



## Guerre commerciale : la spirale

- Les hausses de droits de douane décidées par Trump frappant Chine, Mexique et Canada entrent en vigueur.
- Pékin, Ottawa et Mexico ont répliqué immédiatement par une riposte graduée mais déterminée.
- Les Bourses vacillent et les entreprises redoutent un impact inflationniste qui pèsera sur la consommation.

// PAGES 14 À 16

### enquête

#### En Inde, le rêve américain menacé par Donald Trump

Chaque année, des milliers d'Indiens quittent leur pays pour s'installer aux Etats-Unis

// P. 12

#### Finance Les dividendes mondiaux des grandes entreprises au sommet

// P. 25



#### Défense Bruxelles encourage les Etats à déroger au Pacte de stabilité

// P. 6

### Les Chinois lâchent le canal de Panama



**TRANSPORT MARITIME** Le géant hongkongais Hutchison a conclu un accord de principe portant sur la vente pour près de 19 milliards de dollars des ports qu'il contrôle près du canal de Panama, ainsi que d'autres installations portuaires dans le monde, à un consortium américain mené par BlackRock. Ce projet de cession intervient au moment où Washington ne cesse de dénoncer, depuis le retour au pouvoir de Donald Trump en janvier, une supposée emprise chinoise sur le canal de Panama, une installation vitale pour les Etats-Unis. // PAGE 7

#### Luxe Grâce à Miu Miu, le groupe italien Prada résiste à la crise

// P. 18

#### Justice Le casse-tête de la réforme des nouveaux tribunaux de commerce

// P. 23

### L'éditorial

#### La boussole de Trump



Il est temps de sortir de la trumpéfaction, cette forme de stupéfaction qui semble s'être emparée des capitales européennes depuis l'arrivée au pouvoir de Donald Trump. Et pour ça, il faut identifier le but ultime de l'ancien chef d'entreprise.

Généralement, les gouvernants affirment que leur priorité est d'augmenter le bien-être de la population, ou à défaut ce qui en sert souvent de piètre mesure - le PIB. Ce n'est clairement pas l'objectif de Trump. Sinon, il ne mènerait pas une politique commerciale porteuse d'inflation et d'incertitudes. Même les investisseurs, qui planaient sur un nuage d'euphorie depuis l'élection du 5 novembre dernier, commencent à prendre conscience du fait que la santé de l'économie est un sujet secondaire pour lui.

La santé de la Bourse pourrait constituer une cible alternative. Trump a toujours été proche de

Wall Street. Il avait déréglementé la finance lors de son premier mandat et compte aller beaucoup plus loin cette fois-ci, pour la plus grande joie des vedettes du secteur. Mais l'ex-casinotier n'a pas investi des fortunes en actions. Et avec les finances publiques, il risque de prendre des mesures qui vont déstabiliser en profondeur les marchés.

Une troisième hypothèse est la création de l'environnement le plus favorable possible pour la Trump Organization - et donc la promotion immobilière. Ce qui expliquerait ses projets d'un Gaza transformé en Riviera. Peut-être espère-t-il que l'empire Trump sera l'une des clés de la reconstruction de l'Ukraine. Une hypothèse somme toute moins inquiétante que celle où il ne serait obsédé que par le pouvoir pour le pouvoir. Il est urgent de savoir quelle est la vraie boussole de Trump.

— Jean-Marc Vittori

### Les investissements étrangers en France en léger repli

**CONJONCTURE** Malgré le contexte international très tendu et l'instabilité politique depuis la dissolution de l'Assemblée, « l'attractivité de la France résiste. Il n'y a ni décrochage, ni effondrement », assure le ministre du Commerce extérieur, Laurent Saint-Martin dans une interview aux « Echos ». Le nombre de décisions d'investissements internationaux s'est contracté de 7 % en 2024, révèle-t-il. Mais ce recul est plus faible que dans les autres grands pays européens et « cela nous maintient toujours largement au-dessus des



niveaux pré-Covid », insiste-t-il. Pour le ministre, « les premiers signaux de l'année 2025 sont extrêmement bons ». Pourtant, l'attractivité de la France se dégrade aux yeux des investisseurs américains, montre le dernier baromètre de la Chambre de commerce franco-américaine et du cabinet Bain & Company publié mardi. Cet indicateur est retombé à son niveau d'il y a dix ans, sous François Hollande. Les entreprises américaines se méfient tout particulièrement de la situation politique dans l'Hexagone. // PAGE 2

### Gaz russe : l'hypothèse de reprendre les achats n'est plus tabou en Europe

**ÉNERGIE** L'Europe a réduit sa dépendance au gaz russe qui représente 14 % de la demande, contre plus de 40 % avant la guerre. Mais certains commencent à se demander s'il ne faut pas recommencer à ouvrir les vannes. En Allemagne, le directeur du site chimique de Leuna, a défendu

l'idée, dans un entretien à Bloomberg, que l'importation de gaz russe « conséquence logique » en cas de paix était la seule manière de faire revivre l'industrie allemande. Le dossier Nord Stream est également dans toutes les têtes. Certains affirment que des investisseurs américains sont en dis-

cussion pour réactiver le gazoduc reliant la Russie à l'Allemagne. Engie affiche une grande prudence, mais le groupe qui faisait partie des créateurs et a assumé d'importantes pertes sur ce dossier n'écarte pas non plus la possibilité de se fournir de nouveau auprès de la Russie. // PAGE 17

# L'instabilité politique française inquiète les investisseurs américains

## ATTRACTIVITÉ

L'attractivité de la France se dégrade aux yeux des investisseurs américains, selon le dernier baromètre de la Chambre de commerce franco-américaine et du cabinet Bain & Company publié mardi.

Ulysse Legavre-Jérôme

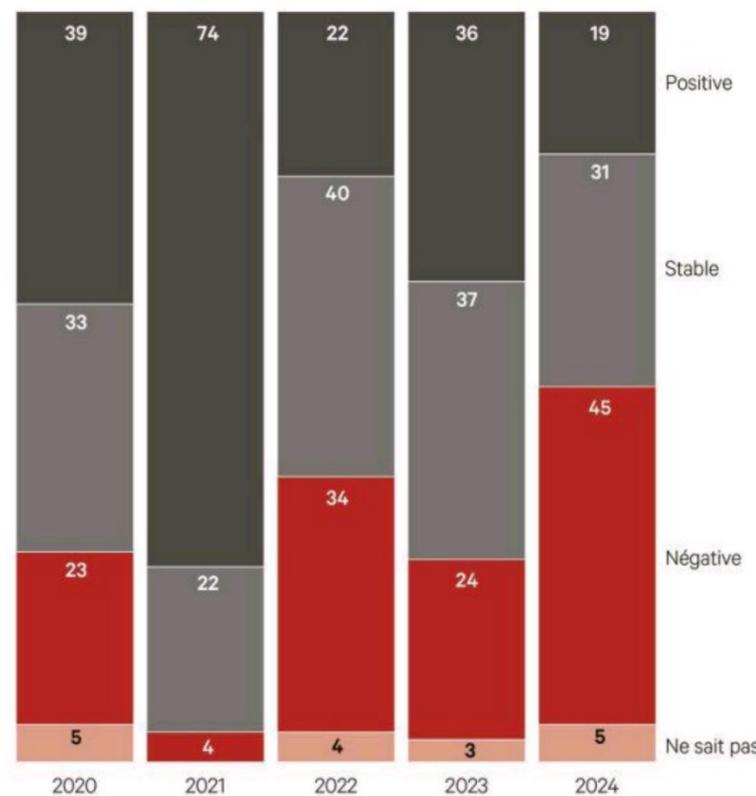
La France va-t-elle conserver sa première place en Europe pour les investissements américains ? Rien n'est moins sûr après les bouleversements politiques majeurs de l'année 2024. L'absence de majorité claire à l'Assemblée nationale, à la suite de la dissolution de juin dernier, et ses implications sur la vie du pays ont eu un effet négatif sur l'investissement en France, prévient la Chambre de commerce franco-américaine (AmCham) dans son baromètre annuel, présenté mardi et réalisé entre décembre et janvier avec le cabinet Bain & Company, après la motion de censure et alors que la France était sans budget.

En 2024, la part des patrons de filiales américaines installées dans l'Hexagone prêts à recommander d'investir dans l'économie tricolore - mesurée par le NPS, un indicateur correspondant à la différence entre les pourcentages de prescripteurs et de détracteurs - s'écroule à -44 %, soit 22 points de moins que l'année précédente. Il faut remonter dix ans en arrière, sous le quinquennat de François Hollande, pour retrouver un niveau aussi faible. Ils sont par ailleurs 45 % à anticiper une évolution négative du contexte économique dans les deux à trois prochaines années (contre 23 % en 2023).

« Ce manque d'enthousiasme est principalement dû à l'instabilité politique du pays, qui a provoqué une absence de visibilité sur le budget de

## Les investisseurs américains sont plus frileux sur l'avenir

« Pensez-vous que l'évolution du contexte économique en France pour votre secteur d'activité dans les 2-3 ans à venir sera... ? »  
En %



l'Etat et par conséquent sur la fiscalité des entreprises », détaille Marc-André Kamel, associé chez Bain & Company et vice-président de l'AmCham. Pour la 25<sup>e</sup> édition du baromètre, la Chambre de commerce franco-américaine a interrogé 151 entreprises, représentant au total 220.000 employés et plus de 95 milliards d'euros de chiffre d'affaires en France.

Malgré ce contexte économique morose, la majorité des investisseurs (55 %) prévoient de maintenir leurs effectifs en France dans les

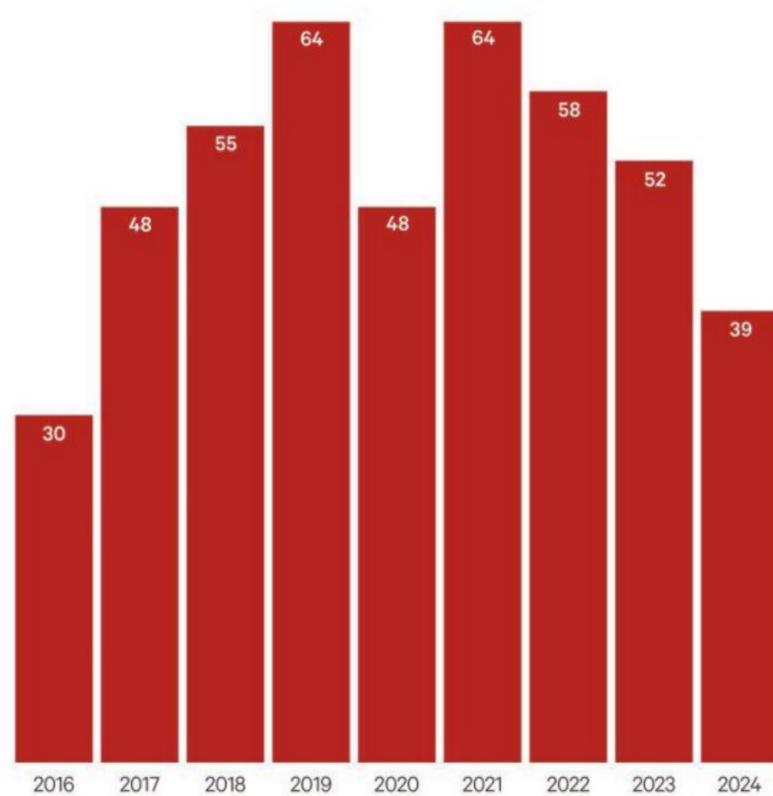
années à venir. « L'économie tricolore conserve des atouts solides qui séduisent encore les entreprises américaines », explique Marc-André Kamel. Sont notamment citées la qualité de vie, la qualification de la main-d'œuvre, la capacité d'innovation, la qualité des infrastructures ou encore celle du système éducatif.

## La Suisse, le Royaume-Uni et les Pays-Bas ont la cote

Autre constat préoccupant : seuls 39 % des dirigeants d'entreprises américaines en France estiment

## Une perception positive qui s'érode

« Selon vous, quelle est la perception de la France par votre maison mère par rapport à d'autres destinations d'investissement en Europe ? »  
« Excellente » ou « bonne » (perception positive), en %



LES ÉCHOS / SOURCE : BAROMÈTRE AMCHAM-BAIN

de leurs politiques fiscales. Les investisseurs américains se disent aussi préoccupés par la surrégulation à laquelle sont soumises les entreprises en termes de responsabilité sociale et environnementale (RSE).

## L'impact négatif de Trump

Si la France bénéficie d'un accès à une énergie décarbonée grâce au nucléaire, seulement 34 % des répondants estiment que les efforts en matière de transition écologique sont bénéfiques pour l'attractivité

du pays (-13 points par rapport à 2023). « Ce n'est cependant pas une problématique exclusivement française mais bien européenne », souligne l'AmCham.

Le retour de Donald Trump suscite aussi des inquiétudes. La moitié des répondants interrogés avant son investiture (50 %) estime en effet que sa réélection aura un effet négatif sur les relations transatlantiques. En cause, les politiques protectionnistes qui pourraient nuire aux exportations européennes, et donc françaises, déplore l'AmCham. ■

## « L'attractivité de la France résiste. Il n'y a ni décrochage ni effondrement »

Propos recueillis par Etienne Lefebvre, Richard Hialut et Frédéric Schaeffer

### Business France publie ce mercredi matin son bilan 2024 de l'attractivité. Quels enseignements en tirez-vous ?

Dans un contexte international extrêmement complexe, qui plus est marqué par un ralentissement économique dans de nombreux pays, et dans un contexte hexagonal marqué par un certain attentisme dû à l'incertitude économique et politique, l'attractivité de la France résiste. Il n'y a ni décrochage ni effondrement. Le nombre de décisions d'investissements internationaux s'est contracté de 7 % en 2024, pour s'établir à 1.688 projets. Cette baisse est plus faible que chez nos voisins européens notamment. Cela nous maintient toujours largement au-dessus des niveaux pré-Covid, ce qui démontre que la France reste un pays très attractif pour les entreprises étrangères.

### Ces décisions d'investissement sont-elles toujours aussi pourvoyeuses d'emplois ?

Les promesses d'emplois liées à ces décisions d'investissements sont en repli de 36 % sur un an, principalement du fait de la baisse du recours aux intérimaires. Là aussi, il faut remettre ce chiffre en perspective après des années 2022 et 2023 post-

Covid exceptionnelles. Cette baisse sur l'emploi s'observe aussi chez nos voisins.

### Ce recul du nombre de projets d'investissement n'est-il pas l'amorce d'un mouvement plus inquiétant ?

En 2024, il y a eu des projets qui ont pu être décalés mais aucun projet annulé ! Et j'observe que les premiers signaux de l'année 2025 sont extrêmement bons et nous confortent dans l'idée que l'incertitude et l'attentisme des investisseurs sont désormais largement derrière nous. Le redémarrage est là, et j'ai bon espoir que la France reste leader européen pour l'accueil des projets d'investissements étrangers pour la sixième année consécutive en 2024, et maintienne à nouveau ce rang en 2025.

### Plusieurs grands patrons français ont tout de même fustigé les mesures fiscales du budget 2025, qui pénaliserait le made in France...

Il y a eu des inquiétudes lors des discussions budgétaires mais, au final, c'est le texte promulgué qui compte. Et ce texte maintient la politique de l'offre et d'attractivité française. La surtaxe d'impôt sur les sociétés pendant un an ne veut pas dire augmentation structurelle du taux d'IS, le droit du travail est stable, l'accroissement des entreprises (notam-

**LAURENT SAINT-MARTIN**  
Ministre délégué au Commerce extérieur

ment le soutien à la R&D) est globalement maintenu. Les atouts structurels de la France demeurent, comme notre énergie compétitive et décarbonée. Les récentes annonces historiques d'investissements dans l'intelligence artificielle pour 109 milliards d'euros sont autant d'éléments de rebond. Et quand je me déplace à l'étranger, je ne vois pas du tout un affaissement de l'image de la France.

### La confiance des investisseurs américains sur la France est en net repli, selon l'Amcham...

Le baromètre de l'Amcham a été effectué au pire moment, en pleine censure du gouvernement Barnier et alors qu'il n'y avait pas de budget adopté. Par ailleurs, les inquiétudes et l'attentisme exprimés ne valent pas seulement pour la France. Mais les investisseurs américains reconnaissent les atouts structurels de la France et, maintenant que le budget est adopté, nous avons un gros effort de pédagogie à mener auprès de tous les investisseurs internationaux.

### Quid du risque d'un effet Trump, avec des investisseurs

### qui se focaliseraient sur l'Amérique et moins sur l'Europe ?

Cela ne dépend que de nous, en France, en Europe, à accélérer sur une politique industrielle et commerciale qui fasse de l'Europe une vraie puissance et une terre d'attractivité. Ce n'est pas aux Etats-Unis ou à la Chine de décider si on peut rendre plus simple l'investissement et l'innovation en Europe. L'Europe a une opportunité historique. Il faut qu'elle se réveille pour jouer cette nouvelle compétition dans un contexte de tensions commerciales exacerbées.

### Quel impact faut-il redouter des mesures annoncées par Trump contre la Chine, le Canada et le Mexique ?

Ces hausses de droits de douane - si elles se confirment - auront des impacts négatifs pour tout le monde. Et d'abord aux Etats-Unis où la croissance pourrait ralentir et l'inflation remonter. Cela montre le caractère baroque de cette stratégie, alors que Donald Trump a fait campagne contre la hausse des prix. Les mesures de rétorsion auront elles-mêmes des effets négatifs, et entraîneront des rétorsions aux rétorsions... Attention à la spirale dangereuse.

### La Maison-Blanche s'attaque tantôt à des pays, à des secteurs, puis annonce un principe global de réciprocité...

### Comprenez-vous la logique ?

C'est assez déroutant en effet, car Donald Trump attaque sur tous les fronts à la fois, en fonction du solde commercial ligne par ligne, sans qu'on sache par ailleurs si tout cela sera pérenne. Et il met dans la balance des sujets qui n'ont rien à voir, sur la lutte antidrogue, l'immigration ou la politique de défense. Il n'y a même pas d'accord sur les termes du débat, puisque l'administration Trump continue de considérer la TVA comme un tarif douanier, ce qui n'a aucun sens. Il y a divergence de vues également sur l'ampleur du déficit commercial américain vis-à-vis de l'Europe qui est en réalité très relative quand on ajoute les servi-

ces. Si on ne parle pas des mêmes choses, cela va être difficile de se mettre d'accord...

### Donald Trump menace l'Europe de droits de douane à 25 % sur ses produits, quelle doit être la réponse ?

L'Europe est prête à riposter. Elle a déjà montré lors du premier mandat du président américain qu'elle savait répondre en cas d'agression commerciale, et elle le fera si les droits de douane américains entrent en vigueur sur l'acier et l'aluminium. Si vous montrez de la faiblesse face à Donald Trump, vous risquez de perdre encore plus. J'ajoute que ce taux de 25 % est totalement disproportionné, et ne correspond pas au principe de réciprocité avancé. La réponse devra donc être ferme, même si, je le répète, cela aura des répercussions négatives pour tout le monde.

### Faut-il craindre un déversement de produits chinois en Europe, et comment y faire face ?

Les barrières qui sont en train de se mettre en place vont détourner les routes commerciales, c'est certain. Et l'Europe va devoir se protéger davantage, comme elle l'a montré sur les voitures électriques chinoises. Mais l'Europe ne doit pas seulement agir en défense, il faut se montrer offensif en trouvant d'autres alliances commerciales. ■



Joël Saget/AFEP

« L'Europe va devoir se protéger davantage, comme elle l'a montré sur les voitures électriques chinoises. »

# Emploi : pourquoi l'insertion des jeunes est déterminante

## SOCIAL

Une étude du Conseil d'analyse économique met en avant l'importance d'augmenter la participation au marché du travail, des jeunes en priorité, plutôt que celle de diminuer le taux de chômage.

Alain Ruello

Depuis le départ de Gabriel Attal de Matignon et encore plus avec le coup d'arrêt sur le marché du travail qui a suivi, l'objectif du plein-emploi en 2027 est passé aux oubliettes. Ni Emmanuel Macron, qui en avait fait un objectif cardinal de son second quinquennat, ni François Bayrou, ni la ministre du Travail, Astrid Panosyan-Bouvet, ne se hasardent à évoquer un taux de chômage ramené à 5 %, ou même de 6 %, alors qu'il stagne autour de 7,3 % actuellement.

Le plein-emploi reste pourtant un objectif atteignable, assure une étude du Conseil d'analyse économique - le CAE, un centre de réflexion rattaché à Matignon - publiée mardi. A condition de changer le thermomètre pour mieux cibler les crédits budgétaires.

« L'objectif d'atteindre le plein-emploi est généralement présenté comme une politique visant à réduire le taux de chômage [...]. Mais cette approche peut être très réductrice dans la mesure où certaines politiques publiques augmentent la participation au marché du travail sans réduire le chômage et, à l'inverse, il est parfois possible de réduire le taux de chômage sans véritablement augmenter l'emploi », avancent ses auteurs.

### Moins d'actifs en emploi

Plutôt donc que sur le taux de chômage, mieux vaut se focaliser sur la quantité de travail, un thème cher au chef de l'Etat, et au « socle commun ». Se basant sur plus de cinquante ans de comparaison internationale, les travaux montrent qu'en France, le nombre d'heures travaillées pour les 16-74 ans, après avoir beaucoup baissé de 1968 à 1994, est remonté doucement depuis pour atteindre 990 heures par an en 2023, contre 1.070 heures en Allemagne, 1.100 heures au Royaume-Uni et 1.270 heures aux Etats-Unis.

Avec 100 heures de plus outre-Rhin et 300 outre-Atlantique, il y a donc d'importantes marges de manœuvre pour rattraper les écarts « qui peuvent avoir leur importance dans le cadre des débats budgétaires actuels », des retraites

notamment, poursuit l'étude. Point notable : si on travaille moins globalement en France, ce n'est pas parce que ceux qui ont un emploi font moins d'heures que leurs voisins européens (le cas des Américains, avec beaucoup moins de congés est à part), mais parce que beaucoup moins d'actifs sont en emploi. « Contrairement à une idée largement répandue, ce n'est donc pas le nombre d'heures de travail des personnes en emploi qui explique le plus faible nombre d'heures travaillées en France par rapport à ses voisins européens, mais bien le taux d'emploi plus faible », assure le CAE.

Face à ce constat, la solution n'est donc pas, comme certains le préconisent régulièrement, de réduire le nombre de jours de congé, de dérégluler les heures de travail ou de défiscaliser les heures supplémentaires. « Non pertinent », juge le centre de réflexion. Au contraire, pour remonter le taux d'emploi il faut agir en priorité là où il est le plus faible par rapport aux autres pays, c'est-à-dire aux deux extrémités de la pyramide des âges, sachant que le problème remonte aux années... 1960.

**Du côté des 60-64 ans, la France a rattrapé son retard, mais en partie seulement, sous l'effet des réformes des retraites.**

Pour les jeunes, la comparaison internationale est frappante : même si l'on sait qu'ils sont moins nombreux à travailler pendant leurs études, et malgré l'apport de la réforme de 2018 de l'apprentissage, les 16-29 ans, une fois diplômés, mettent beaucoup plus de temps en France à s'insérer professionnellement. Sans oublier que les décrocheurs - les fameux Neet (ni en emploi, ni en études, ni en formation) - sont plus nombreux chez nous.

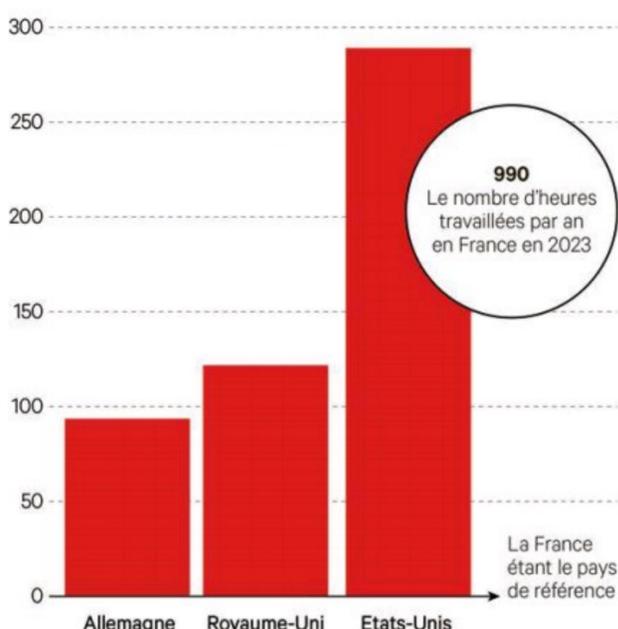
Côté 60-64 ans, la France a rattrapé son retard, mais en partie seulement, sous l'effet des réformes des retraites depuis celle de François Fillon. Sauf à revenir dessus, ce qui sortira du conclave retraites est donc peu susceptible d'arrêter le mouvement même si la question du maintien des seniors dans l'emploi reste à régler, malgré le récent accord entre patronat et syndicats.

Un autre gisement pour augmenter le taux d'emploi ressort de l'étude, celui des peu qualifiés, souvent des jeunes : le nombre total d'heures de travail de ces actifs s'est effondré de 40 % en trente ans, une situation spécifique à la France dont les causes ne sont pas vraiment connues. Elles ne viennent en tout cas pas du coût du travail ou du SMIC, ni de la générosité de l'assurance-chômage, assure le CAE. Dernier vivier identifié enfin, celui des femmes, dont la participation au marché du travail a très fortement augmenté avec le temps mais qui s'essouffent désormais.

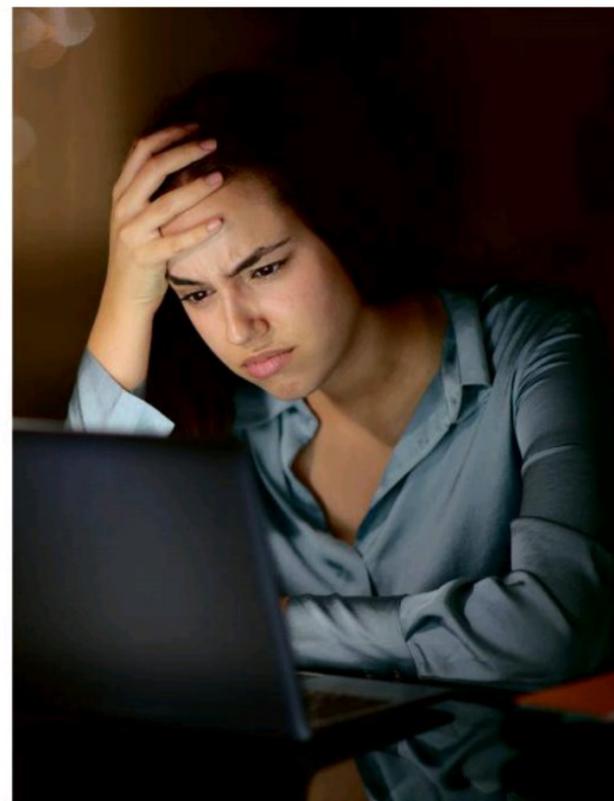
« Ce qui m'a vraiment frappé dans cet exercice, c'est d'abord les jeunes, pour lesquels il faut mettre le paquet en priorité, et ensuite les peu qualifiés avec une main-d'œuvre qui ne trouve pas à se faire employer », résume Camille Landais, l'un des auteurs de l'étude, chercheur à la London School of Economics. Reste maintenant à en tirer les conséquences en termes de politiques publiques. « En France, on met pas mal d'argent sur des politiques publiques à très faibles rendements », ajoute-t-il. Rendez-vous en avril avec une étude du CAE sur le système éducatif en France et son arrimage au marché du travail. ■

## En France, une quantité de travail très inférieure à celle d'autres pays développés

Ecart par rapport à la France en nombre d'heures travaillées par habitant en 2023



« LES ÉCHOS » / SOURCES : ENQUÊTES EMPLOI (FRANCE, ROYAUME-UNI, ALLEMAGNE), ENQUÊTE DE POPULATION (ETATS-UNIS) / PHOTO : PHEELINGS MEDIA / SHUTTERSTOCK



## Mobilisation pour l'optimisme

COMMUNIQUÉ

# Inclusion : garder le cap, une question de leadership



Tribune de Pauline Adam-Kalfon, associée membre du Comité de direction de PwC France et Maghreb

Dans un monde bousculé, l'entreprise crée de la stabilité. Se réinvente tout en maintenant le cap. Ce qui est vrai de sa gestion des affaires, l'est aussi de sa place dans la société. En poursuivant ses politiques d'inclusion, l'entreprise fera barrage aux discriminations tout en créant de la performance : une démonstration de courage et de leadership.

### L'inclusion, tout sauf une baguette magique

Soyons réalistes : au départ, l'inclusion crée parfois - souvent, même, n'ayons pas peur de le dire - de la sous-performance. Si notre pente naturelle est de nous entourer de personnes qui nous ressemblent, c'est bien parce que cela va plus vite. En constituant une équipe avec des profils d'horizons géographiques, socioculturels et académiques divers, on bouscule des habitudes bien établies. On peut d'abord avoir du mal à se comprendre, créer moins rapidement de la valeur et même générer des frustrations.

Mais cette vue est très court-termiste. Il faut accepter d'être initialement moins performant car, une fois son *modus vivendi* trouvé, l'équipe se nourrit de sa diversité et en fait un atout pour elle-même comme pour l'entreprise.

### De la performance collective...

Le pluriel est une richesse. Pour les entreprises, l'inclusion des diversités est une question d'éthique tout d'abord, de résultats et de performance financière et extra-financière ensuite. Passons sur les nombreux travaux qui ont étudié les

gains attendus sans parvenir à mettre tout le monde d'accord. Ce qui compte, c'est ce que l'on observe sur le terrain : cela fonctionne.

Aujourd'hui, l'un des enjeux prioritaires des dirigeants est de s'entourer des meilleurs talents. Et à l'évidence, de les recruter parmi tous les meilleurs talents, sans se priver de quiconque. Élargir la base de recrutement est aussi un moyen de retenir et d'engager l'ensemble des salariés. En effet, les Français font de la diversité un critère de choix pour rejoindre ou rester dans une entreprise.

### Ce qu'on attend encore plus aujourd'hui des dirigeants, c'est qu'ils gardent le cap sans céder au chant - ou au chantage - des sirènes.

*In fine*, les équipes diversifiées ont une meilleure performance. Elles se distinguent notamment dans leur capacité à innover, et plus largement à trouver des solutions pour créer ou préserver de la valeur. Pourquoi ? Parce que, en permettant à chaque individualité de se sentir autorisée à s'exprimer, elles puisent dans la multiplicité des perspectives pour éviter les angles morts. Seul point d'attention : la diversité sans l'inclusion, c'est l'absence de performance.

### ...et de la performance individuelle

Travailler avec des personnes très différentes les unes des autres oblige à faire preuve d'agilité. Or l'agilité est de plus en plus indispensable dans un moment où l'incertitude devient prégnante. Et les compétences développées en faisant travailler ensemble une variété de profils bénéficient *in fine* à chacun. On devient un meilleur co-équipier, un meilleur manager. On devient tout simplement plus performant.

Pour s'ancrer durablement dans l'entreprise, l'un des ingrédients clés de l'inclusion est la culture. Poussée du plus haut niveau de l'organisation, elle doit s'accompagner de processus déclinés dans l'ensemble des fonctions - et pas uniquement de processus RH, comme c'est souvent le cas. Mesurer en continu l'impact des actions mises en place rend tangibles les résultats. Mais permet surtout de vérifier que l'on est sur la bonne voie et, le cas échéant, de rectifier ou arrêter ce qui n'a pas d'impact. Cela est d'autant plus important que l'on est sur du temps long.

### Garder le cap : une question de leadership

Si l'agilité ou l'adaptabilité sont inhérentes au rôle des dirigeants, savoir garder un cap reste une nécessité absolue pour garantir la performance et la résilience de l'entreprise. Ce que l'on attend d'eux, c'est qu'ils agissent dans l'intérêt de l'entreprise et de leurs équipes, sans céder au chant - ou au chantage - des sirènes.

Dévier de sa route face aux pressions externes, c'est inexorablement prendre le risque de se faire happer, d'être pris dans les tourbillons. C'est subir son environnement et le laisser transformer l'entreprise, et pas forcément dans le sens souhaité.

Les entreprises qui se démarqueront seront celles qui, déterminées à faire rempart aux biais et discriminations, auront su garder le cap sur leurs politiques d'inclusion.

Partagez vos vues sur [www.pwc.fr/optimisme](http://www.pwc.fr/optimisme).



Pour en savoir plus

« Ce n'est pas le nombre d'heures de travail des personnes en emploi qui explique le plus faible nombre d'heures travaillées en France par rapport à ses voisins européens, mais bien le taux d'emploi plus faible. »

CAE  
Conseil d'analyse économique

# Mayer-Rossignol retente sa chance à la tête du PS

## POLITIQUE

Comme en 2023, le maire de Rouen sera candidat pour remplacer Olivier Faure à la tête du Parti socialiste.

Il veut un cap clair et tend la main à Place publique, le mouvement de Raphaël Glucksmann.

Grégoire Poussielgue et Hadrien Valat

Un remake du congrès désastreux de janvier 2023 à Marseille ? Certainement pas, espère Nicolas Mayer-Rossignol, qui ne veut pas d'un « pugilat ». Le maire de Rouen a officiellement mardi sa candidature au poste de premier secrétaire du Parti socialiste (PS). Comme cela avait été le cas en 2023, il se retrouvera face à Olivier Faure, candidat à sa réélection. Il y a deux ans, les deux hommes s'étaient déchirés, s'accusant mutuellement de fraude lors du vote des militants qui avaient donné une très courte avance au premier secrétaire sortant. La sortie de crise avait été délicate et les rancœurs n'ont jamais cessé depuis.

Depuis 2023, beaucoup de choses ont changé, estime Nicolas Mayer-Rossignol, qui veut désormais que ce congrès, qui se tiendra mi-juin, fixe un « cap clair » pour le parti à la rose. Il y a deux ans, le parti de Jean-Luc Mélenchon dominait encore la gauche, fort du score (22 %) et de la troisième place de son fondateur au premier tour de l'élection présidentielle de 2022. Les élections européennes et législatives sont passées entre-temps et ont permis au PS de

retrouver des couleurs. Dans un « contexte terrible » et un « monde qui s'effondre », le maire de Rouen a fixé quelques lignes au cours d'une rencontre avec la presse : notamment plus d'Europe – il n'hésite pas à évoquer un « saut fédéral » – et une gauche, le PS en tête, qui doit se réarmer face à l'extrême droite.

En creux, il fait le procès d'un PS, et donc d'Olivier Faure, qui n'a pas assez travaillé au cours des dernières années. « Si la gauche n'est pas forte et impliquée, l'extrême droite gagnera », a-t-il ainsi déclaré. Concrètement, cela signifie que « NMR » ne veut plus entendre parler d'une quelconque alliance avec La France insoumise (LFI), dont il dénonce la « brutalisation » du débat public. Avec LFI, la rupture est de toute façon consommée depuis le refus des socialistes de censurer le gouvernement Bayrou début février.

A l'inverse, Nicolas Mayer-Rossignol mise sur une alliance avec Place publique, le mouvement cofondé par Raphaël Glucksmann, qu'il voit comme un partenaire naturel du PS à l'avenir. « Au lendemain du congrès, nous devons créer un nouveau mouvement, une nouvelle confédération avec ceux dont nous sommes les plus proches comme Place publique », a-t-il ainsi estimé. Pour l'heure, seuls Olivier Faure et Nicolas Mayer-Rossignol se sont déclarés candidats. D'autres

« Si la gauche n'est pas forte et impliquée, l'extrême droite gagnera. »

NICOLAS MAYER-ROSSIGNOL  
Maire de Rouen et candidat à la présidence du Parti socialiste

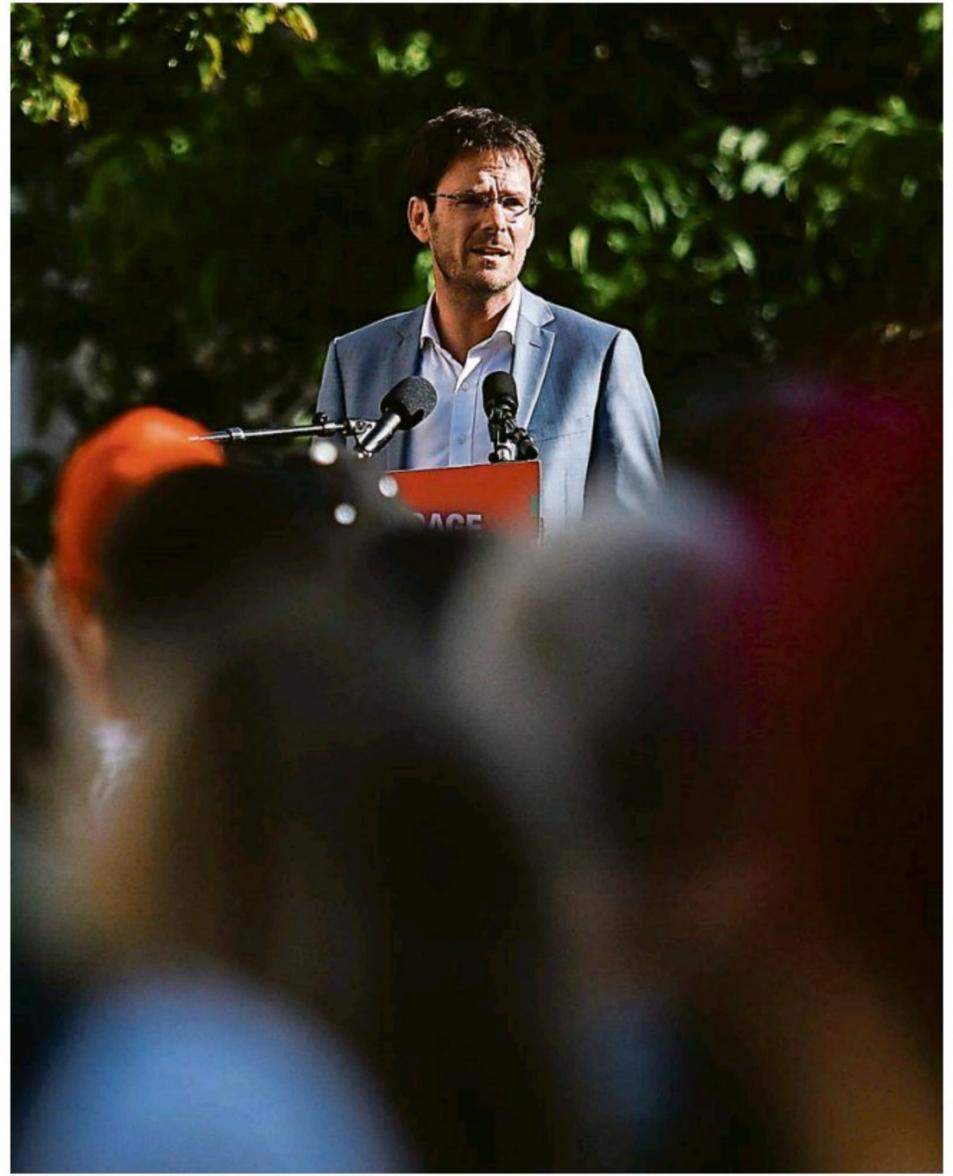
pourraient suivre, comme le maire de Saint-Ouen, Karim Bouamrane, Hélène Geoffroy, qui dirige Vaulx-en-Velin, ou encore le chef de file des socialistes à l'Assemblée nationale, Boris Vallaud, qui reste très secret sur ses intentions.

Le voisin de l'édile normand, le député de l'Eure Philippe Brun, pourrait aussi s'inviter dans la course, lui qui défend un retour aux sources du PS, en s'adressant en priorité aux classes populaires. Cela tombe bien, Nicolas Mayer-Rossignol dit peu ou prou la même chose, dans une interview au « Nouvel Obs ». Ces deux-là pourraient-ils faire cause commune ?

### Subtilité langagière

A moins que « NMR », après s'être fait entendre, et fait valoir sa ligne, ne décide de sortir de l'opposition, soupçonne-t-on dans le courant majoritaire. Où on voit, dans l'annonce de Nicolas Mayer-Rossignol – « Oui, je suis volontaire » pour être candidat au poste de premier secrétaire, et non pas « Oui, je suis candidat » –, une subtilité langagière qui en dit long.

« Il ne ferme en effet aucune possibilité », dit un proche d'Olivier Faure. Ilya « deux hypothèses : soit un ralliement unitaire, soit le leadership de Mayer-Rossignol est contesté en interne au sein de son texte d'orientation [son courant, NDLR] », pointe un autre cadre socialiste. « NMR s'engage sur une question de ligne, un cap clair. Pas sur des questions de deal. Nous verrons bien qui rejoint cette ligne », évacue l'entourage du maire. Il faudra aussi compter sur un autre Rouennais, qui entend mettre son grain de sel dans le congrès. Si François Hollande a déclaré lundi, sur France Inter, que son « objectif, s'il y avait un malentendu, ce n'est pas de devenir premier secrétaire du PS », mais la présidentielle



Nicolas Mayer-Rossignol, le maire de Rouen, en meeting le 28 juin 2024. Photo Maxime Le Pihiff/Sipa

de 2027, il aura besoin d'un patron de parti conciliant avec ses ambitions. Donc pas Olivier Faure.

Pas sûr non plus que l'ancien président puisse miser sur Nicolas Mayer-Rossignol, qui préférerait voir « un renouveau », puisqu'« une nouvelle génération a émergé », citant plutôt Raphaël Glucksmann, la présidente d'Occitanie, Carole Delga, ou le maire de Montpellier, Michaël Delafosse, comme éventuels candidats à l'Elysée. ■

## Europe : le renouveau du clivage

L'Europe est-elle la seule solution possible face au désengagement américain ou l'origine de tous nos maux ? Les lignes de fracture ont bougé.

LE FAIT DU JOUR POLITIQUE de Cécile Cornudet



Après le silence sidéré, voici le grand retour des discours sur l'Europe. Des voix que l'on n'entendait plus s'imposent, Michel Barnier, François Hollande, Bruno Le Maire, François Fillon. Qui voit l'UE en sauveuse face au grand désengagement américain, ou la jugent coupable de tous nos maux. Les politiques assurent que la période interdite la « petite tambouille » – le mot est en vogue – et se mettent à penser « à hauteur du moment » – en vogue aussi –, faisant ressurgir l'Europe et les fractures qui vont avec. Elles ont changé.

La crise internationale est suffisamment inquiétante pour que le clivage se simplifie. Les extrêmes droite et gauche sont vent debout contre toute solution européenne, a fortiori quand l'horizon est celui de la défense. Marine Le Pen refuse tout mouvement d'intégration et de dissuasion européenne. Jean-Luc Mélenchon aussi : « Faire de l'Europe de la défense le nouveau socle européen est la catastrophe à portée de main ». Entre les deux, la voix européenne s'impose au plus grand nombre, gauche, droite, centre. Le sommet de Londres a rassuré : il est possible de faire front pour défendre Zelensky.

L'Allemagne bouge, la Grande-Bretagne joue le jeu, la France reste force de proposition : un espoir existe donc. Depuis, les propositions affluent. Utilisons les avoirs russes pour payer la sécurité en Ukraine, dit Gabriel Attal. Déclenchons des « frappes économiques contre les intérêts américains », suggère David Amiel (« Le Grand Continent »). « L'Europe de la défense oui, mais pas dans la main de la Commission », entend-on au PS. Même dans les franges eurosceptiques de la gauche et de la droite, les messages dissonants sont rares. Le resteront-ils longtemps ?

La dissonance Fillon François Fillon n'attend pas et fustige ces Européens « passés d'un atlantisme béat à un appel pathétique à la défense européenne qu'ils n'ont cessé de combattre » (« Valeurs actuelles »). Après l'énoncé des belles idées viendra qui plus est le temps de leur application. François Bayrou prépare les esprits. « Bâtir une défense européenne va nous obliger à réfléchir à notre modèle et nos priorités », aborde-t-il à l'Assemblée. Michel Barnier est plus explicite : « Il faudra réduire les dépenses publiques et réformer le pays » (« Le Monde »). Bruno Le Maire plus encore : « Il faudra définir un meilleur équilibre entre un Etat providence et un Etat puissance » (« Le Grand Continent »). « Arrêtons de croire que tout est possible », poursuit-il. En sommes-nous capables ? ccornudet@lesechos.fr

## Glucksmann et Mélenchon : l'affrontement de deux gauches sur l'Ukraine

Les deux hommes politiques, très impliqués concernant les questions internationales, font des propositions totalement opposées pour résoudre le conflit ukrainien.

Flanqué d'Aurore Lalucq, la coprésidente de Place publique, Raphaël Glucksmann s'est installé au premier balcon de l'Assemblée nationale pour assister au débat parlementaire sur l'Ukraine, lundi. Leurodéputé s'est assis exactement à l'endroit où s'était affiché Jean-Luc Mélenchon, il y a trois mois, pour la censure de Michel Barnier.

Difficile de ne pas voir un symbole, dans ce jeu de miroirs, tant les deux hommes – qui utilisent chacun le nom de l'autre comme repoussoir – incarnent aujourd'hui l'affrontement de deux visions de la gauche qui s'opposent sur presque tout, et surtout sur l'international. Ces dernières semaines, c'est sur la

scène politique hexagonale que leurs divisions s'étaient étalées. Après la chute du gouvernement Barnier, Jean-Luc Mélenchon a invariablement milité pour précipiter le départ de François Bayrou, qui accélérerait, voulait croire le leader de la France insoumise, la démission d'Emmanuel Macron. Raphaël Glucksmann, quoiqu'en retrait, appelait au contraire dans ses rares interventions à « discuter » et « négocier » avec le nouvel exécutif et ne voulait pas entendre parler de présidentielle anticipée.

Aider Kiev « jusqu'au bout » Désormais, c'est sur l'actualité internationale que les deux leaders s'échangent. Sorti de sa réserve, Raphaël Glucksmann, engagé en faveur de l'indépendance de l'Ukraine et de son intégration européenne depuis la « révolution orange », a exhorté ces derniers jours l'Europe à aider Kiev « jusqu'au bout » et à livrer « sans tergiverser

ce que la résistance ukrainienne demande depuis des mois et des mois ». « Enfin des nouvelles de la tête de liste PS aux européennes. Il prône la guerre à outrance contre la Russie. Ses électeurs se portent volontaires ? » avait alors feint de s'interroger sur X Jean-Luc Mélenchon.

« Ce que je prône, c'est la résistance des démocraties européennes face à Poutine et Trump », lui avait vertement répondu Raphaël Glucksmann. « Je comprends que cela choque les soumis qui n'aiment ni l'Europe ni la démocratie. Les Munchois existent à gauche comme à droite. Je les combattrai. Jusqu'au bout », pourfendait-il alors.

L'Insoumis en chef et le social-démocrate sont au moins d'accord sur un point : il faut s'émanciper de la tutelle américaine.

Dans un nouveau copié-collé, cette fois-ci de la prise de parole de Jean-Luc Mélenchon à côté de l'Assemblée, lors de la niche parlementaire de LFI fin novembre, Raphaël Glucksmann a réuni les journalistes devant l'hémicycle lundi. « La menace de la guerre à l'intérieur même de l'UE n'a jamais été aussi présente », a-t-il alerté. Davantage que « des tweets et des accolades de soutiens », il a appelé, bracelet bleu et jaune au poignet, à bâtir au plus vite une « défense euro-

péenne face à la Russie de Vladimir Poutine et face à la nouvelle administration américaine ».

### Alternatives divergentes

« Comme si, comme si, comme si on pouvait sans cesse préparer la guerre et n'avoir jamais à la subir », alerte au contraire Jean-Luc Mélenchon dans sa dernière note de blog. « Faire de l'économie de guerre et de l'Europe de la défense le nouveau socle européen est la catastrophe à portée de main », écrit-il. Nous avons besoin de la paix avec la Russie et de la fin de la guerre en Ukraine avec des garanties mutuelles sérieuses », poursuit-il, pointant, du même coup, la responsabilité des Américains et de leurs alliés européens dans le déclenchement de la guerre.

L'Insoumis en chef et le social-démocrate sont au moins d'accord sur un point : il faut s'émanciper de la tutelle américaine. Depuis des années, Mélenchon dénonce la « servilité atlantiste » de la France et de l'Europe. Lors de sa campagne européenne, Raphaël Glucksmann n'a eu de cesse de répéter qu'il fallait « réveiller » l'Europe, qui ne pouvait pas se fier à des États-Unis à nouveau capables d'élire Trump.

Mais leurs propositions d'alternatives divergent une fois encore. Il faut « une alliance entre les pays européens, la Grande-Bretagne, la Norvège, le Canada... », table Raphaël Glucksmann. « Sortie de l'Otan, non-alignement, altermondialisme d'entraide », réclame de son côté Jean-Luc Mélenchon. — H. Va.

LesEchos SUR inter

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

# Les écarts de salaires entre les femmes et les hommes diminuent mais restent élevés

## SOCIAL

**En 2023, les femmes gagnaient 22,2 % de moins que les hommes dans le privé, toutes activités prises en compte, selon l'Insee.**

Alain Ruello

A quelques jours de la publication, ce vendredi, du dernier millésime de l'index de l'égalité professionnelle des entreprises – plus connu comme l'index Pénicaud, du nom de l'ancienne ministre du Travail qui l'a instauré – les dernières données de l'Insee montrent le chemin qui reste à parcourir, malgré les progrès accomplis. En 2023, dans le privé, les femmes gagnaient 22,2 % de moins que les hommes, toutes activités prises en compte : 21.340 euros contre 27.430 euros, selon l'institut statistique national.

L'écart reste considérable même s'il baisse, puisqu'il était de près de 34 % en 1995. Il « s'explique en partie par des différences de volume de travail annuel moyen : d'une part, les femmes sont moins souvent en emploi que les hommes au cours de l'année, d'autre part, elles occupent plus fréquemment un emploi à temps partiel, situations pouvant aussi bien relever d'un choix qu'être subies », souligne l'Insee.

A temps de travail égal, l'écart de rémunération n'est plus « que » de 14,2 % (contre 22,1 % en 1995).

« Depuis 1995, les inégalités de revenu salarial se sont réduites d'un tiers : la diminution des écarts de volume de travail d'une part, celle des écarts de salaire en équivalent temps plein d'autre part, ont contribué de concert à cette baisse, qui s'est intensifiée depuis 2019 », toujours selon l'étude de l'institut statistique.

Même si davantage de femmes occupent des postes mieux payés ou qu'elles sont moins souvent à temps partiel tandis que le volume de travail des hommes a diminué, le rattrapage n'est pas encore pour demain. A temps de travail équivalent, une femme cadre perçoit 15 % de moins, par exemple. Quels que soient le statut ou le métier, les inégalités croissent avec l'âge, mais aussi avec la taille des entreprises : 7,2 % dans les moins de 10 salariés contre 17,3 % au-delà de 5.000 !

### Ségrégation professionnelle

En regardant par secteur d'activité, le transport paie à peu près pareil sans distinction de genre (mais les femmes y sont sous-représentées), ce qui est loin d'être le cas dans le commerce ou dans ce que l'Insee appelle les services mixtes (information communication, services financiers et immobiliers). « Les femmes et les hommes n'exercent pas les mêmes métiers et ne travaillent pas dans les mêmes entreprises ou les mêmes secteurs : c'est la "ségrégation professionnelle" », poursuit l'Insee.

En comparant les salaires pour un même emploi dans le même établissement, l'inégalité est de 3,8 %

seulement, même si ce chiffre doit être pris avec prudence : il s'agit d'une estimation qui ne tient pas compte de l'expérience, de l'ancienneté ou encore du diplôme, autant de critères qui peuvent jouer à la baisse comme à la hausse, prévient l'Insee.

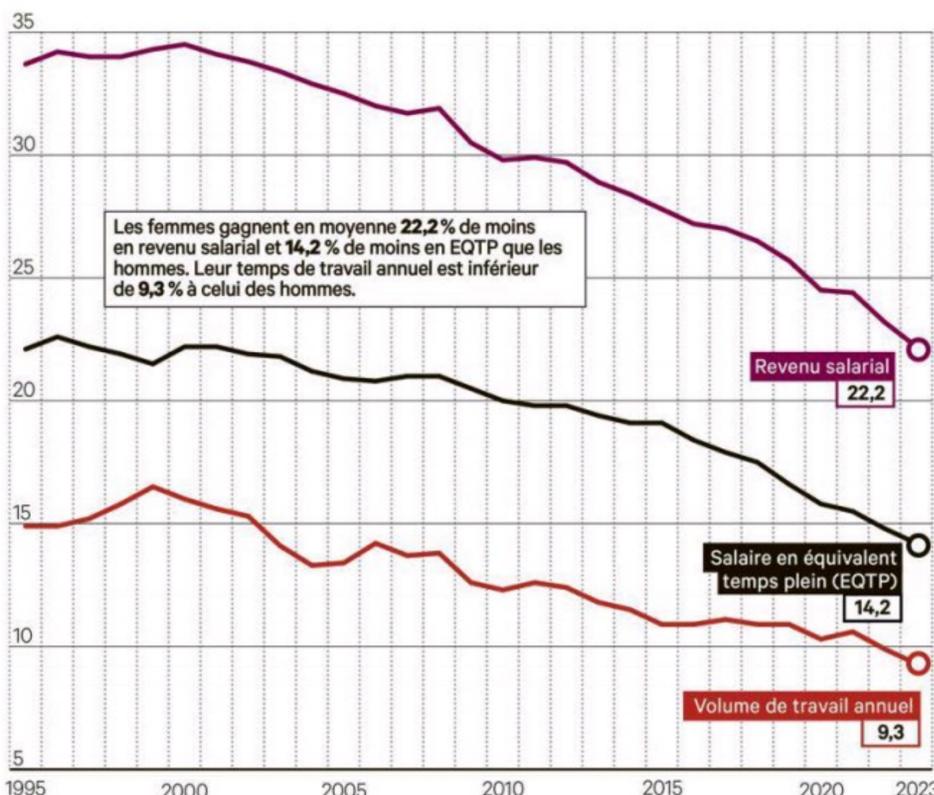
### L'effet enfant

Qui dit ségrégation professionnelle dit aussi ségrégation hiérarchique et donc plafond de verre. En 2023, les femmes occupaient 42 % des emplois privés en équivalent temps plein. Un coup de zoom montre qu'elles étaient 54 % parmi les bas salaires, et de moins en moins à mesure que la fiche de paie prend de l'épaisseur : 34 % des effectifs percevant un salaire au niveau du 9<sup>e</sup> décile (4.302 euros par mois) et 24 % parmi les 1 % les mieux payés (10.222 euros).

Le tableau ne serait pas complet sans rappeler la part qu'y prennent les enfants. « Les différences de volume de travail entre les femmes et les hommes sont plus marquées pour les salariés parents que pour les autres salariés du privé », souligne l'Insee. Et l'écart de rémunération, toujours en équivalent temps plein, croît avec le nombre d'enfants : 5,8 % en 2022 entre une femme et un homme sans enfant jusqu'à 28,2 % entre les mères ou les pères qui en ont au moins trois. « Ces différences proviennent à la fois de la baisse de salaire observée après la naissance mais aussi des carrières durablement ralenties des mères », poursuit l'institut. ■

## A temps de travail identique, le salaire des femmes reste inférieur de 14,2 % à celui des hommes

Écarts de rémunération nette et de temps de travail moyens entre les femmes et les hommes dans le secteur privé, en %



\* LES ECHOS / SOURCE : INSEE

# Référendum, Algérie : Macron recadre Bayrou

## POLITIQUE

**A deux reprises, sur le référendum et l'accord de 1968 avec l'Algérie, le président de la République a rappelé à son Premier ministre l'existence de son pré carré.**

Grégoire Poussielgue

François Bayrou émet l'hypothèse d'un référendum sur les retraites ? Emmanuel Macron lui rappelle sèchement que le recours à l'article 11 de la Constitution, qui encadre le référendum, est du ressort exclusif du président de la République. Le Premier ministre hausse le ton face à Alger et souhaite renégocier l'accord de 1968 ? Le président de la République fait part de ses réserves et lui adresse une mise au point claire dans les colonnes du « Figaro ». « Chacun est dans ses compétences. L'accord de 1968, c'est le président de la République », rappelle-t-il, tout en prenant quelques distances sur l'initiative en elle-même : d'accord pour renégocier, mais pas pour dénoncer.

Si Emmanuel Macron est accaparé par la situation internationale et la guerre en Ukraine, il n'oublie pas non plus de veiller jalousement à ses prérogatives en France. « Il ne lui reste pas beaucoup de domaines réservés, donc c'est pour ça qu'il montre les crocs », veut croire un macroniste.

### Inévitables étincelles

Dans l'entourage du chef de l'Etat, on assure qu'il n'y a aucune volonté de réaffirmer son pré carré. Mais entre un président de la République qui s'est souvent comporté comme un Premier ministre en étant constamment en première ligne entre 2017

et 2024, et un Premier ministre qui n'a jamais oublié avoir été trois fois candidat à la présidentielle, les étincelles peuvent paraître inévitables. Allié de la première heure d'Emmanuel Macron, François Bayrou a profité de la faiblesse du locataire de l'Élysée pour s'imposer à Matignon après la chute de Michel Barnier en décembre dernier.

L'initiative de François Bayrou d'un référendum sur les retraites, alors que le conclave entre le patronat et les syndicats vient à peine de commencer, a de quoi surprendre. Evoquée dans une interview au « Figaro » la semaine dernière, elle a semé le doute, comme si François Bayrou actait déjà l'échec des discussions. Tout en mettant la pression sur les partenaires sociaux.

### Sur l'Algérie, le message est confus, ce qui fait le bonheur du RN.

Elle intervient au moment où Emmanuel Macron phosphore sur le sujet, après avoir, lors de ses derniers vœux, promis aux Français de les consulter cette année sur des « sujets déterminants ». Le mot référendum n'avait pas été prononcé, mais c'est bien ce scénario qui est privilégié par l'Élysée.

Pour l'instant, l'international accapare le temps présidentiel et l'entourage promet d'en dire plus d'ici à la fin du printemps. Reste à trouver le sujet, ce qui donne des sueurs froides au Palais. Compte tenu de la contestation de la réforme de 2023, les retraites ne figurent pas en haut de la pile. Le dernier référendum, sur l'établissement d'une Constitution pour l'Europe, date de 2005 et s'était soldé par un non cinglant qui avait affaibli Jacques Chirac, qui achevait alors son second mandat.

Sur la question des relations avec l'Algérie, les positions différentes entre Emmanuel Macron et son Premier ministre sonnent comme une fausse note et font surtout le bonheur des oppositions, et notamment du Rassemblement national (RN). L'émotion est forte après l'attentat de Mulhouse et elle a obligé le gouvernement à réagir, mais le message est confus. L'objectif est de rendre plus effectives les OQTF, mais les moyens d'y parvenir divergent. Quand François Bayrou s'aligne sur la position – dure – de son ministre de l'Intérieur, Bruno Retailleau, le président de la République est accusé de freiner des quatre fers en refusant le rapport de force.

Du pain béni pour le parti de Marine Le Pen, qui n'a de cesse de dénoncer l'incapacité d'agir de la France en matière migratoire. « Voir Emmanuel Macron avoir peur, trembler devant une réaction possible de la diaspora algérienne est honteux pour plusieurs raisons. [...] Il essentialise et fait preuve d'une mauvaise manière vis-à-vis de nos compatriotes franco-algériens. Et comment peut-on accepter d'être président d'un pays, la France, qui se fait humilié et qui ne réagit pas », a dénoncé sur Europe 1 Sébastien Chenu, le vice-président du RN.

Le trouble atteint aussi Les Républicains, qui participent au gouvernement. Lors des questions au gouvernement à l'Assemblée nationale mardi, le député Droite républicaine Jean-Didier Berger a dénoncé les voix dissonantes de la France sur la question algérienne. « Entre vos déclarations, celles du Premier ministre et celles du président de la République, il y a plusieurs galaxies d'écart et nous vous invitons à harmoniser rapidement ces positions pour que la voix de la France soit univoque et qu'elle puisse enfin à nouveau être entendue », a-t-il déclaré en s'adressant à Jean-Noël Barrot, le ministre des Affaires étrangères. ■

Jeudi avec Les Echos

## Série Limitée La seule marque de Luxe disponible en kiosque



**Les Echos**

Prenez un temps d'avance

# Bruxelles met sur la table un plan pour la défense européenne

## UNION EUROPÉENNE

La présidente de la Commission européenne, Ursula von der Leyen, a présenté mardi le plan de défense qu'elle entend proposer aux leaders européens dans le cadre du sommet extraordinaire organisé jeudi.

Fabienne Schmitt  
— Bureau de Bruxelles

C'est la plus forte initiative européenne en matière de sécurité depuis la guerre froide. L'Europe se dit prête à mettre 800 milliards d'euros sur la table pour assurer sa défense et pour aider l'Ukraine, alors que l'administration Trump a brutalement ordonné une pause dans l'aide militaire américaine à Kiev.

Deux jours avant un sommet crucial des leaders européens, la présidente de la Commission européenne, Ursula von der Leyen, a fait sensation mardi en dévoilant son plan de réarmement de l'Europe, qui prévoit d'« utiliser tous les leviers financiers » à disposition « pour aider les Etats membres à rapidement augmenter leurs dépenses de défense sur toute la décennie », a-t-elle précisé.

La mesure phare consiste à leur octroyer 150 milliards d'euros de prêts pour investir « mieux et ensemble » dans la défense antiaérienne, les systèmes d'artillerie, les missiles, les munitions, les drones, les systèmes de défenses antidrones, mais aussi pour faire face à d'autres besoins dans les domaines de la cybersécurité et de la mobilité militaire. « Nous sommes à l'ère du réarmement », a estimé Ursula von der Leyen devant la presse à Bruxelles.

### Mobiliser les capitaux privés

Après des décennies de sous-investissement, si l'Union européenne a opté pour des prêts plutôt que des subventions, c'est pour pouvoir « activer des instruments mobilisables rapidement et efficacement », précise un haut fonctionnaire européen. « Ceci permettra aux Etats

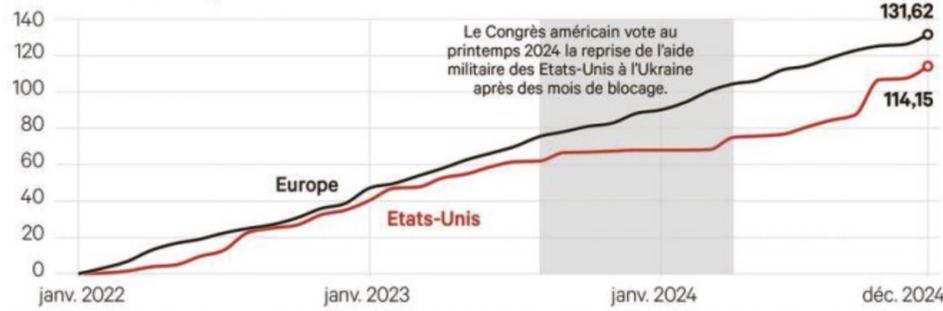
## L'aide militaire octroyée à l'Ukraine

Par pays, entre le début de la guerre et le 31 décembre 2024, en milliards d'euros



## L'aide totale accordée à l'Ukraine depuis le début de la guerre

Aide cumulée de tout type (militaire, humanitaire, financière), en milliards d'euros



LES ÉCHOS / SOURCE : KIEL INSTITUTE / PHOTO : YVES HERMAN / REUTERS

membres d'acheter ensemble. De cette façon, ils pourront fortement renforcer leur aide à l'Ukraine, avec des fournitures militaires immédiates », a commenté la présidente de la Commission.

Elle a aussi confirmé sa volonté de suspendre les règles du Pacte de stabilité et de croissance pour que les Etats membres puissent augmenter leurs dépenses pour la défense de 650 milliards sur quatre ans, sans engager un processus de déficit excessif, donc sans pénalité.

Bruxelles veut encore inciter les Etats membres à rediriger, vers des projets de défense, les fonds de cohésion, normalement prévus pour venir en aide aux régions les plus défavorisées de l'Union. L'enveloppe représente 340 milliards d'euros de fonds non encore dépensés, d'ici à 2027, mais un changement des règles du jeu pourrait créer d'énormes tensions avec les régions concernées... Les annonces ont contribué à faire flamber les

actions du secteur de la défense mardi, telles que Thales, Dassault Aviation ou Leonardo, les investisseurs pariant sur une augmentation des dépenses militaires.

Ce n'est pas tout : d'autres mesures visent à mobiliser les capitaux privés et à accélérer l'Union de l'épargne et de l'investissement, ce qui pourrait permettre d'attirer des centaines de milliards d'investissements supplémentaires par an dans l'économie européenne, espère Bruxelles. La Commission tente tant bien que mal de ressusciter

cette grande idée dans les limbes depuis des années, sans grande avancée pour l'heure... Au point qu'il est désormais question qu'un petit groupe d'Etats avancent seuls sur le sujet dans un premier temps, brisant les règles de conduite habituelles de l'Union.

Enfin, il est aussi question d'élargir le mandat de la Banque européenne d'investissement (BEI) pour qu'elle puisse fournir des prêts en matière de défense. Ce que Nadia Calvino, la présidente de la BEI, s'est dite mardi tout à fait disposée à faire, dans un courrier à la Commission rendu public dans la foulée des annonces. La Banque, au bilan de 600 milliards d'euros, pourrait ainsi prochainement investir dans la sécurité et la défense sans plafond fixe.

Les chefs d'Etat et de gouvernement européens vont maintenant se pencher sur ces mesures, lors du sommet extraordinaire de jeudi, leur feu vert étant nécessaire pour

les mettre en œuvre. Leurs échanges seront d'autant plus intéressants que la majeure partie des 800 milliards annoncés repose en réalité sur des dépenses nationales et reste donc pour l'heure assez théorique... Il revient aux Vingt-Sept de tirer pleinement parti des nouvelles marges de manœuvre qui leur sont offertes, ou pas.

### Eviter le veto de la Hongrie

S'ils devraient être globalement d'accord pour augmenter massivement les dépenses de défense de l'Union, cela ne sera pas forcément évident pour tous de s'endetter, notamment pour ceux qui, comme la France ou l'Italie, ont déjà explosé leurs compteurs budgétaires.

L'ensemble des mesures annoncées, notamment le nouvel instrument de prêt, ne nécessitera pas le soutien unanime de tous les Etats membres, mais une simple majorité qualifiée au Conseil, ce qui devrait permettre d'éviter un éven-

tuel veto de la Hongrie par exemple. Si cela avait été un nouvel emprunt de l'Union, hypothèse actuellement sur la table mais sur laquelle s'échangent les Vingt-Sept – elle est défendue par la France notamment –, il aurait fallu le feu vert de tous les Etats membres.

Les leaders discuteront également jeudi d'une aide militaire immédiate à Kiev d'un montant d'environ 20 milliards, sujet hautement sensible, sur lequel il est peu probable qu'ils parviennent à se mettre d'accord. Les Premiers ministres hongrois et slovaque ont déjà prévenu qu'ils s'opposeraient à un soutien accru à l'Ukraine.

Finalement, le sommet devrait surtout permettre de faire émerger les idées que souhaitent retenir en priorité les dirigeants européens. Il reviendra ensuite à la Commission d'y travailler en vue d'élaborer des propositions plus concrètes pour le prochain sommet européen des 21 et 22 mars prochains. ■



# La piste d'une confiscation des actifs russes gelés refait surface

Les avoirs russes bloqués en Europe par les sanctions internationales suscitent à nouveau l'intérêt des alliés de Kiev. Ils réfléchissent à la meilleure utilisation de ces fonds, avant et après la guerre.

Guillaume Benoit

C'est une question à plus de 200 milliards d'euros. Comment utiliser les actifs russes gelés sur le territoire européen par les sanctions contre Moscou, pour aider l'Ukraine. Ces derniers jours, plusieurs leaders européens en pointe dans le soutien militaire à Kiev ont évoqué l'idée d'une confiscation pure et simple, comme l'avait envisagée, un temps, l'administration Biden.

A commencer par Emmanuel Macron. Le président français, longtemps opposé à une telle saisie, l'a évoquée dans ses discussions avec Donald Trump la semaine dernière. Il a estimé que les avoirs de la Banque de Russie bloqués en

Europe pourraient « jouer un rôle dans les négociations à la fin de la guerre ». Le futur chancelier allemand, Friedrich Merz, s'est déclaré ouvert à des discussions sur une possible mainmise.

### Outil de négociation

Selon plusieurs sources, ces fonds pourraient être utilisés pour faire respecter un accord de cessez-le-feu, en menaçant Moscou d'une certaine forme d'amende, s'il ne respectait pas ses engagements. Ils pourraient aussi être déduits partiellement du montant des réparations dues par la Russie à son voisin.

Il ne s'agirait donc pas d'utiliser ces ressources pour compenser le désengagement américain dans l'aide militaire à l'Ukraine. Quoi qu'il en soit, la mise en œuvre d'une telle expropriation reste encore très hypothétique, comme l'a souligné le Premier ministre britannique, Keir Starmer.

D'ores et déjà, l'argent russe sert en partie à financer le soutien à

Kiev. Pour comprendre comment, il faut se plonger dans la « plomberie » des marchés financiers. Lorsque l'invasion de l'Ukraine a commencé, la banque centrale russe possédait des titres – principalement des obligations – libellées en euros. Ces derniers étaient en très grande majorité conservés chez Euroclear, un acteur discret mais essentiel des transactions financières en Europe.

Le groupe belge détient, pour le compte de ses clients, plus de 39.000 milliards d'euros d'actifs et gère chaque jour des millions d'opérations de règlements livraisons (le transfert de propriété et le paiement) d'opérations boursières. Et, parmi les institutions qui font appel à ses services figure la Banque centrale de la fédération de Russie.

Sous le coup des sanctions internationales, la Banque de Russie n'a pas pu céder les titres ni rapatrier les fonds qu'elle avait confiés à Euroclear. En trois ans de guerre en Ukraine, un grand nombre de ces obligations sont arrivées à

échéance et ont donc été remboursées. Et les intérêts se sont accumulés. Si bien que sur les comptes du dépositaire central figurent près de 185 milliards d'euros de cash appartenant à la Russie.

Or, pour des raisons de gestion des risques, Euroclear décourage ses clients de laisser trop de liquidités sur leur compte. Elle facture donc des intérêts sur ses dépôts. Si bien que pour l'exercice fiscal 2024-2025, les avoirs russes devraient générer près de 7 milliards d'euros de revenus.

### Risque juridique

Sur ce montant, l'Etat belge prélèvera 1,27 milliard au titre de l'impôt sur les sociétés classiques. Il a décidé d'utiliser cette manne fiscale pour aider Kiev. La Commission européenne, quant à elle, devrait récupérer un total de 3,5 milliards d'euros au titre d'une contribution exceptionnelle. Les ressources ainsi obtenues serviront au fonds européen de soutien à l'Ukraine ou en garantie de prêts

accordés au pays. Les autres Etats détenant des avoirs Russes, dont le Royaume-Uni ou les Etats-Unis font de même.

**Emmanuel Macron, longtemps opposé à une telle saisie, l'a évoquée avec Donald Trump la semaine dernière.**

**Le futur chancelier allemand, Friedrich Merz, est ouvert à des discussions sur une possible mainmise.**

S'il faut aller plus loin, et s'attaquer directement aux avoirs russes, Euroclear demandera sûrement des garanties. « Si on nous retire les actifs de la Banque de Russie, il faut aussi prendre le passif. Car si elle se retourne contre nous, nous ne pour-

rons pas faire face vu les montants en jeu », confiait aux « Echos » la directrice générale du groupe, Valérie Urbain, en mai dernier.

Cette décision serait controversée, car elle irait à l'encontre des règles internationales. Et elle pourrait réduire la confiance d'investisseurs étrangers dans la sécurité de leurs placements en Europe. « La position de la France, c'est que ces avoirs russes [...] appartiennent notamment à la Banque centrale de Russie », a rappelé mardi le ministre de l'Economie, Eric Lombard.

La question dépendra aussi beaucoup de l'évolution de la situation diplomatique et militaire. Si Donald Trump décidait unilatéralement de lever les sanctions contre la Russie, cela ne changerait pas grand-chose pour Euroclear. Les avoirs gelés le sont en très large majorité sous l'effet de sanctions européennes. En revanche, en cas de négociations plus larges, l'utilisation des fonds russes devra être strictement encadrée par une loi ou une décision de justice. ■

## muscler

## Zelensky essaie d'« arranger les choses » avec Trump

Le président ukrainien dit « regretter » l'incident dans le Bureau ovale, après que Donald Trump a ordonné la suspension de l'aide militaire à l'Ukraine.

Yves Bourdillon

Cela s'appelle « aller à Canossa ». Volodymyr Zelensky s'est dit, mardi, prêt à « travailler » sous la « direction » de Donald Trump pour obtenir « une paix durable », ainsi qu'à signer une trêve dans les airs et en mer. « Notre réunion à Washington, à la Maison-Blanche, vendredi, ne s'est pas déroulée comme prévu », a déclaré le président ukrainien. Il est regrettable que les choses se soient passées ainsi. « Il est temps d'arranger les choses. Nous aimerions que la coopération et la communication futures soient constructives », a-t-il ajouté, se disant toujours prêt à signer un accord avec les Etats-Unis sur les minerais stratégiques.

C'est la déclaration la plus proche possible d'excuses, sans en être formellement, ce que certains responsables anonymes de la Maison-Blanche exigeaient après cette réunion émotionnelle où Volodymyr Zelensky n'avait pas remercié nominalement Donald Trump pour l'aide américaine, et s'était fait admonester par le président américain sur la nécessité de « faire confiance à Poutine », qui n'était « pas si mauvais que ça ».

Le lien entre Washington et Kiev ne tient donc désormais plus qu'à un fil. La suspension de l'aide militaire américaine à l'Ukraine est désormais actée. La Maison-Blanche a annoncé que toute aide supplémentaire était « en attente jusqu'à ce que Donald Trump détermine que les dirigeants ukrainiens s'engagent de bonne foi en faveur de la paix ». « Il s'agit d'une décision grave, comme si les Etats-Unis faisaient le jeu de la Russie », a réagi auprès de la BBC Oleksandr Merezhko, président de la commission des Affaires étrangères du Parlement ukrainien. Le Kremlin a, de son côté, jugé que

cette décision pouvait contribuer à la paix.

L'ordre porte sur le reliquat, modeste, de l'aide de 3,85 milliards de dollars d'armes provenant des stocks américains promis par Joe Biden juste avant la fin de son mandat. Ce n'est pas non plus la première fois que les Etats-Unis refusent d'accorder une aide militaire à l'Ukraine. Les républicains du Congrès ont bloqué la plus grande tranche d'aide militaire à l'été 2023. Il faudra aussi peut-être des mois avant que les effets de la suspension de l'aide américaine ne se fassent sentir sur le plan militaire, d'autant plus que les pays européens fournissent désormais à l'Ukraine 60 % de son aide.

#### Peu d'impact militaire à court terme

Autre élément de nature à permettre à l'Ukraine de faire le dos rond sans doute jusqu'à l'été, l'armée russe semble aussi épuisée, puisqu'elle a capturé seulement 395 km<sup>2</sup> en février, contre encore 750 km<sup>2</sup> en novembre. Elle est obligée d'envoyer au front de plus en plus de criminels sortis de prison, ou une deuxième vague de soldats nord-coréens, après la mise hors de combat de la moitié de la première. En outre, il semblerait que les Ukrainiens aient trouvé le moyen de brouiller le guidage des bombes planantes qui provoquaient de lourdes pertes depuis des mois.

Si cette décision a donc peu d'impact militaire à court terme, elle n'en constitue pas moins un

moyen de pousser Kiev à signer l'accord de paix que concocte en ce moment la Maison-Blanche. Cet accord évoque l'abandon officiel par l'Ukraine des territoires annexés ou conquis par l'armée russe, la renonciation éternelle à l'Otan et l'organisation rapide d'élections, une exigence du Kremlin qui semble absurde dans un pays où un tiers de la population est déplacée interne, ou a dû chercher asile à l'étranger. En outre, la Maison-Blanche n'évoque aucune des concessions que le Kremlin devrait faire de son côté.

#### « La partie n'est pas terminée »

Pourtant, Aleksander Bogomolov, directeur du National Institute for Strategic Studies, à Kiev, estime flegmatiquement qu'il est « trop tôt pour parler encore de désastre. C'est un message menaçant, certes, mais il y a encore de la place et un peu de temps pour continuer à discuter avec Washington, comme le font d'ailleurs nos alliés européens. Tout cela ressort peut être encore de la tactique de négociation imprévisible de Donald Trump visant à sidérer ses interlocuteurs. La partie n'est pas terminée ».

Aleksander Bogomolov souligne que « deux choses ne pourront pas changer, c'est que l'Ukraine lutte pour sa survie tandis que la Russie est désormais militarisée d'une manière quasiment irréversible ». Selon lui, l'Ukraine « continuera à se battre et peut d'ailleurs tenir avec la seule aide européenne et son industrie domestique, notamment de drones, hormis un talon d'Achille, la défense antimissiles et surtout l'absence d'alternative aux renseignements par satellite américain ».

Selon CNN, le partage de renseignements entre Washington et Kiev continuait, mardi après-midi. De même, les liaisons téléphoniques Starlink d'Elon Musk, le milliardaire murmurant à l'oreille de Donald Trump et qui abreuve l'Ukraine d'anathèmes, continuent de fonctionner pour l'heure. ■

« Nous aimerions que la coopération et la communication futures soient constructives. »

VOLODYMYR ZELENSKY  
Président ukrainien

La présidente de la Commission européenne, Ursula von der Leyen.



#### ÉCOUTEZ NOTRE PODCAST LA STORY

Guerre en Ukraine, entre espoir et résilience dans un épisode de « La Story », le podcast d'actualité des « Echos ».

## Washington accroît la pression sur Kiev en suspendant son aide militaire

Après le clash avec Volodymyr Zelensky dans le Bureau ovale, le président des Etats-Unis attend que le gouvernement ukrainien prouve qu'il recherche la paix avec la Russie.

Solveig Godeluck  
— Bureau de New York

Après le choc des mots, celui des actes. La dispute télévisée de vendredi dernier à la Maison-Blanche entre le président des Etats-Unis et son homologue ukrainien, Volodymyr Zelensky, a débouché sur une décision lourde de conséquences pour l'Ukraine assiégée. Donald Trump a ordonné lundi la suspension de l'aide militaire américaine à la fragile nation européenne qui tente de contenir l'invasion russe.

« Le président a été clair sur son objectif de paix. Nous avons besoin que nos partenaires s'engagent sur cet objectif aussi. Nous mettons notre aide en pause et nous la réexaminons pour nous assurer que cela contribue à une solution », a déclaré un officiel de la Maison-Blanche à CNN. L'administration Trump attend une preuve de bonne foi de Kiev.

Dans l'immédiat, tous les équipements militaires en transit en Pologne, dans des bateaux ou des avions, vont être retenus avant

d'atteindre l'Ukraine. Le président Biden avait laissé à Donald Trump une autorisation de livrer 3,85 milliards de munitions et d'armes issus des stocks américains, qui continueront à dormir aux Etats-Unis.

#### Pas d'équivalent aux missiles Patriot

L'Europe et surtout l'Ukraine ont augmenté leur production d'armements, mais les Etats-Unis fournissent encore à peu près le tiers des armes et munitions consommées par Kiev. Certains de ces équipements de pointe, comme les missiles intercepteurs Patriot ou les missiles guidés multiples Himars, n'ont pas d'équivalent européen. De plus, sur le champ de bataille, l'Ukraine a grand besoin des renseignements américains. A l'été 2023, le Congrès à majorité républicaine avait déjà bloqué l'aide militaire, mais elle a repris juste à temps, avant l'épuisement des stocks ukrainiens, au printemps 2024.

En parallèle, la température diplomatique continue à se réchauffer entre Washington et Moscou. On a appris lundi matin que le secrétaire américain à la Défense, Pete Hegseth, avait suspendu les opérations offensives de la Cyber Command visant la Russie, peut-être en gage de bonne foi, dans le cadre des

négociations bilatérales sur le sort de l'Ukraine. Vladimir Poutine aurait également accepté d'aider l'administration Trump à dialoguer avec l'Iran sur le nucléaire iranien et le soutien aux milices islamistes, selon Bloomberg.

Aux Etats-Unis, le clan populiste au pouvoir est dans la surenchère anti-Zelensky depuis vendredi dernier. Le leader ukrainien aurait dû signer un deal commercial sur l'exploitation conjointe des ressources minières de son pays. Mais il a tenté d'expliquer à Donald Trump que Vladimir Poutine ne respecterait pas l'intégrité territoriale de l'Ukraine sans garantie de sécurité américaine. Cette argumentation diffusée en direct à la télévision a été considérée comme un affront.

#### Les chiens de garde du trumpisme aboient

Le secrétaire d'Etat, Marco Rubio, a exigé des excuses. Volodymyr Zelensky considère qu'il n'a pas à en donner puisqu'il n'a insulté personne. En revanche, le président ukrainien ne cesse de se répandre en remerciements pour la générosité américaine, depuis que le vice-président J. D. Vance lui a reproché son « ingratitude ».

Il se murmure que Donald Trump attend que le leader slave fasse

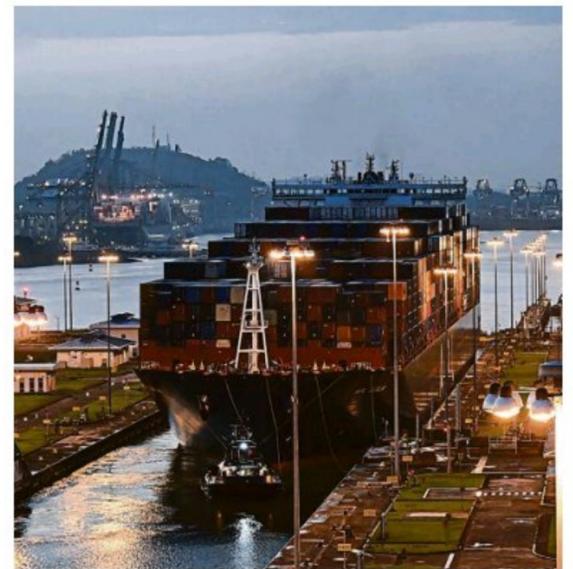
amende honorable, et puis qu'il signe l'accord sur les ressources minières. Le président américain est probablement contrarié de ne pas pouvoir annoncer une grande victoire diplomatique lors de son discours sur l'état de l'Union qu'il a prononcé mardi soir.

Il sait aussi qu'Emmanuel Macron en France et Keir Starmer au Royaume-Uni, tout en essayant de réarmer l'Europe, font pression sur Zelensky pour qu'il regagne les grâces de Trump.

En attendant, les chiens de garde du trumpisme aboient. « L'espoir n'est pas une stratégie. Lancer des armes et des munitions dans un conflit terrible, ce n'est pas une stratégie. La seule personne par ici à avoir une stratégie est le président des Etats-Unis », a vanté J. D. Vance lundi soir sur Fox News.

Sur la même chaîne, le « tsar de l'IA » du gouvernement, David Sacks, a déclaré sans aucun fondement que Volodymyr Zelensky voulait continuer à faire la guerre pour ne pas perdre le pouvoir, car « s'il se présente aux élections, il est très impopulaire là-bas ». Il a également assuré que des armes américaines « se retrouvent sur le marché noir ». Et toutes ces communications complotistes sont amplifiées par l'omniprésent ami du président, Elon Musk, sur son réseau social X. ■

## BlackRock « américanise » les ports du canal de Panama



Près de 4 % du commerce mondial transite via le canal de Panama. Photo Martin Bernetti/AFP

### AMÉRIQUE CENTRALE

#### Un consortium emmené par le fonds d'investissement américain BlackRock va acheter une participation majoritaire dans les ports situés des deux côtés du canal auprès du chinois CK Hutchison.

Donald Trump est comblé. Mardi, quelques heures avant son discours sur l'état de l'Union, un consortium d'investisseurs emmené par BlackRock a initié une « américanisation » du trafic fluvial sur le canal de Panama, et un recul de l'influence chinoise sur ce passage stratégique pour le commerce international.

Le fonds d'investissement de Wall Street et ses co-investisseurs vont acquérir une participation de 90 % dans deux ports contrôlés par le chinois de Hong Kong CK Hutchison. Les terminaux de Balboa et de Cristobal sont situés sur les deux rives du canal panaméen. La valeur totale de Hutchison Port Holdings s'élève à 22,8 milliards de dollars.

Par ailleurs, le consortium va prendre une participation de 80 % dans d'autres entreprises de CK Hutchison qui possèdent, opèrent et développent 43 ports, soit 199 embarcadères situés dans 23 pays. Les ports chinois ne sont pas concernés.

#### Croisade anti-chinoise

Le consortium baptisé « BlackRock-Til » est composé de BlackRock, de Global Infrastructure Partners, un fonds d'infrastructure acheté l'année dernière par BlackRock, et du groupe genevois Terminal Investment. « Cette transaction est le résultat d'un processus

rapide, discret mais concurrentiel pendant lequel de nombreuses offres et manifestations d'intérêt ont été reçues », a déclaré dans un communiqué le co-directeur de CK Hutchison, Frank Sixt. « Je voudrais souligner que la transaction est de nature purement commerciale et sans lien avec les informations de presse récentes au sujet des ports du Panama », a-t-il ajouté, en évoquant un gain de « plus de 19 milliards de dollars de cash ».

Depuis son élection, le président américain n'a cessé d'accuser le Panama d'avoir cédé le canal à des intérêts chinois. Il a déclaré que les Etats-Unis allaient reprendre cette voie maritime dont ils ont cédé le contrôle au Panama en 1977. Il s'est plaint des tarifs de passage trop élevés et a réclâmé une baisse pour les navires américains. A la suite de la visite en février du secrétaire d'Etat Marco Rubio, le gouvernement de Panama a annoncé son retrait de l'initiative chinoise des « routes de la soie ».

#### Le fonds d'investissement de Wall Street et ses co-investisseurs vont acquérir une participation de 90 % dans les terminaux de Balboa et de Cristobal.

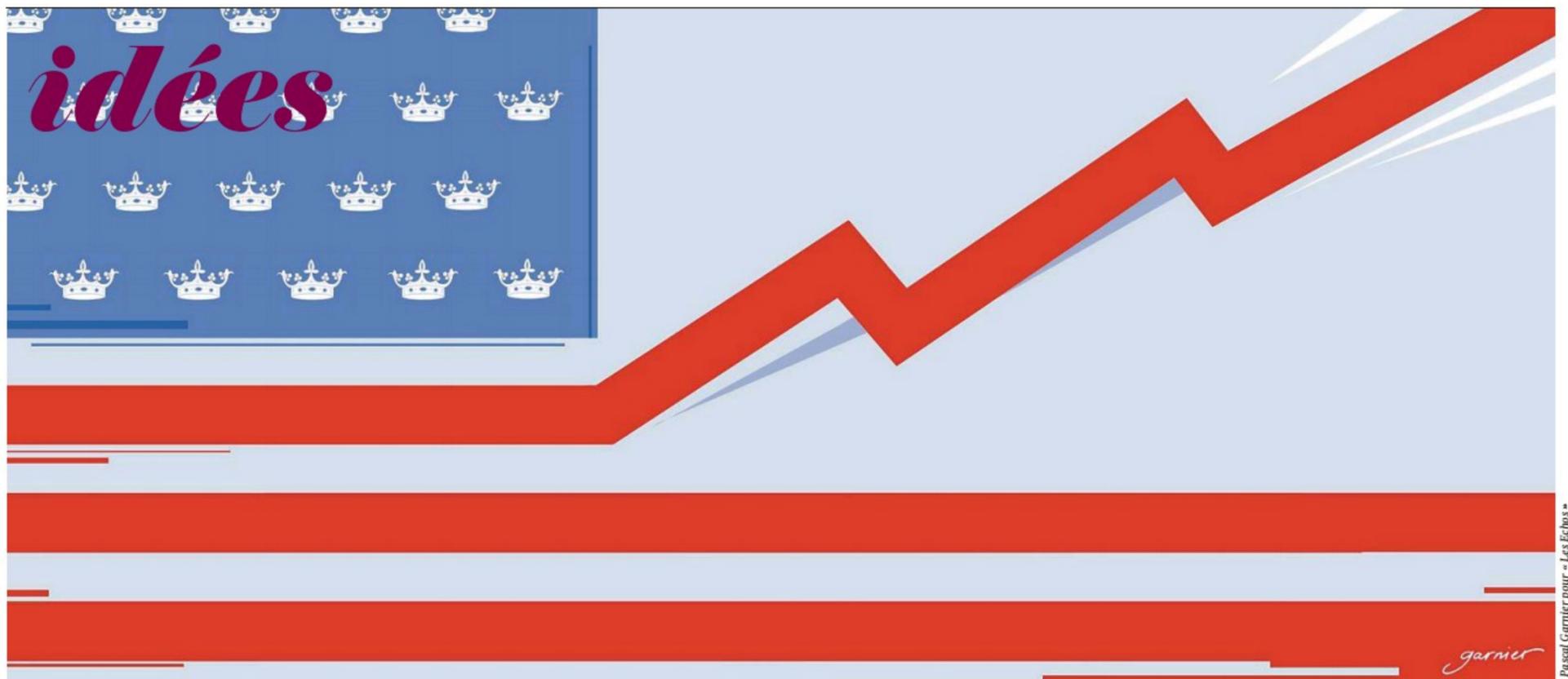
Environ 4 % du commerce mondial transite via le canal de Panama, et plus de 70 % du trafic est constitué des tankers qui acheminent le pétrole et le gaz américains. L'Etat de Panama, qui en assure la gestion, s'est engagé à rester neutre et à appliquer les mêmes tarifs à tous les bateaux. Le canal est un atout vital pour le petit pays, qui en tire la moitié de ses recettes budgétaires annuelles. — S. G.

Les Echos

Anticipez l'évolution de votre secteur.

Abonnez vos équipes au temps d'avance.

Découvrez nos offres Entreprises :  
abo-entreprises.lesechos.fr



# Aux racines de la néoréaction de Trump 2.0

L'ANALYSE  
de Samir Touzani

Une quarantaine de jours du second mandat de Donald Trump ont suffi à confirmer qu'il n'avait rien à voir avec le premier. Son ossature intellectuelle est bien celle d'un projet idéologique néoréactionnaire aux multiples inspirations. Parmi elles, Curtis Yarvin, le promoteur du concept de « CEO monarche ».

Et si Donald Trump avait avalé une pilule rouge pour devenir le 47<sup>e</sup> président des Etats-Unis ? La pilule rouge, comme dans « Matrix », qui permet à Néo de découvrir la vérité sur la réalité du monde plutôt que de continuer à vivre dans une illusion confortable. Car la pilule rouge n'est pas seulement une métaphore de science-fiction. C'est un concept politique au cœur d'une idéologie néoréactionnaire qui, après avoir gagné en influence sur Internet et chez les libertariens de la Silicon Valley, a imprégné le premier cercle de la nouvelle administration Trump.

Curtis Yarvin est une des figures centrales de ce mouvement qu'il a baptisé la « néoréaction », abrégé en NRx. Sous le pseudonyme de Mencius Moldbug, ce développeur et entrepreneur dans l'informatique distille dès 2007 sur son blog Unqualified Reservations une philosophie politique antidémocratique prônant un Etat géré comme une entreprise par un « CEO monarche ». La métaphore de la pilule rouge décrit ainsi la déconstruction des croyances démocratiques et progressistes afin de « guérir le cerveau » de ses lecteurs, en leur faisant voir la démocratie comme un mensonge destiné à maintenir une élite

au pouvoir. Dans son manifeste pour le « formalisme », Curtis Yarvin estime que « la démocratie est [...] un système de gouvernement inefficace et destructeur ». Elle est minée par la « cathédrale », une structure idéologique, regroupant l'intelligentsia américaine, des grandes universités au « New York Times », destinée à corrompre le peuple pour le vouer aux idées « wokes ». « La cathédrale rassemble des institutions intellectuelles au centre de la société moderne, tout comme l'Eglise était l'institution intellectuelle au centre de la société médiévale », écrit-il. Influencé par le philosophe

**Chaque indignation médiatique est, selon cette idéologie, une preuve de l'existence d'une cathédrale qui impose une morale égalitaire contre-nature**

anarcho-capitaliste Hans-Hermann Hoppe et le pamphlétaire écossais de l'époque victorienne Thomas Carlyle, cet admirateur de Louis XIV mêle références classiques, science-fiction et culture geek. Dans son idéal, un monde d'Etats-entreprises devient un « patchwork », « une toile d'araignée mondiale de mini-pays souverains, chacun gouverné par sa propre société par actions, sans tenir compte de l'opinion des résidents ».

**Par des geeks, pour des geeks**

Ces idées ont été reprises et développées par le philosophe Nick Land dans « The Dark Enlightenment » (2013). « L'Illumination obscure » rejette en bloc l'idéologie des Lumières du XVIII<sup>e</sup> siècle, estimant l'égalitarisme et la démocratie intrinsèquement défectueux. Seul un capitalisme autoritaire permettrait d'affronter les défis contemporains, incarné par un autocrate aux allures de PDG entouré d'un conseil d'administration, garant d'une prise de décision efficace et rationnelle.

Les NRx rejettent également l'égalité, convaincus que les individus sont inégaux en capacités et en potentiel. Une idéologie teintée de racisme scientifique où la mesure du QI justifierait la supériorité de la

race blanche. Pour Yarvin, son formalisme est une idéologie « conçue par des geeks pour d'autres geeks ». Des geeks blancs, opprimés par la « cathédrale », alors qu'ils devraient être les maîtres naturels du monde grâce à leur haut potentiel.

Chaque fois que les « wokes » dénoncent les inégalités de genre, d'origine ou de classe, ils leur refusent cette supériorité naturelle. Et chaque indignation médiatique est, selon eux, une preuve supplémentaire de l'existence d'une cathédrale qui entrave leur liberté et impose une morale égalitaire contre-nature.

Pour le vice-président des Etats-Unis, J. D. Vance, les idées de Yarvin sont de son propre aveu une source d'inspiration. En 2021, il déclarait au podcast du masculiniste Jack Murphy vouloir conseiller à Donald Trump de « virer chaque bureaucrate de niveau intermédiaire, chaque fonctionnaire de l'Etat administratif, et les remplacer par nos gens ». Une purge contre « l'Etat profond », inspirée du programme Rage (« Retraite de tous les employés du gouvernement ») de Yarvin, qui rappelle ce qu'Elon Musk tente de mettre en œuvre avec le Doge. J. D. Vance, natif d'Internet et premier millennial inscrit sur un ticket présidentiel, défend aussi l'idée que les institutions les plus puissantes

du pays sont unies contre la droite et avait appelé à « un programme de déwokification » pour purger l'administration de ses élites progressistes, aux relents de maccarthysme 2.0.

**Liberté et démocratie « incompatibles »**

J. D. Vance illustre ainsi la popularité des idées néoréactionnaires au sein de la « nouvelle droite » américaine convertie au trumpisme. L'idée d'un Etat géré comme une start-up nation essaime dans la Silicon Valley, notamment chez les techno-libertariens comme Peter Thiel. Principal bailleur de fonds de Vance pour sa campagne au Sénat en 2022 et investisseur dans la start-up de Yarvin, Thiel écrivait en 2009 dans « The Education of a Libertarian » : « Je ne crois plus désormais que la liberté et la démocratie sont compatibles ».

Avec David Sacks, son complice de la « mafia PayPal », aujourd'hui « tsar de l'IA et des cryptos » de l'administration Trump, ils ont écrit en 1995 « Le Mythe de la diversité », où ils soutenaient que le multiculturalisme entravait le progrès scientifique et économique. Aux côtés d'autres milliardaires de la tech, dont Elon Musk, ils sont devenus les principaux donateurs du Parti républicain pour la campagne de Trump en 2024. Et leur favori pour lui succéder est déjà tout trouvé : J. D. Vance. Ce dernier s'est moqué des Européens lors de la conférence de Munich, leur disant que « si leur démocratie peut être détruite avec quelques centaines de milliers de dollars de publicité en ligne venant d'un pays étranger, c'est qu'elle n'est pas très solide ». ■

## L'Europe de la défense, ultime chantier de Macron



LA  
CHRONIQUE  
de Dominique Seux

Il est comme un poisson dans l'eau, il aime cela, et cela se voit. Dans le Bureau ovale avec Donald Trump à Washington, en visioconférence de l'Elysée avec des groupes variés de pays européens, à Londres le week-end dernier, à Bruxelles jeudi, cela n'arrête pas. Emmanuel Macron revient au cœur des événements et de l'histoire. Il avait raison sur l'Europe dès 2017 et il peut mettre en œuvre le sursaut devenu impératif.

Pour le Vieux Continent et... pour lui-même aussi. « Le pire cauchemar de l'Europe », a titré « The Economist » vendredi dernier en évoquant le président américain. La révolution copernicienne en Europe pourrait-elle effacer un autre cauchemar, celui de la dissolution du printemps 2024 ? Le président français sait qu'il a dix-huit mois, pas plus, pour être écouté par tous ses homologues. Après, dans leurs têtes à tous, il sera déjà parti.

Le défi est immense. Urgent. Si les Etats-Unis maintiennent sous

une forme ou une autre leur présence en Europe, le budget de la défense devra être remonté à 3 % ou 3,5 % du produit intérieur brut (PIB) – il a déjà bondi de plus de moitié en euros courants depuis son entrée à l'Elysée. Si Washington plie vraiment bagage, c'est une autre paire de manches. Il faudra le porter à 6 % ou 7 %. C'est en tout cas ce que croit le président.

Comment financer tout cela ? Ce sera un des enjeux du sommet de Bruxelles. L'idée d'un emprunt communautaire de plusieurs centaines de milliards d'euros est sur la table. Elle ne pouvait bien sûr venir que de Paris, qui s'y connaît en gestion imaginative des finances publiques... Mais ce n'est pas l'essentiel. L'essentiel est de transformer une anti-puissance en puissance.

Robert Schuman et Jean Monnet n'ont jamais pensé le projet européen en termes de puissance politique, à peine de géant commercial et économique. L'objectif n'était que, si on ose dire, de favoriser les

échanges pour garantir la paix entre des ennemis plurisécularisés. Cela a fonctionné. Sauf que les Européens ont été insensés de confier ad vitam aeternam leur sécurité à Washington.

La preuve aujourd'hui. Au fond, c'est Donald Tusk, le Premier ministre polonais, qui a le plus simplement du monde résumé les choses dimanche, en neuf minutes chrono sur le tarmac de Varsovie avant de sauter dans un avion vers Londres : « 500 millions d'Européens demandent à 300 millions d'Américains de les défendre contre 140 millions de Russes, c'est un paradoxe. » En effet.

**Des arguments pour négocier**

Bonne nouvelle, le Vieux Continent n'est pas sans ressource dans ce nouveau monde. Sur le papier, il est même militairement bien plus équipé que la Russie. Commercialement, les Vingt-Sept échangent plus de 1.500 milliards d'euros de

marchandises et de services avec les Etats-Unis : bon argument pour négocier. Il représente 20 % du PIB mondial, contre 2 % pour la Russie.

« Vous êtes le leader européen », a lancé le président portugais au Français. Faux : le futur chancelier Friedrich Merz et le Prime minister Keir Starmer (hors Union européenne) ont des arguments à faire valoir. Mais vrai : le Français a l'ancienneté et l'expérience. Sa faiblesse : il n'a pas de majorité au Parlement. Son atout : il quittera de

**Sa faiblesse : il n'a pas de majorité au Parlement. Son atout : il quittera de toute façon l'Elysée en 2027.**

toute façon l'Elysée en 2027. Glissons là que l'instabilité internationale devrait ruiner toute manœuvre politique interne en faveur d'une élection présidentielle anticipée. Paris disparaîtrait des radars pendant de trop longs mois. Or, on l'a compris, c'est à court terme que se joue la sécurité européenne face aux coups de boutoir russes et au désintérêt américain.

Emmanuel Macron le sait aussi : l'influence se mesure aussi sur le terrain économique. Raison pour laquelle le chantier des retraites va être surveillé de près rue du Faubourg-Saint-Honoré. C'est bien loin de Kiev. Mais est-on sûrs qu'un abandon de l'âge légal de départ à 64 ans ne déclencherait pas une tempête financière contre la France ? S&P vient de mettre la note tricolore sous surveillance négative.

Si la situation internationale n'était pas aussi sérieuse et Donald Trump aussi incertain, on dirait qu'elle offre de toute évidence à Emmanuel Macron un « espace » et un « moment », comme disent les politologues. Bien sûr, ce n'est pas le plus important. ■



Frederick Florin/ANP

## L'Europe de la défense : l'impératif d'une autonomie stratégique

L'Union européenne a trop longtemps ignoré les signaux isolationnistes des Etats-Unis. Elle doit aujourd'hui rattraper le temps perdu en constituant sa propre force de dissuasion indépendante.

par Sylvie Bermann



Les Européens ne se résignent pas au détachement, dans les deux sens du terme, de Washington. Le sommet réuni à Lancaster House, dimanche dernier, pour réparer l'humiliation publique infligée au président Zelensky à la Maison-Blanche l'a encore illustré. Le soutien des Européens, touchés par ricochet, a été réaffirmé de même que leur détermination à augmenter les dépenses de défense.

Cependant, le leitmotiv des dirigeants à la sortie de la réunion a été la nécessité de l'appui américain, à commencer par le très atlantiste secrétaire général de l'Otan, le Néerlandais Mark Rutte qui a même appelé Volodymyr Zelensky à réparer sa relation avec Donald Trump. Le Premier ministre britannique Keir Starmer, hôte improbable d'une réunion consacrée à la défense européenne combattue par Londres jusqu'au Brexit, et la présidente du conseil italien Giorgia Meloni ont enchétri sur ce thème.

### Nouvelle normalité

Le constat d'une Europe géant politique et nain économique posé depuis des décennies a conduit à affirmer la nécessité de la transformer en acteur politique doté d'un bras armé. La défense européenne est née en 1998 à Saint-Malo d'un compromis franco-britannique fondé sur la possibilité d'une action autonome sous condition du maintien du rôle de l'Otan. Elle a été inscrite dans les traités. Des institutions ont été mises en place : sur le modèle de l'ONU, un Comité politique et de sécurité (COPS) assisté d'un comité militaire composé d'officiers généraux représentant les chefs d'états-majors nationaux.

Les Britanniques relayant les positions américaines ont rogné les ailes de l'état-major sous prétexte de ne pas concu-

rencier l'Otan. Un objectif de déploiement de soixante mille hommes pendant un an a néanmoins été fixé au Conseil européen d'Helsinki dès 1999. Des instruments ont été créés, dont des groupements tactiques, qui ont permis le déploiement de plusieurs opérations dans les Balkans et en Afrique. Néanmoins le retour de la France dans la structure intégrée de l'Otan sans contrepartie a affaibli cet élan. Les nouveaux membres de l'Est de l'Europe mésestimant leur adhésion à l'UE considéraient que seule l'Otan les protégeait. Une phobie d'abandon a bloqué toute avancée.

Pourtant, les avertissements de Washington sur leur désintérêt des questions européennes au profit de l'Asie et les appels à un partage du fardeau pour la défense de l'Europe ont été nombreux, mais n'est pire sourd qui ne veut entendre. Au lieu de saisir l'occasion du premier mandat de Trump pour développer une politique autonome, les Européens ont fait le gros dos en attendant ce qu'ils considéraient comme un retour à la normale avec Joe Biden. Or il est probable que Donald Trump, qui avait annoncé la couleur, est la nouvelle normalité d'une l'Amérique à la fois isolationniste et impériale.

Même si elle a été en mesure d'adopter des mesures exceptionnelles pour financer la fourniture d'armes afin de permettre à l'Ukraine de se défendre contre

**Un pilier européen d'une Otan sous domination américaine est une illusion. Les Européens doivent impérativement se réarmer pour représenter une véritable force de dissuasion.**

l'agression russe, l'Union européenne a été prise au dépourvu par cette attaque et a une nouvelle fois laissé les rênes de la coordination aux États-Unis dans le cadre du processus de Ramstein, du nom de la plus grande base américaine en Allemagne. Et Donald Trump a décidé de négocier directement avec Vladimir Poutine en court-circuitant les Européens. Combien de coups de semonce seront encore nécessaires pour que les Européens décident d'agir au-delà des indignations vertueuses ?

### Illusion du pilier européen dans l'Otan

Nous ne serons respectés que si nous sommes forts. Un pilier européen d'une Otan sous domination américaine est une illusion. Les Européens doivent impérativement se réarmer pour représenter une véritable force de dissuasion. La part des budgets de défense dans le PIB devra être relevée à un taux qui ne soit pas déterminé par un décret des seuls Américains dans le but de vendre leurs F35. Pour atteindre l'autonomie stratégique, l'UE doit constituer une base industrielle et technologique.

A court terme, nul besoin d'une armée européenne pour garantir la sécurité d'un éventuel cessez-le-feu ou accord de paix en Ukraine. Il n'existe d'ailleurs pas d'armée de l'Otan ou de l'ONU. Faute d'un improbable consensus à 27 puisque nous n'avons pas su modifier les règles de vote avant l'élargissement de 2004, une coalition de volontaires autour d'un noyau franco-britannique aguerri et disposant de capacités de projection est envisageable.

Il existe d'ailleurs un corps expéditionnaire conjoint de 10.000 hommes. Une Allemagne plus résolue pourrait apporter sa contribution. Si les Européens veulent être adultes, il faudra aussi le moment venu reprendre langue avec Moscou pour ne pas laisser les Américains négocier en leur nom l'architecture européenne de sécurité.

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

## Pourquoi la France se dissout dans le néant

Dans les moments d'accélération de l'histoire, les nations ont besoin de classes dirigeantes déterminées, avec les idées claires sur les mutations à l'œuvre.

par Christian Saint-Etienne



Sur le papier, c'est un pur-sang. Au carrefour des échanges commerciaux et baigné de mers et d'océans sur lesquels ses marins excellent, c'est un pays de paysages sublimes et changeants. Son art de vivre est admiré et copié dans le monde entier. En dépit de la baisse du niveau de ses écoles par idéologie du moindre effort, ses mathématiciens excellent dans les services informatiques et l'intelligence artificielle (IA), et ses ingénieurs construisent toujours des machines remarquables. Ses industries du luxe, ses architectes et ses médecins sont excellents.

Après avoir tenté de tuer le nucléaire et déclaré que l'avion n'est source que de pollution, ces deux filières renaissent ou continuent d'explorer les nouveaux moteurs et carburants, et le déploiement de l'énergie électrique. Ses grandes entreprises emploient des millions de salariés dans le monde et rapatrient des dizaines de milliards d'euros de profits dans le pays, tout en assurant plus de la moitié de la R&D privée en France. Sa culture continue d'intéresser le monde par ses livres, films et spectacles vivants même si l'introspection malade réduit l'horizon de ses auteurs.

### Retour de l'hubris

On pourrait penser qu'un tel pays est heureux et rayonnant. Or tout n'est que désolation, impuissance, médiocrité de la croissance et des discours politiques, mea culpa dérisoires dans un monde marqué par le retour de l'hubris revendiquée et des rapports de force qui s'affirment avec l'intention de faire mal. Les Etats-Unis, la Chine et la Russie veulent dépecer l'Europe.

Dans les moments d'accélération de l'histoire, les nations ont besoin de classes dirigeantes déterminées ayant des idées claires sur les mutations à l'œuvre, comme les navires ont besoin d'un capitaine qui connaît la

destination et sait naviguer dans la tempête. Une nation doit être fière de son histoire et confiante dans son avenir.

Les trois changements majeurs de notre environnement sont le conflit entre la Chine et les Etats-Unis pour la domination mondiale, le réarmement de toutes les nations conquérantes qui s'estiment supérieures et protégées par leurs dieux comme dans les temps anciens, et le vieillissement des populations de l'hémisphère nord tandis que celle de l'Afrique noire va doubler en vingt ans. Le changement climatique, qui est un problème grave, n'obsède plus que l'Union européenne alors qu'elle émettra moins de 5 % du gaz carbonique mondial en 2035 et que ce gaz bouillonne en Asie - 60 % du CO<sub>2</sub> mondial à cette échéance. L'IA, qui servira à fabriquer des armes et à optimiser les processus de production plutôt qu'à distribuer des fleurs dans la rue, va accentuer la divergence des performances des nations.

Face à ces transformations, les élites françaises - politiques, médiatiques, syndicales et culturelles - veulent augmenter les impôts plutôt que la production, avancer l'âge de départ à la retraite plutôt que le retarder, réindustrialiser toujours chez le voisin et sans dégager de zones industrielles pour ne pas gêner les moucheron, distribuer du pouvoir d'achat en réduisant la durée de travail, ne pas rétablir l'ordre car les délinquants sont fragiles et méritants, et s'excuser continuellement pour nos crimes passés en vomissant nos réussites et notre grandeur.

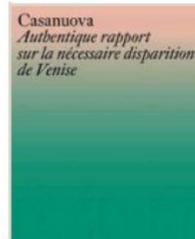
Ces « élites », qui valent moins que le peuple, sont incapables d'expliquer les dimensions technologiques, stratégiques et militaires du conflit sino-américain, de mobiliser pour rebâtir une industrie décarbonée, de reprendre en main une « protection » sociale qui nous étouffe, de rétablir l'ordre républicain et laïc par tous les moyens, de refaire de l'école un lieu d'excellence et d'épanouissement, de reconstruire des armées puissantes et de prendre les décisions difficiles et nécessaires pour replacer la France au centre du jeu en Europe. Bref, le temps de la révolution par l'intelligence et le courage est venu.

Christian Saint-Etienne est universitaire économiste.

### LE LIVRE DU JOUR

#### Voir Venise mourir

**LE PROPOS** Tout est à double sens dans ce formidable petit livre, du pseudonyme de son auteur, Casanuova, à son titre, « Authentique rapport sur la nécessaire disparition de Venise ». Il nous paraît pourtant bien amoureux de sa ville ce Casanuova pour vraiment souhaiter sa mort. Mais il grince, ricane, pousse le paradoxe, dans une langue qui régalait autant qu'un petit « ristretto ». De ces faux fabriqués en Chine, de ces bateaux qui démolissent la lagune, de ces masses abusées il se déssole : « Nous qui vivons encore à Venise constatons chaque jour l'équarrissage de la poule aux œufs d'or. » Les titres de ses chapitres à eux seuls disent les paradoxes de ce jeu de massacre : « Le naufrage du bateau ivre » ; « Comment enrichir les parasites » ; « Les musées comme divertissement » ; « L'empire du faux », etc. Le dynamiteur (désormais traduit en italien) a des belles lettres. Sa citation de Philippe II de Macédoine tombe à pic : « Aucune ville ne résiste à un mulet chargé d'or. »



**LA CITATION** « Les bonnes âmes qui se lamentent devant la "dysneylandisation" de Venise ne comprennent rien. La messe est dite. "A quelle heure ferme Venise ?" demandait récemment un jeune visiteur à ses parents. La Sérénissime est déjà un parc d'attractions, de plus en plus semblable à toutes ces pseudo-Venise multipliées à travers le monde. Mais un parc qui court à la faillite, parce qu'il est géré par de méchants boutiquiers [...]. Qui songerait à confier la gestion de Disneyland aux politiciens vénitiens ? Alors pourquoi leur abandonner Venise ? » — Sabine Delanglade

**Authentique rapport sur la nécessaire disparition de Venise** de Casanuova (pseudonyme). Editions Exils, 96 pages. 12 euros.



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



## Les Etats font la guerre, la guerre fait les Etats

LE CERCLE  
DES  
ÉCONOMISTES  
par Mathias Thoenig

**D**ix petites minutes d'un échange houleux dans le Bureau ovale auront suffi à ruiner la situation sécuritaire en Europe. Face à cette vertigineuse accélération du temps géostratégique, les Européens se demandent aujourd'hui comment renforcer leur défense. En ont-ils les moyens ?

Ne nous y trompons pas ; la question est avant tout financière. Une étude récente du CEPR (« Who wins wars ? ») menée sur un échantillon de 700 disputes interétatiques valide un fait bien connu des historiens militaires : dans des guerres conventionnelles, le facteur de succès déterminant est le différentiel de ressources militaires mobilisées par les belligérants et ajustées pour leur efficacité. Et là, les fondamentaux sont favorables aux pays européens. Une Europe agissant de manière cohérente afficherait une population trois fois plus grande que celle de la Russie et un produit intérieur brut (PIB) cumulé dix fois supérieur. Problème résolu ? Pas vraiment, car la contrainte de temps et la fragilité de l'action collective restent deux obstacles majeurs.

### A situation exceptionnelle, moyens d'exception ?

Avec une diplomatie américaine inconsistante, la marche forcée vers l'autonomie stratégique devient urgente. Le frein à l'endettement inscrit dans la Constitution allemande à la vertu de la discipline mais l'inconvénient de l'inertie ; chez d'autres, la dette publique crève le plafond (112 % du PIB pour la France) ; et pour tous, les règles budgétaires strictes du Pacte de stabilité peçoient un réarmement rapide.

Les optimistes diront qu'à situation exceptionnelle, moyens d'exception. Et il est vrai que l'Union européenne et la Banque centrale européenne ont fait preuve de créativité budgétaire face aux crises de la dette en 2010-2012 puis du Covid-19. Surtout, les efforts supplémentaires à consentir ne sont pas insurmontables, de nombreux pays consacrant déjà plus de 2 % de leur PIB à leur défense.

Il faut aussi anticiper la réticence de certains Etats à mettre au pot. Le réarme-

ment profitant à tous, des comportements de passager clandestin sont inévitables. La stratégie du « point de fixation » en est une illustration cynique : la résistance courageuse de l'Ukraine use l'armée russe et l'empêche de se déployer ailleurs.

La perspective d'une réindustrialisation induite chez les pays contributeurs pourrait convaincre les réticents, malgré l'absence d'estimations économétriques consensuelles quant à l'impact macroéconomique des dépenses militaires. Ainsi, on se souvient de l'essor spectaculaire du PIB américain entre 1941 et 1945 (plus de 60 %), suivi d'une douloureuse contraction en 1946.

Dans le temps long, les guerres ont toujours été un puissant moteur d'innovation institutionnelle. L'historien Charles Tilly et les économistes Besley et Persson ont montré comment la capacité des Etats européens à mobiliser des ressources, à lever l'impôt et à faire respecter les contrats s'est développée au fil des siècles en réponse aux exigences militaires. Songeons à la « levée en masse » de 1793 par la toute jeune république ou à l'invention de l'impôt sur le revenu par l'Angleterre en 1798.

Dans cette logique, la séquence géopolitique actuelle est susceptible de bouleverser l'architecture européenne. Le réarmement passerait par une Europe de la défense, s'appuyant sur un fédéralisme fiscal et politique, un commandement militaire décentralisé, probablement porté par un noyau dur autour des deux puissances nucléaires, la France et la Grande-Bretagne. Ironie de l'histoire, le projet européen, né d'une promesse de paix, se consoliderait sur une menace de guerre.

Mathias Thoenig est professeur d'économie à HEC Lausanne et chercheur en géoéconomie.

**Dans le temps long, les guerres ont toujours été un puissant moteur d'innovation institutionnelle.**

## Banque universelle : la fin d'une exception française ?

par Nicolas Taufflieb

**D**epuis les années 1980, le modèle des grandes banques françaises repose sur l'ambition affichée de proposer un vaste ensemble de services financiers, tant auprès de la clientèle de particuliers qu'aux entreprises. Résiliente et diversifiée, cette approche se caractérise par un relatif équilibre entre les différents métiers et une complémentarité dans la gestion de la liquidité.

Pendant des décennies, il a fait la force et la spécificité du secteur bancaire français. Cependant, les enjeux de transformation auxquels est confrontée l'industrie depuis plus d'une décennie engendrent d'importantes pertes. Celles-ci impactent désormais sensiblement l'activité de banque commerciale, qui, pour beaucoup d'acteurs, constitue de plus en plus un poids mort, au point que certains envisagent de s'en délester.

Historiquement, les activités de banque de détail, globalement stables, contribuaient pour une grosse moitié de l'activité des groupes bancaires français, notamment chez les mutualistes (60 % environ pour le Crédit Agricole et BPCE), en complément d'activités plus dynamiques mais aussi plus cycliques, à l'image de la banque d'investissement.

Cependant, sous l'effet combiné de la baisse structurelle des revenus de la banque de détail en France et de la rationalisation de certaines activités post-crise financière de 2008, la banque d'investissement a connu une très forte croissance, au point de largement tirer la croissance du secteur et de supplanter les activités de banque commerciale. La récente suite de publications des résul-

**Se dessine une stratégie fondée sur la gestion active du portefeuille d'activités avec une dépendance moindre à la banque de détail domestique.**

tats 2024 des banques françaises n'a fait que confirmer cette évolution très concrète.

En conséquence, le modèle de banque universelle a évolué, en quête d'un nouvel équilibre qui semble lui échapper. Ainsi, la part en France et à l'international de la banque de détail dans la contribution aux revenus a chuté de 55 % en 2014 à 47 % en 2023. Elle est ainsi devenue de ce fait minoritaire dans l'activité globale des banques françaises ; au point d'être remise en question dans certaines organisations souhaitant privilégier le haut de bilan et de laisser certains penser qu'une page est peut-être en train de se tourner.

Si beaucoup craignent aujourd'hui une lente mais inéluctable dilution de la banque universelle à la française avec l'abandon des activités de banque de détail, l'hypothèse la plus probable reste plutôt une inflexion du modèle, avec des

acteurs couvrant toujours l'ensemble des métiers bancaires avec une pondération différente que par le passé. Se dessine une stratégie fondée sur la gestion active du portefeuille d'activités avec une dépendance moindre à la banque de détail domestique. La plupart des géants bancaires comme BNP Paribas ou Crédit Agricole ont déjà pris ce virage il y a une dizaine d'années.

La pérennité de cette approche ne pourra cependant être viable qu'à deux conditions : soigner d'une part la performance de la banque de détail domestique, pilier du modèle diversifié, et d'autre part, apporter une réponse pertinente à la concurrence de nouveaux entrants comme les fintechs ou les acteurs du shadow banking, qui, dans une lame de fond de désintermédiation, attaquent une partie conséquente du cœur de métier de la banque universelle.

Au moment où de grandes banques françaises s'attellent à des enjeux majeurs de successions, de partenariats, d'acquisitions et d'intégrations, la restauration d'un équilibre pérenne entre différents pans de leurs métiers mérite aussi toute leur attention. Avec l'évolution à marche forcée de leur environnement concurrentiel et des risques macroprudentiels accrus en ce début d'année, il va de la survie de ce modèle unique, qui, depuis une génération, fait la force et la fierté de l'industrie bancaire française.

Nicolas Taufflieb est associé chez Kearney et spécialiste de l'industrie bancaire.

## Investir dans la défense : quand responsabilité rime avec durabilité

par Nicolas Gomart

**N**ous devons urgemment réarmer l'Europe », a déclaré Ursula von der Leyen à l'issue du sommet sur l'Ukraine organisé à Londres le 2 mars alors qu'un Conseil européen extraordinaire consacré à la défense européenne y fera suite ce jeudi.

Cette prise de conscience n'est pas entièrement nouvelle à Bruxelles. La nouvelle Commission européenne, sous pression des Etats membres, s'est déjà mobilisée. Elle a ainsi fait de la défense l'une des priorités de son programme pour les cinq prochaines années, nommé pour la première fois un commissaire européen à la Défense et à l'Espace et lancé des initiatives notamment en faveur de l'industrie de défense.

Un changement d'échelle est à présent plus que jamais nécessaire. Malgré la guerre aux frontières de l'Union européenne et la recrudescence des menaces géopolitiques, les Européens dépensent encore trop peu pour leur sécurité – trois fois moins que les Etats-Unis – et le font de manière trop dispersée.

En particulier, ils investissent trop peu dans leur industrie de défense, qui est pourtant le fondement de leur souveraineté. Le constat de risque de décrochage de l'industrie et de l'innovation européennes établi par le rapport Draghi s'applique avec d'autant plus d'acuité à l'industrie de défense. Pour y remédier, un investissement public et privé massif évalué à 500 milliards d'euros est nécessaire sur la prochaine décennie, selon la présidente de la Commission européenne.

Or l'accès du secteur au financement privé est trop souvent restreint en raison de son image négative. Cette difficulté touche particulièrement les petites et moyennes entreprises ainsi que les entreprises de taille intermédiaires, qui ne bénéficient en général pas de l'intermédiation des marchés financiers.

Les freins résident non pas dans la réglementation en matière environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) mais dans la perception d'incompatibilité qu'ont les investisseurs, et qui se traduit souvent concrètement par l'exclusion de la défense de leur politique d'investissement dans un souci d'image. A cela s'ajoutent une connaissance souvent limitée du secteur et de grandes disparités d'évaluation des entreprises de la base industrielle et technologique de défense (BITD) par les agences de notation.

C'est en particulier face à ce défi de perception que les assureurs, en tant que premiers investisseurs institutionnels, ont un rôle à jouer. En montrant qu'ils ne sont pas réticents à investir, ils ouvrent la voie à d'autres investisseurs et sources de financement. En investissant dans l'industrie de défense européenne et nationale, les assureurs ne renient en rien leurs engagements forts en matière de durabilité.

Il y a des types d'armes qu'il faut bannir, bien entendu, mais rien dans la réglementation ESG n'interdit d'investir dans la défense. Quand on connaît le soin mis à établir la taxonomie européenne, com-

**Il y a des types d'armes qu'il faut bannir, bien entendu, mais rien dans la réglementation ESG n'interdit d'investir dans la défense.**

prenons bien qu'il s'agit d'un choix mûrement réfléchi par le législateur européen. C'est un signal fort : défense et durabilité ne sont pas opposées. Bien au contraire. Le secteur de la défense est plus que jamais un élément de durabilité.

Dans un monde plus imprévisible, avec la guerre aux portes de l'Europe, nous ne pouvons continuer à agir comme avant et devons prendre la mesure des transformations géopolitiques. Les pays européens, et la France en particulier, doivent se doter d'une défense solide, reposant sur une industrie dynamique et novatrice, ce qui nécessite un investissement massif. Les investisseurs institutionnels doivent y prendre toute leur part.

Nicolas Gomart est vice-président et directeur général du groupe Matmut.

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



L'amitié d'un repris de justice et d'un drôle de chien dans une ville de Chine à l'abandon. Au croisement du western et du film noir, un témoignage sur la Chine du début du millénaire. Mordant.

## Vie de chien dans le désert de Gobi



Lang, interprété par le comédien taïwanais Eddie Peng, va sympathiser avec un chien noir, une bête mutique et bourrue qui lui ressemble étrangement.

Adrien Gombeaud

Un bus qui file à travers le désert de Gobi. Soudain, du haut des collines, jaillit une horde de chiens sauvages. On se croirait devant une attaque d'Indiens dans un vieux film de John Ford. Le véhicule assaillit tangué comme un marin ivre mort, puis se retourne et roule dans la poussière. « Black Dog » commence très fort.

Guan Hu est de ces cinéastes qui ont curieusement échappé aux tamis des salles françaises. A 56 ans, ce Pékinois a derrière lui trente ans de carrière. Son précédent long-métrage, « La Brigade des 800 » (2020), reste l'un des plus grands succès de l'histoire du cinéma chinois. Avec cette immense fresque militaire, le metteur en scène semble avoir gagné la possibilité de tourner ce « Black Dog », film plus personnel, intime et néanmoins épique et puissant.

Parmi les passagers du bus, se trouve Lang, un ex-taulard de retour au bercail. Chixia a bien changé pendant son

séjour à l'ombre. Nous sommes en 2008, à la veille des Jeux Olympiques de Pékin. Même si la ville se trouve à des milliers de kilomètres de la capitale, il convient de faire bonne impression, de profiter des opportunités économiques et d'attirer les investisseurs.

**Atmosphère de fin du monde**  
Première urgence : débarrasser les rues de tous les chiens errants. Lang, sans travail, accepte de participer à cette tache. Cependant, il va sympathiser avec un chien noir, une bête mutique et bourrue qui lui ressemble étrangement. « Black Dog » retrace cette curieuse amitié entre deux solitudes, celle de l'homme et de l'animal.

Le film impose d'entrée un ton très particulier, un tempo maîtrisé qui épouse le pas de son personnage. Lang, interprété par le charismatique comédien taïwanais Eddie Peng, appartient

**FILM CHINOIS**  
**Black Dog**

de Guan Hu, avec Eddie Peng, Liya Tong, Jia Zhangke. 1 h 50.

à la race des grands mutiques du cinéma, des personnages à la mâchoire serrée comme on en croise parfois dans les films de Sergio Leone ou de Jean-Pierre Melville. Autour de lui, flotte une atmosphère de fin du monde. Chixia est peuplée de figures plus ou moins patibulaires, dont un boucher qui cherche à se venger de Lang et un mafieux joué par le réalisateur Jia Zhangke !

Le décor de Chixia, ville fictive, offre probablement ce qu'un spectateur de cinéma peut visiter de plus curieux actuellement. Les maisons sont toutes vouées à une prochaine destruction, des barres d'immeubles s'étirent au milieu de nulle part, un vieux zoo et un club de saut à l'élastique incongru ont dû constituer, autrefois, les vagues attractions de ce bout du monde rouillé. « Black Dog » aurait tout d'un film de science-fiction à la « Mad Max » si Guan Hu ne filmait

pas là une page d'histoire de la Chine. Sous ses airs de film de gangster animalier, « Black Dog » témoigne des grands bouleversements qui ont secoué la Chine de la fin du siècle.

**Bestiaire extraordinaire**

Cette époque est volontiers associée à des clichés futuristes de Pékin ou Shanghai mais le film regarde dans une autre direction, vers ces grandes zones déglinguées et les laissés-pour-compte, emportés par la marée. L'atmosphère d'apocalypse du film est accentuée par une scène d'éclipse solaire et un bestiaire extraordinaire. Aux centaines de chiens, s'ajoutent un tigre, des serpents venimeux et des volatils exotiques. Ainsi, dans la lumière brûlée de l'ouest de la Chine, « Black Dog » invente le naufrage de l'arche de Noé.

Echappés de leurs cages, tous ces animaux ne sont peut-être que les reflets de notre humanité, images d'une époque folle, où l'homme est un chien noir pour l'homme. ■

## Le vertige de la manipulation

Sylvain Desclous adapte brillamment un roman d'Eric Reinhardt et met en scène les relations entre deux personnages obsédés par la réussite. Un film original et troublant.

Il rêve d'un autre monde, comme dit la chanson, mais il doit composer avec les désolants principes de réalité. David, architecte et directeur de travaux, souhaite œuvrer sur des projets à dimension humaine, mais, douloureux paradoxe, il sue sur un chantier pharaonique dans le quartier de La Défense où il a pour mission d'ériger une tour plus impressionnante encore que ses voisines. Dans ce gigantesque squelette de béton, les retards et les problèmes

s'accumulent. Face à la pression exercée par ses commanditaires, David n'a d'autre choix que de prendre des risques inconsidérés et de contraindre ses subalternes à toujours accélérer la cadence. Au risque de piétiner les lois et la morale.

Parallèlement, dans sa vie privée en lambeaux (un douloureux divorce, une garde alternée dont il peine à assumer la charge), David rencontre une femme mystérieuse : Victoria. Cette héroïne séduisante exerce comme directrice des ressources humaines dans une multinationale aux activités troubles et affiche une personnalité insaisissable qui fascine l'architecte.

Sylvain Desclous change de registre à

**FILM FRANÇAIS**  
**Le Système Victoria**

de Sylvain Desclous, avec Damien Bonnard, Jeanne Balibar, Cédric Appietto. 1 h 41.

chaque film, mais il reste fidèle à ses obsessions thématiques : l'exercice du pouvoir, les lois du marché, les luttes d'influence. Après avoir signé un

étonnant documentaire sur le processus électoral dans une petite ville de province (« La Campagne de France »), puis un remarquable thriller sur deux étudiants obsédés par la politique (« De grandes espérances »), le cinéaste, dans « Le Système Victoria », met brillamment en scène les relations amoureuses ambiguës entre deux personnages et une sombre histoire de manipulation qui, en creux, révèle certains travers de notre époque : malversations financières dans les hautes

sphères de la mondialisation, exploitation tous azimuts...

**Double maléfique**

Sylvain Desclous a judicieusement taillé dans le roman touffu d'Eric Reinhardt dont il s'inspire et qui donne son nom au film. Il « humanise » la vénéneuse Victoria - Jeanne Balibar, dans l'un de ses meilleurs rôles - et zoome sur le conflit de loyauté qui ravage David (Damien Bonnard, irrécusable), cet homme idéaliste qui, aveuglé par le désir et par sa mission professionnelle, devient une sorte de double maléfique de lui-même. Deux ans après « L'Amour et les Forêts », de Valérie Donzelli, Sylvain Desclous confirme que l'œuvre romanesque de Reinhardt peut donner lieu à des films passionnants. — O. D. B.

## Petit Bong en arrière

LA  
**CHRONIQUE**  
d'Olivier De Bruyn



Comment se réinventer après avoir signé un chef-d'œuvre et connu le triomphe partout sur la planète (1,8 million de spectateurs en France) ? Telle est la question obsédante qui a dû agiter le cerveau du cinéaste coréen Bong Joon-ho, auteur du phénoménal « Parasite », Palme d'or à Cannes en 2019 et honoré par un Oscar (justifié) du meilleur film quelques mois plus tard à Los Angeles sous les acclamations du tout Hollywood en pâmoison. Pour tenter de résoudre la délicate équation, le metteur en scène a pris son temps et a choisi de s'atteler à un projet hors norme aux Etats-Unis. Dans « Mickey 17 », adaptation du roman de science-fiction de l'Américain Edward Ashton, Bong Joon-ho, fidèle à son esprit caustique et à son regard acide sur notre monde comme il va (mal), s'intéresse au cas désolant du dénommé Mickey Barnes, loser patenté qui, pour échapper à la mouise, accepte de participer au projet inquiétant d'un gourou politique rêvant de créer une nouvelle société sur une planète lointaine. Sur cette terre hostile, les individus comme Mickey, devenus des pions clonables et interchangeable (ils sont baptisés les « remplaçables »), peuvent mourir plusieurs fois, puisque la technologie permet de les ressusciter illico et de créer un nombre illimité d'avatars. Quand le récit commence, notre héros est sur le point d'entamer sa 17<sup>e</sup> mue, d'où le titre du film. On voit très (trop) bien où le cinéaste veut en venir avec « Mickey 17 », description au vitriol d'un univers où les nouvelles technologies sont des armes de premier choix entre les mains d'affairistes mégalomanes, corrompus et fascisants. Prometteur sur le papier, le film est malheureusement décevant sur l'écran et ressemble à une pâle caricature des fictions antérieures de son auteur. Bong Joon-ho semble ne savoir que faire de son argument et aligne des morceaux de bravoure plus ou moins délirants incarnés par des acteurs contraints au cabotinage, en premier lieu Robert Pattinson dans la peau de Mickey et Mark Ruffalo dans celle de Kenneth Marshall, ce politicien véreux, dont la ressemblance avec Donald Trump n'est pas fortuite. Le principe accumulé qui gouverne le film laisse rapidement (le film dure 2 h 17) et l'invention visuelle, incontestable, ne fait pas oublier les répétitions et les facilités du scénario. Il arrive que les grands cinéastes, après avoir tourné un (ou plusieurs) grands films subissent une sévère crise d'inspiration. Espérons qu'elle soit de courte durée pour le talentueux Bong Joon-ho.

« Mickey 17 », de Bong Joon-ho avec Robert Pattinson, Toni Collette, Mark Ruffalo. 2 h 17.

A voir aussi



**FILM FRANÇAIS**  
**Dans la cuisine des Nguyen**

de Stéphane Ly-Cuong, avec Clotilde Chevallier, Anh Tran-Nghia, Thomas Jolly. 1 h 39.

Yvonne Nguyen (Clotilde Chevallier) ne vit que pour ses rêves d'actrice : danser et chanter dans des comédies musicales. Malheureusement, sa carrière peine à démarrer. Yvonne retourne donc vivre chez une mère pas commode, qui tient un restaurant vietnamien à Torcy. Quand se profile enfin l'occasion de passer une audition pour un grand spectacle, Yvonne va devoir lutter contre les stéréotypes orientalistes afin de trouver sa propre voie. Avec son premier long-métrage, Stéphane Ly-Cuong vient de poser un ovni sur la planète du cinéma français : une comédie musicale de diaspora ! Interprété par Thomas Jolly et des acteurs aussi inconnus qu'épatants, bien écrit, léger, sincère, touchant, il ne manque à ce projet qu'un petit peu plus de budget pour épater pleinement les rétines. — A. G.



Une affiche sur un magasin du village de Dingucha en Inde, en novembre 2024. On peut y lire « concrétisez votre rêve de partir à l'étranger ». Photo Ajit Solanki/Ap/Sipa

Clément Perruche  
— Envoyé spécial au Gujarat, Inde

# En Inde, le rêve américain plus menacé que jamais par Trump

**MIGRATION** // Chaque année, des milliers d'Indiens quittent l'Etat du Gujarat pour s'installer aux Etats-Unis. Mais l'arrivée au pouvoir de Donald Trump risque de rendre les migrations beaucoup plus compliquées.

Une enfilade de maisons vides, des portes fermées par de lourds cadenas et un silence interrompu par les seuls klaxons des rares voitures qui passent : tel est le triste spectacle offert aux visiteurs qui entrent dans le village de Dingucha, 3.000 âmes, situé au nord d'Ahmedabad, la capitale de l'Etat du Gujarat. Les familles qui habitaient la rue désormais sinistrée sont toutes parties chercher une vie meilleure aux Etats-Unis. « Si j'avais de l'argent de côté et de la famille là-bas, moi aussi, j'aurais tenté ma chance », lance avec une moue Ganpat Patel, un vendeur de thé qui a installé son échoppe un peu plus loin à l'ombre d'un majestueux banian.

Partir en espérant trouver un eldorado aux Etats-Unis : c'est le pari que font beaucoup de gens au Gujarat. Le Premier ministre, Narendra Modi, lui-même originaire du district de Mehsana, à deux pas de Dingucha, vante régulièrement la réussite économique de l'Etat, qu'il a dirigé pendant plus de douze ans. Il est vrai que sous Modi, les infrastructures ont fait un bond colossal. Mais ici, comme partout en Inde, peu de perspectives s'offrent aux masses. Le secteur agricole est en crise et le chômage est rampant, notamment chez les jeunes diplômés.

« Les gens n'arrivent pas à s'imaginer un futur en Inde », lance Mathur Bhai Thakur, l'ancien sarpanch (maire) de Dingucha. Assis en tailleur sur le pas de sa porte, il dresse un constat accablant de la vie dans la région : « Il n'y a pas de jobs gouvernementaux. Les gens qui travaillent dans le privé se font exploiter. Ceux qui n'ont pas fait d'études sont payés 200 ou 300 roupies [entre 2,2 et 3,3 euros] par jour. A peine de quoi survivre. Et ils n'ont pas accès à la sécurité sociale. »

Le Gujarat est, avec les Etats d'Haryana et du Pendjab, l'un des premiers pourvoyeurs de migrants en Amérique du Nord. Si les Pendjabais préfèrent aller au Canada, dans le district de Dingucha, tout le monde compte dans sa famille un proche qui est parti, illégalement ou légalement, aux Etats-Unis. Les plus chanceux arrivent à obtenir des visas étudiants ou des visas H-1B destinés aux travailleurs qualifiés. A Dingucha, des affiches font la retape pour des agences promettant l'obtention des précieux sésames.

## Périple à haut risque

Mais la majorité des migrants issus des campagnes indiennes partent à l'assaut du rêve américain en empruntant la « donkey route », aussi appelée « dunki » en Inde, surnom donné aux différentes voies illégales permettant de rejoindre les Etats-Unis, en faisant d'innombrables étapes : les pays du Golfe, l'Europe, pour le transit, puis l'Amérique centrale, le Mexique ou le Canada, dernières étapes avant la traversée.

Le voyage n'est pas sans risques. Des passeurs peu scrupuleux dépouillent les migrants et les abandonnent en cours de route. Mais ce n'est pas le pire qui puisse

arriver. Les villages du Gujarat font régulièrement la une des journaux lorsque des locaux décèdent lors de leur périple. En janvier 2022, Jagdish Bhai Patel, sa femme et leurs deux enfants de 3 et 11 ans sont morts de froid en tentant de traverser la frontière entre les Etats-Unis et le Canada par -35°C. Les parents du couple n'ont pas encore eu le courage de s'occuper de leur maison, toujours à l'abandon.

Avant de partir pour cette odyssee, ces familles doivent rassembler une somme importante, allant de 40.000 à 70.000 euros par personne, pour payer les passeurs. C'est surtout la caste des Patel, plus riche que celle de Thakurs, l'autre caste prédominante dans la région, qui peut espérer rassembler rapidement de telles sommes.

Mais même pour ces propriétaires terriens, d'immenses sacrifices sont nécessaires pour arriver à collecter plusieurs dizaines de milliers d'euros. « Les gens sont prêts à tous les risques pour rassembler cette somme », explique un habitant du village voisin de Jasalpur. « Il faut économiser chaque centime, emprunter à ses proches, aux voisins, hypothéquer sa maison », énumère-t-il.

Gagner les Etats-Unis, c'est s'assurer un statut social. Ceux qui réussissent à migrer reçoivent de meilleures propositions de mariage. C'est aussi l'assurance, même en tant que clandestin, de gagner facilement 2.000, voire 3.000 dollars par mois. Soit dix fois ce qu'un travailleur ordinaire peut espérer gagner en Inde. De quoi construire une maison en quelques années et pourvoir aux besoins de toute une famille.

Le village de Dingucha sait ce qu'il doit à ses migrants et leurs dollars. Le temple consacré au dieu singe, Hanuman, l'école et l'hôpital situé à l'entrée du village ont été construits grâce à des dons envoyés par ceux qui sont partis. « Ici, le développement

est arrivé uniquement grâce à ceux qui se sont installés aux Etats-Unis », estime Ganpat Patel, le vendeur de thé.

Ceux qui entrent illégalement sur le sol américain arrivent à trouver de petits jobs auprès des membres de la communauté gujaratie, qui accepte de les employer au noir dans leurs épiceries, stations-service, motels et autres débits de boissons. Des jobs qui ne nécessitent pas forcément une bonne maîtrise de l'anglais. « Si vous êtes un Patel, vous trouverez forcément un autre Patel venant de votre région qui vous aidera. Il vous hébergera et vous donnera du travail », explique Himanshu Vyas, un homme d'affaires qui possède une entreprise d'import-export à Ahmedabad.

## New Delhi temporise

L'arrivée de Donald Trump au pouvoir risque cependant de compliquer considérablement les arrivées, légales ou illégales, aux Etats-Unis. Les déclarations du nouveau locataire de la Maison-Blanche auraient déjà découragé certains candidats au départ. « Plus personne ne veut partir. Le rêve américain, c'est fini », est convaincu Giva Bhai Patel, 77 ans, du village de Jhulasan.

« Les gens parlent moins de leurs projets de départ depuis quelques mois », appuie Mathur Bhai Thakur, l'ancien maire de Dingucha. Mais difficile de vérifier ces dires. Ici, rares sont ceux qui s'épanchent sur leurs projets de départ ou sur la situation de proches passés illégalement aux Etats-Unis. L'enjeu est trop grand pour prendre le risque d'être dénoncé.

Le président américain a aussi promis de faire la chasse à ceux vivant clandestinement sur le territoire national et n'a pas tardé à mettre ses menaces à exécution. Un premier C-17 de l'armée américaine avec à son bord 104 sans-papiers Indiens a atterri le 5 février à Amritsar, dans l'Etat du Pendjab. Des passagers de ce premier vol ont raconté au quotidien « Indian Express » qu'ils avaient passé les 40 heures du voyage menottés, les pieds entravés par des chaînes. D'habitude, les migrants sont expulsés via des vols charters, moins chers, affrétés par les services américains d'immigration. L'utilisation de ces appareils militaires est surtout symbolique et permet à Trump d'envoyer un message fort aux immigrés qu'il qualifie régulièrement de « criminels » cherchant à « envahir

« La plupart de ceux qui sont partis ont vendu leurs terres et leurs maisons. Si Trump les expulse, ils n'auront d'autre choix, ici, que de mendier. »

NATU BHAI PATEL  
Un habitant de Jhulasan

l'Amérique ». Une manière, aussi, d'accélérer le processus et d'empêcher ces migrants de faire appel de leur situation devant les tribunaux américains.

Au total, 725.000 Indiens résideraient illégalement aux Etats-Unis, selon le Pew Research Center, soit le troisième contingent de clandestins, après le Mexique et le Salvador. Ces Indiens pourraient être expulsés du jour au lendemain, réduisant à néant des années de préparation et de sacrifices. « La plupart de ceux qui sont partis ont vendu leurs terres et leurs maisons. Si Trump les expulse, ils n'auront d'autre choix, ici, que de mendier. Parce qu'ils n'auront plus rien », estime Natu Bhai Patel, un sexagénaire qui pratique la médecine ayurvédique dans le village de Jhulasan.

Pour ne pas s'attirer les foudres des Etats-Unis, New Delhi a promis de faciliter le rapatriement de 18.000 Indiens en situation irrégulière détenus par les services d'immigration américains. Devant le Parlement, le ministre des Affaires étrangères indien, Subrahmanyam Jaishankar, a expliqué, après l'atterrissage du C-17 américain, que les efforts du gouvernement indien devaient aller vers une « répression forte » des migrations illégales. Une manière de contenter Trump et son approche transactionnelle des relations internationales.

Un moyen, aussi, de s'éviter une guerre commerciale avec les Etats-Unis et de préserver les canaux d'immigration légale, et notamment les visas H-1B, qui permettent aux brillants ingénieurs indiens de rejoindre les entreprises de la Silicon Valley. Les trois quarts des bénéficiaires de ces visas sont Indiens. Un motif de fierté pour l'Inde

et une indispensable soupape permettant d'absorber une partie des diplômés qui ne trouvent pas de job dans leur pays natal.

La question de ces visas divise l'entourage de Donald Trump. Une partie de la galaxie Maga veut y mettre fin, estimant qu'ils lésaient les travailleurs américains. Mais des poids lourds du gouvernement Trump, dont Elon Musk, estiment qu'ils sont indispensables pour attirer les meilleurs talents au sein de la tech américaine. Janak Nayak, un agent qui possède une agence spécialisée dans l'obtention de visas installée à Ahmedabad, la capitale du Gujarat, ne croit pas à la suspension de ces laissez-passer. « Sans les H-1B, comment comptent-ils faire tourner leur pays ? », demande l'homme d'affaires.

Il a cependant noté une augmentation des refus pour les autres visas depuis l'élection de Donald Trump, notamment les visas étudiants et les visas visiteurs (affaires et tourisme). Mais pas de quoi dissuader les Gujaratis de tenter leur chance. Aux Etats-Unis, ils sont très bien installés, et ont lancé des affaires qui marchent, à l'image de la chaîne de magasins Patel Brothers, présente dans 20 Etats américains.

Le président américain a aussi martelé son intention de rendre quasi-impossible l'entrée aux Etats-Unis. Quelque 90.000 Indiens ont été arrêtés en 2023 alors qu'ils tentaient d'entrer illégalement sur le sol américain, selon les statistiques officielles américaines. La moitié d'entre eux étaient originaires du Gujarat. « Même avec Trump, les Indiens trouveront un moyen de rentrer aux Etats-Unis », veut croire Jagdish Bhai Patel, un volontaire officiant dans un temple de Jasalpur consacré à Meldi, une divinité hindoue locale. Depuis l'élection de Donald Trump, les fidèles se pressent dans le bâtiment rose, les bras chargés d'offrandes : sucreries, gâteaux parfumés à la cardamome et dupattas, ces longues écharpes portées par les femmes du sous-continent, dans l'espoir que la déesse protège les proches passés illégalement aux Etats-Unis.

Un groupe de cinq jeunes appartenant à la caste des Thakurs bavarde à l'ombre en face du temple. « Nous aimerions bien partir aux Etats-Unis. Mais nous n'avons pas d'argent », dit l'un d'eux. Il gagne ici 100 euros par mois en travaillant dans une usine de chips. ■

« Les gens parlent moins de leurs projets de départ depuis quelques mois. »

MATHUR BHAI THAKUR  
Ancien maire de Dingucha



CAC 40

8.047,92 points  
-1,8512 %

DOW JONES

42.506,57 points  
-1,5852 %

EURO/DOLLAR

1,0532 \$  
0,4248 %

ONCE D'OR

2.880,7 \$  
0 %

PÉTROLE (BRENT)

70,58 \$  
-1,2729 %DEVICES | EUR/GBP 0,8274 | EUR/JPY 156,78 | EUR/CHF 0,9369 | GBP/USD 1,2732 | USD/JPY 148,855 | USD/CHF 0,8897  
TAUX | €STER 2,663 | EURIBOR 3 MOIS 2,464 | OAT 10 ANS 3,2314 | T-BONDS 10 ANS 4,2063

# Les Echos

## Entreprises & Marchés

### Guerre commerciale

#### La contre-attaque face à Trump // PP. 14 À 16



## Pour les utilitaires, le mur du CO<sub>2</sub> est toujours là

### AUTOMOBILE

**Lionel Steinmann**

Les constructeurs automobiles peuvent souffler : la Commission européenne a accédé lundi à leur demande d'assouplir le calendrier de baisse des émissions de CO<sub>2</sub>. L'atteinte des objectifs propres à chaque groupe sera mesurée sur la moyenne de la période 2025-2027, et non année après année, ce qui écarte le risque d'amendes à payer dès 2025, et donne aux industriels la possibilité de rattraper un mauvais départ sur le moyen terme.

Cet aménagement offre de vraies marges de manœuvre aux industriels sur leur marché principal, celui des voitures particulières (VP). Toutefois, il ne devrait pas suffire sur le segment des véhicules utilitaires (VU), moins visible, mais qui pèse tout de même 1,2 million d'unités par an en Europe, et qui est stratégique pour Renault et Stellantis.

L'obligation de réduire de 15 % les émissions moyennes de carbone pour les véhicules neufs s'applique aux voitures, mais aussi aux camionnettes, fourgonnettes et fourgons utilisés par les entreprises et les artisans. Le régulateur consi-

dère ces deux marchés de manière séparée : même si la moitié des VP vendues par Renault étaient des R5 électriques, cela n'aurait pas d'impact sur le calcul des émissions de ses VU.

#### Une conversion très lente à l'électrique

Comme pour les voitures, le levier le plus efficace pour faire baisser la moyenne est d'augmenter la proportion de modèles zéro émission dans les ventes. Mais la conversion à l'électrique est encore plus lente sur ce segment : les VU à batterie ne représentaient que 6,1 % des immatriculations de fourgonnettes en Europe en 2024, pointe une note récente de Jefferies. La France ne sort pas du lot, avec 7 % de ventes 100 % électriques l'an dernier, et 9 % sur les deux premiers mois de 2025, confirme Clément Dupont-Roc, associé au cabinet C-Ways.

Selon ce spécialiste, le problème ne vient pas de l'offre, mais du manque d'appétit des clients : « Le passage à un véhicule électrique est encore perçu comme un risque, que ce soit sur la valeur du véhicule à la revente ou la performance de la batterie à long terme. Chez les particuliers, ces réticences peuvent être surmontées par le recours au leasing. Mais les



L'assouplissement annoncé lundi par Bruxelles ne suffira sans doute pas à atteindre les objectifs sur le segment des camionnettes, très en retard dans son électrification. Un risque pour Stellantis et Renault (ici l'usine de Batilly) qui dominent ce marché en Europe.

indépendants et les TPE, qui représentent une large part du marché du VU, continuent à privilégier l'achat traditionnel. Cela peut les conduire à rester en terrain connu. » L'an dernier, le diesel représentait encore 84,5 % des ventes en Europe.

#### Une pression accrue

Dans ce contexte, l'atteinte des objectifs CO<sub>2</sub> demande une accélération qui semble irréaliste. D'après les calculs de Jefferies, Renault

devrait par exemple passer de 7,1 % d'immatriculations électriques en 2023 (les chiffres 2024 n'ont pas été communiqués) à 18,1 % cette année. Stellantis, de son côté, est censé passer de 9,2 à 18,1 %. Pour Ford, la marche est encore plus grande avec un bond de 2,8 à 17,5 %.

Le passage sur un objectif moyen à trois ans desserre l'étreinte à court terme. Mais le point de départ est si bas que le retard pris aujourd'hui semble difficilement rattrapable. La

pression accrue pour les verdissements des flottes d'entreprise, qui se dessine en Europe et se met en place en France, pourrait faire bouger les lignes. Mais les premiers chiffres montrent que les sociétés préfèrent pour l'instant électrifier les voitures de fonction de leurs cadres, plutôt que leurs camionnettes et leurs fourgons.

Stellantis et Renault suivent ce sujet de très près : les deux champions français du secteur dominant

le marché du véhicule européen, avec 34 % de part de marché pour Stellantis et 18 % pour Renault, là où Volkswagen n'est qu'à 12 %, par exemple.

Mais ces gros volumes pourraient gonfler le montant des amendes si les objectifs ne sont pas atteints. Avant l'assouplissement annoncé lundi, Jefferies évaluait leur montant potentiel à 3 milliards pour la seule année 2025 pour l'ensemble des constructeurs de VU. ■

### French Tech

Le premier trou d'air des start-up industrielles // P. 22

Finance Les bonus repartent à la hausse chez les banques françaises // P. 26

## La difficile lutte contre la pollution des mers en Europe

### ENVIRONNEMENT

**Marie Bellan**

La Cour des comptes européenne s'est penchée, dans un rapport publié mardi, sur la pollution marine causée par les navires qui sillonnent les eaux européennes.

Si l'Europe ambitionne une pollution zéro de l'eau à horizon 2030, le constat fait dans un précédent rapport de l'Agence européenne pour l'environnement (AEE) montre que 75 % des eaux maritimes de l'UE sont polluées par des déchets de navires. Plastiques, engins de pêche abandonnés, perdus ou rejetés en mer, déversements accidentels ou volontaires d'hydrocarbures provenant de fonds de cale ou du nettoyage des cuves de certains navires, rejet des eaux usées, la liste est longue. Sans compter la perte de contenants ou les résidus provenant des gaz d'échappement.

Sur deux zones maritimes en particulier – la mer du Nord et la mer Baltique, mais aussi à Hambourg et au Havre –, la commission a constaté que les règles sur le recyclage des navires en fin de vie sont contournées. Ceux-ci doivent être traités dans des installations agréées par l'UE, mais certains armateurs adoptent un pavillon de pays tiers avant le démantèlement. En 2022 14,2 % de la flotte mondiale battait pavillon d'un Etat de l'UE, ce n'était le cas que de 6,1 % des navires en fin de vie.

#### Encore trop d'épaves

D'autres finissent à l'état d'épave. Berlin estime qu'environ 1.000 épaves gisent en mer du Nord allemande et 500 en mer Baltique allemande. 1,6 million de tonnes de munitions conventionnelles stagnent dans leurs soutes. Pour lutter contre les rejets délibérés d'hydrocarbures, l'Agence européenne pour la

sécurité maritime s'est dotée d'un système de surveillance par satellite. En 2023, plus de 5.000 déversements possibles ont été détectés. Or la pollution n'a été confirmée que dans 7 % des cas. « Parfois, les satellites peuvent détecter des pollutions qui n'en sont pas en réalité, mais les Etats ne font pas toujours les efforts nécessaires pour aller constater ces pollutions suffisamment rapidement, avant que les traces ne disparaissent, par exemple », estime Kristian Sniter, membre de la Cour et coauteur du rapport.

Malgré la sophistication croissante des moyens de détection des pollutions – drones renifleurs, satellites... –, la Cour souligne que la quantité des déchets marins provenant des navires reste largement inconnue. La pollution des côtes et des plages est bien mieux documentée que celle des fonds marins ou des déchets flottants. ■

### en marge

#### Dans la gestion d'actifs, les voyelles valent des millions

Une page se tourne pour le deuxième gestionnaire d'actifs coté à la Bourse de Londres : celle du ridicule. Patron d'abrnd depuis l'année dernière, Jason Windsor a souhaité effacer les traces embarrassantes laissées par son prédécesseur, Stephen Bird, et faire reprendre au groupe une partie de son nom historique, Aberdeen.

Fruit de la fusion de deux asset managers, Standard Life Aberdeen avait vu le jour en 2017. En juillet 2021, Stephen Bird avait décidé de rebaptiser l'ensemble « abrnd », suscitant les railleries. Jusqu'à faire la une d'un tabloïd en avril 2024, entièrement écrite avec des consonnes.

Les actionnaires du groupe seront heureux de l'apprendre : contrairement aux dépenses de conseil somptueuses qui avaient abouti à la trouvaille d'« abrnd », ce retour en arrière n'a entraîné aucun frais. Jason Windsor avait d'ailleurs affirmé il y a plusieurs semaines qu'il conserverait le nom « abrnd », avant de céder aux sirènes de l'humilité et du bon sens. Bon prince, il a tenu à justifier le choix de son prédécesseur, qui permettait de faire le distinguo avec la ville, l'université et un club de football, facilitant ainsi les recherches sur Internet. Sous l'ère « abrnd », le titre du groupe aura cédé 42 % en Bourse. Doté de quelques voyelles en plus, il a repris près de 10 % mardi, enregistrant en séance sa plus forte progression depuis 2020.

— Caroline Mignon

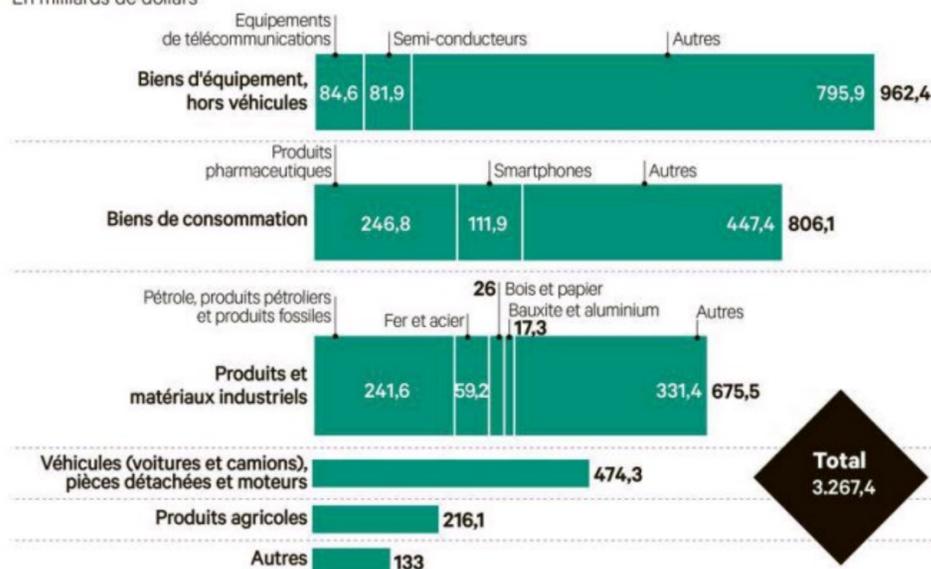
Retrouvez le Décryptage de David Barroux tous les jours à 7h55

Les Echos sur RADIO CLASSIQUE

# Guerre commerciale

## Les importations de biens aux Etats-Unis en 2024

En milliards de dollars



### COMMERCE

**Les droits de douane de 25% annoncés par Donald Trump sur les importations canadiennes et mexicaines des Etats-Unis sont entrés en vigueur.**

**La surtaxe de 10% imposée aux produits chinois est passée à 20%.**

*Claude Fouquet et Solveig Godeluck (à New York)*

Le président américain avait différé à ce début du mois de mars l'application de droits de douane de 25% sur les biens en provenance du Canada et du Mexique, et de 10% supplémentaires – qui s'ajoutent aux 10% annoncés en février – sur ceux venant de Chine. Les marchés, et d'autres avec eux, avaient bien espéré gagner encore un peu de temps face à Donald Trump. Peine perdue.

Les mesures sont donc entrées en vigueur mardi pour les biens canadiens et mexicains, et pour ceux originaires de Chine. Sans surprise, elles n'ont pas laissé de marbre les pays visés, qui n'ont pas tardé à répondre à l'offensive américaine.

#### Réponse réciproque du Canada

Ottawa a été le premier à réagir en annonçant que, à compter de minuit, des droits de douane de 25% s'appliqueront sur quelque 155 milliards de dollars de marchandises américaines importées par le Canada. Une somme bien plus importante que lors de la première salve de la riposte canadienne à Donald Trump.

Début février, en effet, Ottawa avait publié une liste de produits qui seraient assujettis à des droits de douane de 25%. Mais à l'époque, selon le communiqué du ministère des Finances du Canada, ces tarifs ne s'appliquaient que sur 30 milliards de dollars canadiens (soit 21 milliards de dollars américains).

Pékin, de son côté, a dévoilé des droits de douane supplémentaires de 15% sur différents produits agricoles américains entrant en Chine, tels le poulet, le blé, le maïs et le coton. D'autres produits nord-américains importés tels que le sorgho, le soja, le porc, le bœuf, les produits de la mer, les fruits, les légumes et les produits laitiers feront, eux, l'objet d'une taxe supplémentaire de 10%.

Cette riposte reste toutefois un cran en deçà de l'offensive de l'admi-

nistration Trump, qui concerne la totalité des produits chinois entrant aux Etats-Unis. Les nouvelles taxes chinoises ne concernent ainsi que 14% de l'ensemble des produits américains importés en Chine, selon Pinpoint Asset Management. Les nouvelles taxes entreront en vigueur après le 10 mars, précise un communiqué diffusé mardi par le ministère chinois du Commerce.

Pékin a aussi ajouté un groupe d'une quinzaine d'entreprises américaines qui seront désormais soumises à un contrôle des exportations vers la Chine. Parmi elles, figurent plusieurs sociétés dans le domaine militaire (Leidos, Shield AI, General Dynamics Land Systems et General Atomics Aeronautical Systems) et des fabricants de drones ou de véhicules aériens (Skydo, Rapid Flight LCC et Aero Vironment). Par ailleurs, Illumina Inc., spécialisé dans les séquenceurs de gènes, est désormais intégrée à la liste des entités non fiables. Toutes ces entreprises « nuisent à la sécurité nationale et aux intérêts de Pékin », précise un communiqué de Pékin.

« Washington, en agissant unilatéralement, porte atteinte au système commercial multilatéral » et « fragilise les bases de la coopération économique et commerciale entre la Chine et les Etats-Unis », fustige le ministère chinois des Finances dans un communiqué. Pékin a une fois encore exprimé sa forte opposition aux décisions jugées « unilatérales » de Washington, exhortant à « revenir sur la voie d'un dialogue égalitaire pour résoudre les différends ».

#### Riposte annoncée du Mexique

A l'image du Canada et de la Chine, le Mexique n'est pas non plus resté sans réponse. Mardi, lors de sa conférence quotidienne matinale, Claudia Sheinbaum avait un ton ferme. La présidente du Mexique a vivement dénoncé la mise en œuvre de droits de douane supplémentaires de 25% sur les biens en provenance de son pays et entrant aux Etats-Unis: « Il n'y a pas de motif,

de raison, ni de justification à l'appui de cette décision qui affectera nos peuples et nos nations », a-t-elle ainsi déclaré.

Claudia Sheinbaum ne veut toutefois pas agir dans la précipitation et se donne quelques jours pour préparer la riposte. Elle attendra dimanche pour dévoiler la teneur des mesures de rétorsion de son pays contre l'Amérique de Donald Trump.

Tout au long de la journée de lundi, la présidente mexicaine avait tenu à conserver un ton rassurant. « Quelle que soit [la] décision [de Donald Trump, NDLR], nous prendrons les nôtres. Il y a un plan et une unité au Mexique », avait-elle notamment affirmé en expliquant que le Mexique avait « un plan A, un plan B, un plan C et un plan D » contre ces nouvelles taxes.

#### Impact économique

Inflexible, Donald Trump l'est et le reste. Quoi qu'il en coûte. Selon les calculs de Bloomberg, l'imposition des droits de douane supplémentaires imposés au Canada, à la Chine et au Mexique revient à taxer 1.500 milliards de dollars d'importations par an. Le budget américain serait amputé de 1% et les économies des voisins d'Amérique du Nord pourraient entrer en récession. L'impact sur les chaînes de production automobiles continentales serait si fort, que le prix moyen d'un véhicule neuf serait alourdi de 4.000 dollars, voire 12.000 dollars pour certains électriques, selon Anderson Economic Group.

Par ailleurs, depuis quelques jours, Washington multiplie les annonces de droits sectoriels. Il est prévu une taxe de 25% sur les importations d'acier et d'aluminium à partir du 12 mars. Le cuivre sera également touché à partir de novembre, le temps pour les industriels américains de revoir leur circuit d'approvisionnement. Les constructeurs automobiles, les fabricants de semi-conducteurs et les groupes pharmaceutiques, pour leur part, seront frappés à hauteur de 25% le 2 avril. Et dimanche, Donald Trump a demandé à son administration de lui faire des propositions pour freiner les importations de bois d'œuvre canadien ou européen.

Impossible de dire pour le moment comment ces droits sectoriels vont se combiner avec la « réciprocité » que l'administration Trump compte imposer au reste du monde. Elle doit entrer en vigueur le 2 avril, tout comme des droits généraux de 25% portant sur l'Union européenne. Une organisation fondée « pour entuber les Etats-Unis », selon les termes du président américain. ■

« Washington, en agissant unilatéralement, porte atteinte au système commercial multilatéral. »

MINISTÈRE CHINOIS DES FINANCES

Selon Bloomberg, l'imposition des droits de douane supplémentaires imposés au Canada, à la Chine et au Mexique revient à taxer 1.500 milliards de dollars d'importations par an. Photo Shutterstock

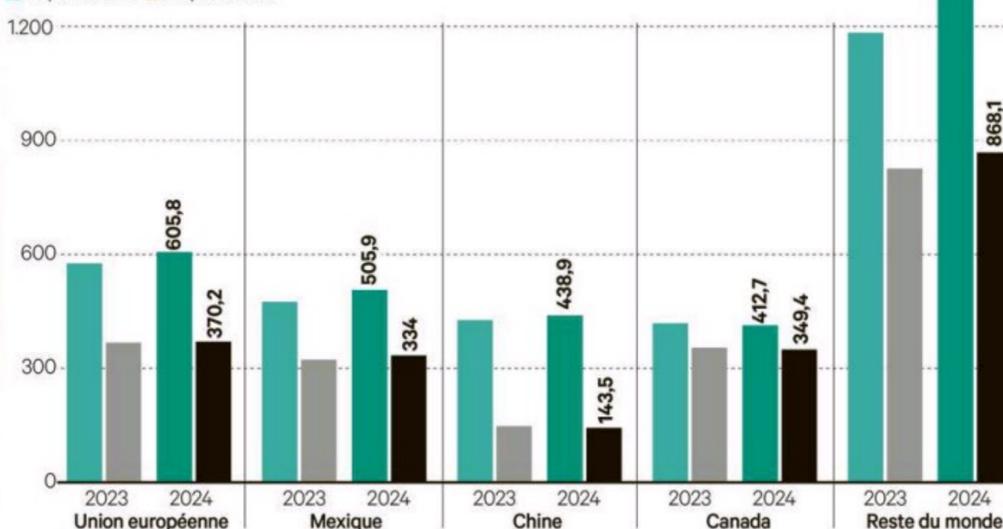
# : la contre-attaque face à Trump



## Les relations commerciales des Etats-Unis

Echanges de biens par pays ou région du monde, en milliards de dollars

■ Importations ■ Exportations



LES ÉCHOS / SOURCE : CENSUS BUREAU FOREIGN TRADE DIVISION / PHOTO : AFP PHOTO - US CUSTOMS AND BORDER PROTECTION OFFICE OF PUBLIC AFFAIRS

## L'industrie automobile tétanisée par les droits de douane

**Les surtaxes de 25 % sur les importations en provenance du Mexique et du Canada auront des impacts dévastateurs sur la chaîne d'approvisionnement.**

Guillaume Guichard

Après un premier tir à blanc, début février, les pires craintes des constructeurs automobiles se sont concrétisées. Des droits de douane prohibitifs de 25 % seront désormais appliqués sur toutes les exportations du Mexique et du Canada.

General Motors, Stellantis, Ford et leurs équipementiers et sous-traitants avaient vu le coup venir. Ils ont momentanément adapté la ges-

tion de leurs stocks pour que le moins de pièces et de voitures neuves passent la frontière ces prochaines semaines. « Les droits de douane peuvent être gérés à un coût relativement faibles à court terme », a estimé le directeur financier de General Motors, Paul Jacobson.

Si, toutefois, la mesure de Donald Trump devait se poursuivre, les conséquences seraient désastreuses. Jusque très récemment, les menaces n'étaient pas prises au sérieux. Analystes comme industriels n'avaient pas chiffré leur effet. C'est en train de changer. « Soyons honnêtes : à long terme, des droits de douane de 25 % avec le Mexique et le Canada creuseraient un trou béant dans le tissu industriel américain, tel

qu'on en a jamais vu jusqu'à présent », a attaqué, le 11 février, le directeur général de Ford, Jim Farley, dans une rare critique de Trump de la part d'un grand patron américain. « De tels droits de douane vont amputer les profits des constructeurs de milliards, avec des effets de contagion sur toute la chaîne de valeur », prévenait Nishit Madhani, de S&P Global Ratings, dans une note publiée mi-février.

Depuis des décennies, la chaîne d'approvisionnement de l'automobile joue à saute-frontières entre les trois pays. Le premier accord de libre-échange sectoriel remonte à 1965. Les Etats-Unis importent 3,6 millions de voitures de ses deux voisins, ce qui représente 22 % du marché, selon S&P Global Mobility.

Et encore, il ne s'agit ici que des échanges de voitures assemblées.

### Impact similaire au Covid

Certains ensembles traversent le Potomac ou le Rio Grande plusieurs fois avant l'assemblage final. « Les droits de douane posent un risque majeur et pourraient entraîner un choc d'approvisionnement de même ampleur que celui observé durant le Covid », anticipent les analystes de BofA.

Les fournisseurs, eux, ne feront pas de cadeau aux constructeurs. « Nous avons prévenu nos clients que nous ne pouvons pas amortir nous-mêmes les nouveaux droits de douane », a déclaré à Bloomberg le directeur financier de Continental,

Olaf Schick. Au Mexique, l'équipementier allemand veut faire deux choses : optimiser sa chaîne d'approvisionnement et mener des discussions avec ses clients. « Nous avons travaillé en amont et nous avons des "price lists" toutes prêtes, a prévenu de son côté le patron de l'équipementier Valeo, Christophe Perillat. Elles ont été communiquées à nos clients. Quelle que soit la réalité des tarifs qui seront mis en place, nous obtiendrons 100 % de compensation immédiate. »

Les constructeurs devraient à leur tour faire flamber les étiquettes. Anderson Economic Group a calculé que les prix pourraient s'envoler de 4.000 à 12.000 euros selon les modèles. Les consommateurs pourront difficilement suivre, après avoir

encaissé une hausse de 20 % des prix depuis 2019.

Les acteurs du secteur envisagent tous de relocaliser une partie de leur production aux Etats-Unis. Stellantis le peut, ayant perdu énormément de volumes de ventes ces dernières années, soulignent les analystes d'UBS.

D'après Reuters, Honda réfléchit à assembler sa Civic, attendue en 2028, dans l'Indiana, et non plus au Mexique. D'éventuelles relocalisations « prendront un peu de temps et auront un prix », a prévenu le nouveau patron de Forvia, Martin Fischer. Les experts du secteur pointent les coûts salariaux américains élevés et le manque chronique de main-d'œuvre aux Etats-Unis. ■

## Bourses : les marchés mondiaux vacillent

Guillaume Benoit et Sophie Rolland

Les marchés n'aiment pas du tout les mauvaises surprises. Et la nuit de lundi à mardi, ils ont été servis. Le président américain a annoncé, coup sur coup, l'entrée en vigueur de droits de douane supplémentaires sur les importations canadiennes, mexicaines et chinoises, puis le gel de l'aide militaire à l'Ukraine.

La réaction ne s'est pas fait attendre. A Wall Street, lundi soir, les indices ont immédiatement piqué du nez, le S&P 500 lâchant jusqu'à 2,7 % en séance, avant de clôturer en baisse de 1,76 %. Le Dow Jones, plus industriel, a cédé 1,48 % et le Nasdaq à forte coloration technologique, 2,64 %. Les Bourses asiatiques ont limité la casse, le CSI 300 chinois terminant légèrement en dessous de l'équilibre. La réaction de la Chine a été jugée modérée ; Pékin semble pour l'instant plus décidé à négocier avec Washington qu'à entrer dans une guerre commerciale sanglante.

L'horloge tournant, les Bourses européennes ont à leur tour accusé le coup. Dans le rouge dès mardi matin, leurs pertes se sont encore creusées à l'ouverture de Wall Street. A Paris, le CAC 40 a finalement perdu 1,85 %. Durement touchés, le Dax allemand et le MIB italien ont lâché plus de 3 %. Le FTSE 100 britannique a mieux résisté (-1,3%).

La nervosité est montée d'un cran, sur les marchés. Les investisseurs savent que la situation pourrait encore se détériorer. La guerre commerciale est déclarée et les

pays visés par les nouveaux « tarifs » calibrent désormais leurs repré-sailles. Pékin a répliqué en annonçant des taxes de 10 à 15 % sur une série de produits agricoles en provenance des Etats-Unis, comme le poulet ou le soja. Le Congrès du parti communiste chinois - qui va s'ouvrir mercredi - devait être centré sur la relance de l'économie, mais il pourrait également décider de nouvelles ripostes.

### Craintes d'un ralentissement de la croissance mondiale

Le Canada a mis en place des droits de douane de 25 % sur certains produits américains, pour un montant total de 155 milliards de dollars canadiens (102 milliards d'euros). La présidente du Mexique Claudia Sheinbaum a, quant à elle, promis des représailles « douanières et non douanières » à la décision de Donald Trump. Elle en précisera la teneur dimanche lors d'une réunion publique à Mexico.

De son côté, Donald Trump a promis de nouvelles hausses douanières, sur les denrées agricoles cette fois, à compter du 2 avril. Le président américain prévoit aussi de frapper les exportations de l'Union européenne (UE) de 25 % de droits de douane additionnels.

Signe de la fin de la lune de miel entre la Bourse et Donald Trump, le S&P 500 évolue désormais en dessous du niveau qu'il avait atteint lors de l'investiture du président américain. Et les gérants se couvrent de plus en plus contre les effets d'une guerre commerciale et d'un durcissement de la politique monétaire de

la Fed sur les cours de Bourse. 90 % d'entre eux estiment que les actions américaines sont surévaluées.

Les investisseurs doutent désormais de la solidité de la croissance américaine et craignent déjà un ralentissement de l'économie mondiale. Aux Etats-Unis, l'indice ISM reflétant les nouvelles commandes industrielles a enregistré son plus fort recul depuis mars 2022. « La croissance américaine est sous pression, confirme John Plassard chez Mirabaud. Le modèle prévisionnel de la Fed d'Atlanta prévoit maintenant que la croissance américaine au premier trimestre sera de -2,8 % »

Le baromètre de la volatilité du marché américain, le VIX, souvent surnommé « l'indice de la peur » est passé depuis la fin de la semaine dernière au-dessus de 20, lundi, il a bondi au-dessus de 24 et mardi il poursuivait son ascension. En 2022, dernière année durant laquelle le VIX s'était durablement maintenu au-dessus de 20, le S&P 500 a perdu près de 20 %.

A un tel niveau d'incertitude, les investisseurs préfèrent se tenir à l'écart de tous les actifs qu'ils considèrent comme risqués. Les primes

# 1,76 %

**LA BAISSSE**  
du S&P 500 lundi à la clôture de Wall Street après les annonces de Donald Trump sur la hausse des droits de douane sur les importations.

de risque sur la dette de moins bonne qualité (high yield) remontent et les cryptoactifs, hautement volatils, souffrent. Le bitcoin menace à nouveau de passer sous les 80.000 dollars, après être monté à 95.000 il y a seulement deux jours.

Même le roi dollar, pourtant jusqu'ici grand gagnant de la rhétorique sur les droits de douane, a cédé à la « Trump fatigue ». Il a baissé de 0,9 % lundi, contre les principales devises mondiales, et faiblissait encore de 0,5 %, mardi. Le euro, lui, en a profité pour se hisser au-dessus de 1,05 dollar.

Le regain de tensions économiques et commerciales est exacerbé par une hausse des risques géopolitiques. La décision brutale du président américain de suspendre le concours de Washington à l'Ukraine, pour faire plier Volodymyr Zelensky, a entraîné un report sur les valeurs refuges. L'or se rapproche des 3.000 dollars l'once. Il gagne 2,1 % depuis le début de la semaine.

Les investisseurs trouvent refuge dans les emprunts d'Etat américains. Le rendement des Treasuries à 10 ans, qui avait déjà baissé de plus de 20 points de base la semaine dernière, a encore lâché 6 points de base depuis lundi (quand le prix d'une obligation augmente son taux baisse).

En revanche, en Europe, les taux des emprunts d'Etat fléchissent à peine après leur bond de lundi, sur fond de craintes liées à un accroissement des dettes souveraines pour financer le réarmement de l'Europe. ■

## Tous perdants

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



La guerre commerciale déclenchée par Donald Trump est une très mauvaise nouvelle. D'abord parce qu'une hausse des droits de douane est une machine à faire monter les prix et à faire baisser les marges comme les volumes. La barrière douanière est une surtaxe dont la facture sera payée par les consommateurs comme les producteurs. Ensuite parce que même si la mondialisation n'a pas fait que des gagnants, elle a tout de même profité à de nombreuses entreprises qui ont pu ainsi élargir leur base de fournisseurs comme leurs marchés. Si les frontières se redressent sur les échanges, cela va peser sur la demande mondiale et disrupter les chaînes de production. Il va falloir apprendre à fabriquer autrement pour minimiser l'impact des hausses de droits de douane et peut-être renoncer à certains débouchés. Le pire est que l'industrie étant un métier du temps long, s'adapter à cette nouvelle donne va prendre du temps. On ne construit pas une nouvelle base de

fournisseurs ou des usines en quelques mois. Et le risque existe que les entreprises enclenchent aujourd'hui de vastes et coûteuses réorganisations qui pourraient s'avérer en grande partie inutiles. Car même si l'activisme de Donald Trump à des allures de rupture historique avec le libre-échange, il est encore trop tôt pour affirmer avec certitude que cette remise en cause ne sera pas qu'une parenthèse que ses successeurs refermeront rapidement. Les entreprises doivent donc se préparer au pire sans avoir la certitude qu'il se matérialisera ! Toutes les entreprises ne sont certes pas égales face à cette guerre commerciale car certaines (matériaux de construction, chimie, pneus, matelas) produisent déjà largement au plus près des zones de consommation pour réduire leurs frais logistiques et échapperont ainsi au moins en partie au coup de matraque douanier. Mais si la spirale des conflits commerciaux débouche comme cela est prévisible sur un ralentissement économique global, tout le monde sera perdant. Les entreprises comme les consommateurs et enfin les Etats dont les rentrées fiscales dépendent en grande partie de la bonne santé de leur économie. ■

# Droits de douane : un choc majeur pour l'économie mondiale

## COMMERCE

**L'instauration des droits de douane américains sur les produits mexicains, canadiens et chinois va bouleverser l'ordre mondial.**

Richard Hiault

Donald Trump a osé. L'instauration de droits de douane sur les importations canadiennes, mexicaines et chinoises aura des conséquences profondes sur l'économie mondiale. La guerre commerciale ne fait que commencer. « La nuit dernière (de lundi à mardi, NDLR), tout a changé. Donald Trump a franchi le Rubicon en instaurant des tarifs douaniers universels entre 20 et 25 %. C'est la plus forte hausse de tarifs observée depuis les années 1930 », a commenté Christopher Padilla, lors d'un webinaire

organisé par le cabinet de conseil Brunswick. Pour cet ancien sous-secrétaire au Commerce international de 2007 à 2008, sous la présidence de George W. Bush, Donald Trump a aussi déclenché un autre compte à rebours. « Dans vingt-huit jours, les importations de produits européens seront clairement taxées à 25 % », prédit-il.

### Bouleversement à prévoir

Si les taxes entrées en vigueur ce mardi affectent près de 45 % de toutes les importations américaines, avec l'instauration de droits de douane sur les produits européens, le pourcentage atteindra 60 %. « Ces annonces doivent être prises au sérieux par le monde des affaires », a indiqué de son côté l'ancien ambassadeur américain auprès de l'Union européenne, Anthony Gardner, lors de ce même webinaire.

Ce qui n'a pas été le cas jusqu'à maintenant. « Les marchés financiers n'ont pas pris ces menaces au sérieux », abonde Christopher

Padilla. Pour sa part, l'ex-directeur général de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et ancien commissaire européen au Commerce, Pascal Lamy, s'attend à un impact « considérable sur le commerce mondial et les chaînes de valeurs des entreprises internationales ». Le projet de taxation des navires porte-conteneurs abordant les ports américains va lui aussi bouleverser l'organisation du commerce mondial. « Cela va être incontrôlable et ingérable », redoute-t-il. Alors que se profile une attaque contre le commerce de l'Union européenne, Pascal Lamy s'attend à une « réponse forte et unie des Européens ». « L'arsenal de rétorsion est dix fois plus puissant que lorsque j'étais commissaire européen », observe-t-il.

Bruxelles peut non seulement frapper les échanges de biens entre les Etats-Unis et l'Europe mais également sévir sur le commerce des services, la propriété intellectuelle ou encore déclencher son dispositif anti-coercition. « Elle peut même

agir sur les visas octroyés aux citoyens américains si elle le veut », ajoute-t-il. « La réponse européenne, proportionnée, sera bien plus large que ce que nous avons vu jusqu'à maintenant. Les règles du jeu ont fondamentalement changé », s'attend-il.

En attendant, les premières conséquences de la guerre commerciale ont fait fléchir les marchés financiers depuis lundi. Dans une analyse publiée lundi par le Budget Lab de l'université de Yale, les droits de douane réciproques de Donald Trump entraîneraient jusqu'à 2.000 dollars de coûts supplémentaires pour les ménages américains. Cela signifierait également un ralentissement significatif de la croissance économique aux Etats-Unis, en particulier si d'autres pays ripostent, selon l'étude. Donald Trump a rejeté les avertissements des économistes selon lesquels les tarifs douaniers menaceraient d'alimenter l'inflation. Le National Foreign Trade Council, un groupe pro commerce, a averti que ces

mesures seraient coûteuses pour les entreprises et les consommateurs et saperait la croissance.

Dans une note de recherche publiée mardi, les économistes de Barclays ne prévoient pas encore une récession à venir aux Etats-Unis mais un simple ralentissement. « Les craintes d'une récession aux Etats-Unis ont surgi à plusieurs reprises ces dernières années, mais la première économie mondiale a jusqu'à présent défié les pronostics et s'est montrée résiliente. Mais la probabilité a augmenté. La croissance américaine devrait s'établir à 1,5 % par trimestre en 2025, en recul par rapport au second semestre 2024. La richesse des ménages et l'épargne excédentaire accumulées ces dernières années protégeront le pays d'une récession », indiquent-ils. Une chose apparaît certaine : « Si les mesures tarifaires mondiales sont appelées à perdurer, ce sera un véritable choc pour l'économie mondiale bien au-delà des seuls effets sur les échanges commerciaux », craint Pascal Lamy. ■

## Trump fait bondir les cours du bois

**Le président américain envisage d'instaurer des taxes douanières sur le bois importé, principalement du Canada. Sur le marché à terme de Chicago, les cours sont montés à leur plus haut niveau depuis 2022. Le bois est le matériau de construction principal des logements aux Etats-Unis.**

Etienne Goetz

Après l'acier, l'aluminium et le cuivre, le président américain Donald Trump s'apprête à imposer des droits de douane sur le bois importé aux Etats-Unis. Samedi dernier, le nouveau locataire de la Maison-Blanche a demandé au département du Commerce d'enquêter sur les flux de bois. L'enquête doit déterminer si les importations de bois pour l'essentiel en provenance du Canada, mais aussi du Brésil et d'Allemagne, se font au détriment des Etats-Unis.

Le bois est « une industrie manufacturière cruciale, essentielle à la sécurité nationale, à la force économique et à la résilience industrielle des Etats-Unis », a fait savoir Donald Trump samedi. « Les Etats-Unis font face à des vulnérabilités significatives dans la chaîne d'approvisionnement en bois en raison du dumping dont fait l'objet le bois importé sur le marché américain », a justifié le président.

### Jusqu'à 50 % de taxes

Pour compenser le manque de bois probable, Donald Trump a ordonné en parallèle l'augmentation de la production américaine de produits forestiers en détricotant la bureaucratie qui freine l'activité. Mais la tâche s'annonce ardue pour les Etats-Unis, 30 % du bois utilisé dans le pays vient du Canada.

« Les subventions injustes et le soutien apporté par les gouvernements étrangers à leur secteur du bois nécessitent une action », a expliqué la Maison-Blanche. Donald Trump vise tout particulièrement son voisin direct, le Canada, qu'il soupçonne de subventionner son industrie avec de faibles taxes sur les prélèvements. Au total, les taxes douanières sur le bois canadien pourraient s'élever à plus de 50 %.

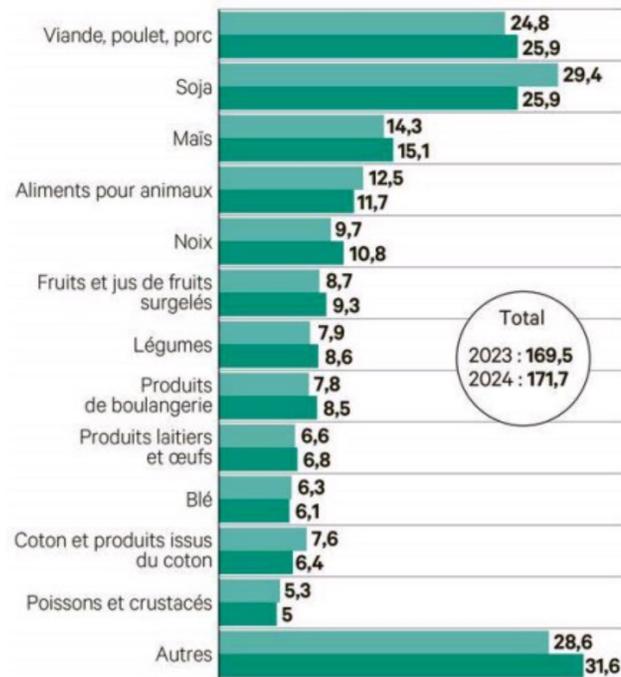
Sur le marché à terme de Chicago, le prix des 1.000 pieds planches, l'équivalent d'environ 2,36 mètres cubes, a bondi. Les cours se sont appréciés de 25 % depuis l'élection et se traitent aujourd'hui à 657 dollars, leur plus haut niveau depuis 2022. Pendant les deux décennies qui ont précédé la pandémie, le bois d'œuvre cotait en moyenne à 300 dollars. Les confinements, l'arrêt des scieries et l'explosion de la demande liée au bricolage à la maison pour occuper ses journées avaient fait grimper le prix à près de 1.700 dollars pendant quelques semaines. A l'inverse, les groupes d'exploitation forestière ont piqué du nez. Interfor a par exemple flanché de 8,87 %.

L'augmentation du prix du bois est tout sauf anecdotique pour l'économie américaine, car c'est le matériau de construction principal des maisons. Elles sont à environ 90 % fabriquées avec du bois. Le renchérissement des coûts de construction pourrait donc avoir un double effet négatif sur les Etats-Unis : freiner la croissance en cassant la dynamique du secteur de la construction et maintenir, voire alimenter, l'inflation, ce qui inciterait la Fed à garder une politique monétaire restrictive.

« Si toutes ces taxes entrent en vigueur, il est difficile d'imaginer que certains acteurs du secteur canadien des produits forestiers et du papier ne soient pas ravagés », ont écrit des analystes de la Banque de Nouvelle-Ecosse dans une note citée par Bloomberg. ■

## Les exportations agricoles des Etats-Unis

En milliards de dollars ■ 2023 ■ 2024



\* LES ÉCHOS / SOURCE : CENSUS BUREAU FOREIGN TRADE DIVISION - PHOTO : ALAN LOOK/ZUMA PRESS WIRE/SHUTTER/SIPA

## De Pékin à l'Iowa, la nouvelle guerre du soja

**La légumineuse est en valeur le premier produit importé par la Chine depuis les Etats-Unis. En représailles de la guerre commerciale engagée par Trump, Pékin s'en prend aux importations de soja américain. Comme en 2018.**

Charles Plantade

Pékin veille au grain. En réponse à la surenchère douanière généralisée de Donald Trump - effective depuis ce mardi - la Chine préfère cibler et ne charger que les importations agricoles américaines. Un tour de vis qui promet de raviver un conflit vieux de 2018 : la guerre du soja. Car la légumineuse a déjà fait l'objet d'une bataille acharnée entre la Chine et les Etats-Unis lors du premier mandat du milliardaire.

Loin d'être anecdotique, le soja est en valeur le premier produit importé par l'empire du Milieu des terres de l'Oncle Sam. Représentant près de 15,2 milliards de dollars d'échanges en 2023 (soit 9,9 % du total), la graine et ses produits

devançant de loin le pétrole non raffiné (7 %), le gaz de pétrole liquéfié (6,7 %) et les voitures (4,9 %), selon les données de l'Observatoire de la complexité économique.

Pour faire de nouveau plier Washington, Pékin a donc décidé de remettre le couvert. En plus d'une surtaxe de 10 % appliquée dès le 10 mars, trois géants américains de l'agroalimentaire se sont vus retirer leurs accréditations pour exporter du soja vers la Chine. En réaction à l'annonce, les contrats à terme sur le soja ont chuté à la Bourse de Chicago, alors que les agriculteurs américains sont à quelques semaines de la plantation des cultures pour la saison à venir.

Fort des leçons tirées de la première guerre du soja, les importateurs chinois avaient anticipé le retour au pouvoir de Donald Trump et avaient augmenté leurs importations en provenance des Etats-Unis sur la seconde moitié de 2024. Car le précédent conflit commercial avait marqué les esprits.

Tout commence en juillet 2018, quand les Etats-Unis augmentent

de 25 % ses droits de douane sur les importations chinoises. En représailles, Pékin surtaxe le soja de Washington, tous deux étant alors premier acheteur et fournisseur. Pendant deux ans, les deux pays se mènent une guerre commerciale à couteaux tirés, ponctuée par des achats étatiques de soja, en guise de gage de bonne volonté lors des tentatives de réconciliation.

### Pour les Etats-Unis, la guerre du soja de 2018 fut un coup de massue.

Après un regain final des tensions, le conflit est résolu en 2020 par l'accord commercial dit « Phase 1 agreement » prévoyant l'exemption des surtaxes chinoises sur le soja et l'achat de produits américains pour 200 milliards de dollars, en échange de l'abaissement des mesures douanières de Donald Trump. Un traité que Pékin entend dorénavant reconsidérer.

Fortement dépendante des

importations de cette légumineuse pour nourrir son immense cheptel porcin, « la Chine s'est alors tournée vers le Brésil pour subvenir à ses besoins », rappelle Charlotte Emlinger, économiste spécialiste du commerce international et des produits agricoles au Centre d'études prospectives et d'informations internationales (Cepii).

Pour les Etats-Unis en revanche, la guerre du soja fut un coup de massue. En deux ans, les exportations s'effondrèrent de 80 % et le soja américain est bradé sur les marchés internationaux. Résultats, les agriculteurs du Midwest et notamment de l'Iowa, premier Etat producteur, sont au bord de l'asphyxie. La Maison-Blanche est alors contrainte de voler à leur secours.

« Ce fut un double échec pour Donald Trump », analyse Charlotte Emlinger, « économique d'abord mais aussi politique puisque les Etats concernés étant majoritairement républicains, les victimes de ses décisions se révélèrent être ses propres électeurs ».

Un camouflet que la Maison-Blanche compte bien éviter aujourd'hui.

En amont de l'entrée en vigueur des nouveaux droits de douane américains et de l'annonce des représailles chinoises, le secrétaire à l'Agriculture, Brooke Rollins, a déclaré en début de semaine que les agriculteurs recevraient bientôt une première aide de 30 milliards de dollars pour lutter contre le ralentissement du marché anticipé. Pour Washington comme Pékin, la deuxième guerre du soja serait un jeu dangereux. Kang Wei Cheang, courtier en agriculture chez StoneX à Singapour, juge que le conflit pourrait s'envenimer. Pour l'heure, « les actions de la Chine suggèrent qu'elle souhaite éviter que la situation ne devienne incontrôlable », analyse-t-il.

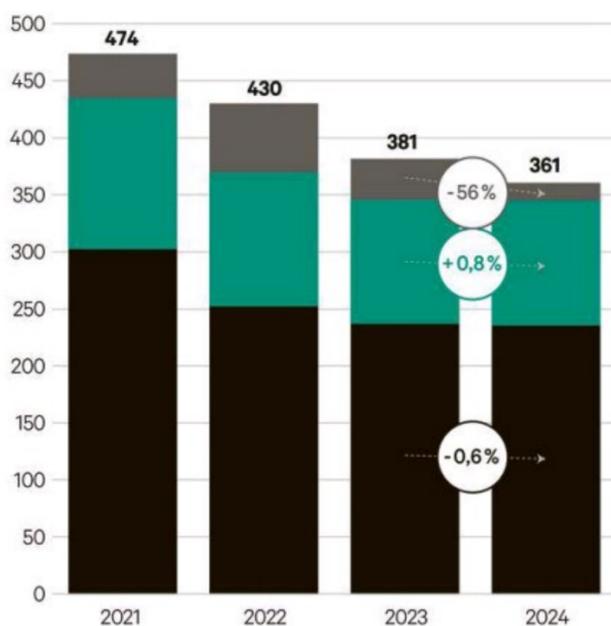
Compte tenu de la faiblesse économique actuelle du pays, Pékin se sert du soja comme un moyen de pression pour engager rapidement des négociations. « Du fait de leur saisonnalité contraire, le soja brésilien et américain sont complémentaires pour la Chine, qui ne peut donc se passer totalement des importations américaines », insiste encore Charlotte Emlinger. ■

# Gaz : les stocks français au plus bas, l'Europe à l'heure des choix

## La consommation brute de gaz en France baisse de 5,5 % en 2024

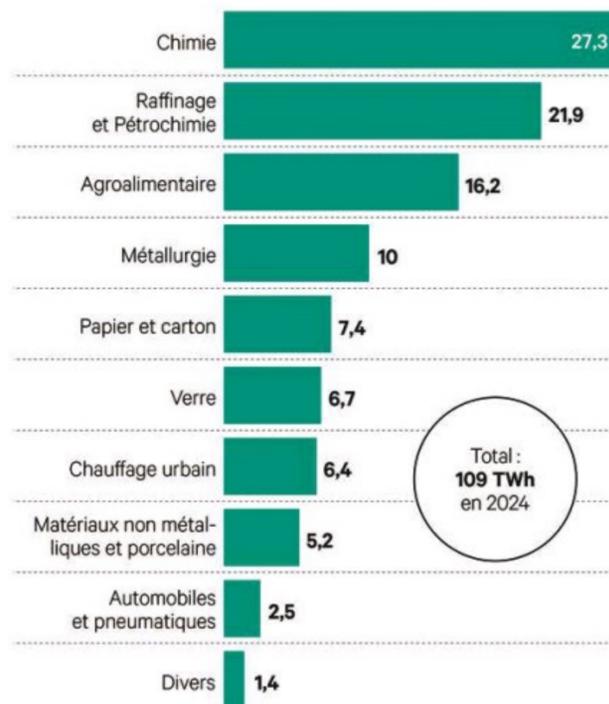
En terrawattheures

- Centrales électriques au gaz
- Clients industriels
- Réseaux publics de distribution



## La consommation industrielle de gaz par secteur d'activité

En terrawattheures (sur le réseau NaTran)



« LES ÉCHOS » / SOURCES : NATRAN, TERÉGA, GRDF / PHOTO : GUILLAUME SOUVANT / AFP

Les stockages de gaz européens ont été beaucoup plus sollicités cet hiver, en raison des températures plus froides.



## ÉNERGIE

Après une saison hivernale froide, les stocks ne sont plus remplis qu'à 22 % en France.

Alors que l'Europe s'est fixé un objectif de remplissage de ses réserves à 90 % dès le début de l'hiver, plusieurs pays européens réclament un assouplissement de ces mesures.

Nicolas Rauline

L'Europe n'a pas complètement fini de trembler pour sa sécurité d'approvisionnement en gaz. Malgré les baisses de consommation et la diversification des fournisseurs, les stocks sont au plus bas, en parti-

culier en France. Ils sont aujourd'hui remplis à 22 %, selon les derniers pointages, soit moitié moins qu'il y a un an à la même période même si cela reste dans la moyenne pré-crise de l'énergie. Dans le reste de l'Europe, la situation est un peu meilleure (le taux de remplissage atteint près de 34 % en Allemagne, 50 % en Italie ou en Pologne, 65 % en Espagne...). Mais le continent a puisé dans ses réserves beaucoup plus que les deux années précédentes, et il faudra acheter plus massivement pour la campagne de remplissage qui démarrera au printemps.

De fait, l'hiver 2024-2025 a été beaucoup plus froid et, face aux perspectives du marché, les opérateurs ont choisi de puiser davantage dans les stocks, au détriment des importations qui ont baissé de 6 % en Europe l'an dernier, car les prix ont grimpé en ce début d'année. « Il n'y a aucune inquiétude pour passer cet hiver, il n'y aura pas de pénurie », a tenu à souligner Sandrine Meunier, directrice générale du premier

transporteur français NaTran (ex-GRTgaz), lors de la présentation du bilan gazier de l'année, ce mardi. « Si l'on subit une vague de froid tardive, dans les trois prochaines semaines, nous pouvons faire appel aux stockages européens, nous pouvons aussi augmenter nos approvisionnements par gazoduc en provenance de la Norvège », détaille-t-elle.

### Pas trop d'inquiétude

L'hiver prochain, en revanche, fait réapparaître le spectre des tensions. « Nous appelons à commencer la saison de remplissage dès que possible », a lancé Sandrine Meunier. Depuis la crise et le déclenchement

de la guerre en Ukraine, l'Europe s'est fixé un objectif de remplissage de ses stocks de 90 % au début de l'hiver. Certains, à commencer par l'Allemagne, demandent un assouplissement de ces mesures, qui courent pour l'instant jusqu'à la fin de l'année 2025, au vu des coûts que cela représente. L'Italie et les Pays Bas y seraient aussi favorables.

NaTran, de son côté, insiste sur le fait que, au vu des anticipations actuelles des marchés, il n'y a pas de raison de s'inquiéter outre mesure. « Si l'on regarde l'évolution des prix à terme, on voit qu'ils sont stables jusqu'à cet été, puis qu'ils commencent à baisser ensuite, les expéditeurs sont donc plutôt confiants », affirme Sandrine Meunier.

Les capacités norvégiennes sont néanmoins déjà à leur maximum et le marché du gaz naturel liquéfié demeure, lui aussi, tendu. Si de nouvelles capacités américaines vont entrer en service d'ici à la fin de l'année, elles pourraient ne pas suffire à absorber la croissance de la demande mondiale, la Chine, l'Inde

et certains pays du Sud-Est asiatique ayant des besoins croissants de GNL. Résultat : si les prix de gros du gaz étaient redescendus l'an dernier à 34 euros le mégawattheure en moyenne pour le TTF, le principal indice européen, ils sont déjà assez nettement au-dessus cette année, oscillant entre 40 euros et 50 euros le MWh. NaTran anticipe un prix moyen de 45 euros cette année, avant de le voir retomber à 27 euros à l'horizon 2028, une fois que toutes les nouvelles capacités de liquéfaction de gaz aux États-Unis et au Qatar seront opérationnelles.

### La consommation continue de baisser

D'ici là, l'Europe risque donc de payer son gaz au prix fort, surtout si elle va au bout de son plan qui vise à se passer complètement du gaz russe d'ici à 2027. Celui-ci représente encore 14 % de la demande totale du Vieux Continent et devra être remplacé, a priori, par un GNL américain beaucoup plus cher...

Pour NaTran comme pour les pouvoirs publics, les efforts de sobriété sont donc plus que jamais nécessaires. Bonne nouvelle, ces derniers se sont poursuivis l'an dernier. En France, la consommation brute de gaz a baissé de 5,5 % en 2024, en raison surtout de la baisse de consommation des centrales électriques au gaz (-56 %) dans un contexte de retour de la production nucléaire et d'une progression continue des énergies renouvelables.

Les consommations industrielles (les grands clients connectés au réseau de NaTran) se sont en revanche stabilisées (+0,8 %), portées essentiellement par quelques secteurs, comme la chimie (+5 %), le raffinage (+2 %), l'agroalimentaire (+2 %) et la métallurgie (+3 %). Les réseaux de distribution (foyers et petits industriels) ont vu leur consommation diminuer de 0,6 %, en raison des efforts de sobriété et de remplacements de matériels. L'Europe n'est pas encore entrée dans le monde de l'après-crise. ■

## L'hypothèse d'un retour en masse du gaz russe gagne des partisans en Europe

Inimaginable il y a encore quelques mois, le recours au gaz russe par gazoduc est poussé par certains. Mais en pratique, il se heurte à des barrières techniques. Et son intérêt à moyen terme est tout sauf évident...

Et si le gaz russe revenait massivement en Europe ? La Commission européenne a beau avoir confirmé son intention de se passer complètement du gaz russe d'ici à 2027, certains font entendre des voix divergentes. Et la perspective d'un accord de paix en Ukraine leur donne des idées.

L'Europe a nettement réduit sa dépendance au gaz russe depuis 2022, à la suite de la décision de Moscou et de Gazprom de réduire les livraisons par gazoduc. Il représente encore environ 14 % de la demande européenne (contre plus de 40 % avant la guerre) : 9 % arrivent

par bateau, sous forme de gaz naturel liquéfié (GNL), et 5 % arrivent par le gazoduc TurkStream, le seul qui alimente encore l'Europe de l'Est - la Hongrie surtout - après la fin du contrat de transit avec l'Ukraine, le 31 décembre dernier.

En Allemagne, certains posent clairement le sujet sur la table. Christof Gunther, qui dirige le site chimique de Leuna, dans l'ex-Allemagne de l'Est, a défendu l'idée, il y a quelques jours dans un entretien à Bloomberg, que l'importation de gaz russe était la seule manière de faire revivre des pans entiers de l'industrie allemande, comme le puissant secteur de la chimie.

« Si un accord de paix est trouvé, bien sûr que nous devons nous assurer que l'autre dommage causé par la guerre soit réparé », a-t-il lancé. Avant d'ajouter que le retour du gaz russe en Allemagne serait une « conséquence logique » de la paix. Et de recevoir le soutien du ministre de l'Économie de son Land, la Saxe-An-

halt, pourtant membre de la CDU, a priori elle-même opposée au retour du gaz russe... Autre signe d'une poussée russe en Europe : le « Financial Times » révélait ce week-end qu'un proche de Vladimir Poutine, Matthias Warnig, ex-agent de la Stasi qui dirigeait Nord Stream jusqu'en 2023, était en discussion actuellement avec des investisseurs américains pour réactiver le gazoduc reliant la Russie à l'Allemagne.

Un consortium aurait même jeté les bases d'un accord post-sanctions avec Gazprom - pour qui l'Europe est un marché vital. « Il n'y aurait même pas forcément besoin de relancer Nord Stream », souligne Thierry Bros, professeur à Sciences Po. En additionnant les capacités de TurkStream et celles passant par l'Ukraine, qui ne sont plus utilisées et qui n'ont pas été bombardées par les Russes, on atteint un potentiel de 60 milliards de mètres cubes. Pas très loin de la consommation annuelle de l'Allemagne...

Le gaz russe a certes un argument de poids : son prix. Les contrats en cours avant 2022, pour la plupart indexés sur le prix du pétrole, se négociaient pour les Européens à un prix deux fois inférieur au prix spot du gaz aujourd'hui sur les marchés. Mais l'Europe est persuadée que les prix de gros vont baisser dans les deux à trois prochaines années, avec la mise en service de nouvelles capacités de liquéfaction aux États-Unis et au Qatar. Elle est, en outre, engagée dans une montée en puissance de sa production de biométhane et dans une baisse de ses consommations.

**L'Europe est persuadée que les prix de gros vont baisser dans les deux à trois prochaines années.**

Dans l'hypothèse d'une reprise des échanges avec la Russie, il faudrait d'abord clarifier la situation des différents acteurs. Depuis la fin des approvisionnements de Gazprom, plusieurs clients de la société russe se sont retournés contre elles. Et ont obtenu gain de cause devant la justice. C'est le cas notamment de l'Autrichien OMV ou de l'Allemand Uniper, autorisé l'été dernier par un tribunal arbitral à réclamer plus de 13 milliards de dollars à Gazprom pour non-respect de ses engagements.

### Engie étudierait la question

Son compatriote RWE et Engie ont, eux aussi, saisi la justice et engagé des poursuites contre leur ancien fournisseur. Mais le groupe français, qui faisait partie des créanciers de Nord Stream et avait passé dans ses comptes une dépréciation de 987 millions d'euros à ce titre, n'écarte pas la possibilité de se four-

nir de nouveau auprès de la Russie, tout en restant prudent. Sa directrice générale Catherine MacGregor a jugé la question « prématurée » lors de la présentation des résultats annuels d'Engie, la semaine dernière. Mais, « si l'on se projette dans un monde où un accord de paix est trouvé, il faudra regarder la situation avec nos anciens fournisseurs, a-t-elle ajouté. Nous avons encore des contrats qui sont valides, même s'ils sont soumis à des litiges. »

La patronne d'Engie estime donc qu'il y aurait un travail contractuel et logistique à faire dans un premier temps, d'autant que les infrastructures ont été abîmées. « Cela prendra du temps et, dans tous les cas, on ne reviendra jamais complètement à la situation pré-crise. La clé va rester la diversification des approvisionnements pour les Européens. » C'est aussi la ligne de Bruxelles, mais il n'est pas exclu que certains États membres jouent la carte nationale... ■



L'instabilité géopolitique actuelle, y compris en Europe avec la guerre en Ukraine, bénéficie au groupe d'électronique de défense.

# Thales se voit « au début d'une décennie de forte croissance »

## DÉFENSE

Les indicateurs financiers du groupe ont franchi en 2024 plusieurs seuils, dont celui des 20 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

Bruno Trevidic

Sourire de mise chez Thales. Malgré une demande atone pour sa branche spatiale, le groupe industriel français de défense et de technologies a atteint ses objectifs financiers annuels et dégagé en 2024 un bénéfice net part du groupe de 1,42 milliard d'euros. Des résultats record salués par une hausse de 12 % du cours de l'action Thales à la Bourse de Paris, qui avait déjà grimpé de 50 % le mois dernier.

Les indicateurs financiers du groupe ont franchi en 2024 plusieurs seuils, dont celui des 20 milliards d'euros de chiffre d'affaires (20,6 milliards, en hausse de 11,7 %). Le bénéfice net part du groupe a bondi de 39 %, comparé à l'exercice 2023, qui fut affecté par une charge exceptionnelle liée aux retraites au Royaume-Uni. La rentabilité opérationnelle a progressé de 0,2 point, à 11,8 %. La valeur du carnet de commandes, en hausse de 12 %, a dépassé, pour la première fois, les 50 milliards d'euros. « 2024 fut une année vraiment exceptionnelle pour les prises de commandes, en forte croissance, qui ont dépassés les 25 mil-

liards d'euros, s'est félicité son PDG, Patrice Caine, lors d'une conférence de presse à Paris. Mais entre la situation géopolitique, l'environnement économique et l'environnement politique, nous n'avons jamais eu autant d'opportunités de développement », a souligné le patron de Thales. « C'est une décennie de forte croissance qui s'ouvre », a-t-il surenchéri.

### Vents porteurs

Au premier rang de ces vents porteurs figure la hausse généralisée des dépenses militaires dans le monde, liée à l'instabilité géopolitique actuelle, y compris en Europe, où l'on « redécouvre une certaine réalité », souligne Patrice Caine. Les ventes de la branche défense, qui représente plus de la moitié du chiffre d'affaires de Thales, ont progressé de 13,9 % l'an dernier, « tirées notamment par les systèmes terrestres et aériens, à l'image des véhicules et systèmes tactiques ou des radars de surface ». Mais les prises de commandes de Thales dans la défense, qui préfigurent l'avenir, ont augmenté de 9 % au total, et de 41 % sur les marchés émergents.

L'Europe est restée à la traîne de cette tendance mondiale à la hausse des dépenses militaires. Les prises de commandes militaires de Thales en Europe ont même reculé de 2 % en 2024. Mais les déclarations politiques récentes laissent à penser que les pays européens devraient rejoindre le mouvement cette année. Ce qui ferait évidemment les affaires de Thales, dont 60 % du chiffre d'affaires est généré en

Europe. « L'Europe a les technologies nécessaires pour produire l'ensemble du spectre des équipements ou systèmes de défense dont elle a besoin », a affirmé le PDG lors d'une visioconférence de presse. Mais il reste encore à traduire en commandes sonnantes et trébuchantes, les grandes déclarations sur l'augmentation militaire, a-t-il expliqué en substance.

Quant aux capacités de production, « pour moi, elles s'ajustent naturellement – ça, c'est notre métier d'industriel – en fonction des contrats », a-t-il ajouté, alors que son entreprise a déjà anticipé « une croissance régulière des budgets » militaires dans son plan de marche. Au cours des trois dernières années, Thales a réussi à multiplier par quatre sa production d'équipements pour l'avion de combat Rafale, ainsi que sa production de missiles. Le groupe a aussi triplé sa production de radars. Mais ces hausses ont surtout été rendues possibles par l'augmentation des commandes étrangères, notamment celles en provenance de Proche-Orient et d'Asie. Le groupe profite également de vents porteurs sur

ses autres métiers que l'aérospatiale et la cybersécurité et son corollaire, l'intelligence artificielle. En 2024, la branche cybersécurité et numérique va vu son chiffre d'affaires bondir de 14,8 % sur un an, à 4 milliards d'euros, aidé par de récentes acquisitions aux Etats-Unis. La hausse du trafic aérien pousse le chiffre d'affaires de la division aérospatiale, en hausse de 4,8 % par rapport à 2024, à 5,47 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Si les activités aéronautiques liées à l'avionique et aux systèmes vidéo de divertissement affichent « une marge à deux chiffres », les satellites de télécommunication civils, dont le marché a été chamboulé par la concurrence de Starlink, perdent de l'argent. Thales avait annoncé en mars un plan de redéploiement au sein du groupe de 1.300 postes issus de cette branche et déjà réalisé à 80 %.

Le PDG de Thales a également confirmé que des discussions « exploratoires et non engageantes » sont toujours en cours avec Airbus et Leonardo, en vue d'une possible alliance sur ce secteur d'activité des satellites de télécommunication. « Nous nous exprimons si et quand nous aurons quelque chose à dire », s'est contenté de déclarer Patrice Caine. Mais quel que soit le résultat de ces discussions, l'objectif affiché par Thales est de ramener cette activité à 7 % de marge brute d'ici « à 2027-2028 ».

Lire « Crible »  
Page 30

# 1,42

MILLIARD D'EUROS

Le bénéfice net part du groupe en 2024. Ce dernier a bondi de 39 %, comparé à l'exercice 2023.

# Champion des médicaments made in Europe, le français Euroapi tente de se redresser

## PHARMACIE

Leader mondial des principes actifs pharmaceutiques d'origine chimique, Euroapi reste en lourde perte mais en 2025, il anticipe un rebond de sa rentabilité.

Myriam Chauvot

Star déchue de la cote parisienne, le français Euroapi, un des leaders mondiaux de la production de principes actifs pharmaceutiques ou API, a continué de creuser ses pertes en 2024, sur fond d'instabilité de

son équipe dirigeante. L'année écoulée s'est soldée par des ventes en recul de 10 %, à 911 millions d'euros, en raison de la baisse des volumes commandés par son ex-maison mère Sanofi et des dysfonctionnements de son usine italienne de Brindisi. A la clé, 131 millions de pertes nettes. C'est moins que les 190 millions de pertes de 2023, mais le bout du tunnel reste encore loin.

Symbole du made in Europe, où il dispose de six usines, Euroapi avait été chaleureusement accueilli par les investisseurs quand Sanofi l'avait introduit en Bourse début 2022. La société capitalisait mi-2022 plus de 1,4 milliard, contre moins de 250 millions d'euros aujourd'hui, après trois ans de défaillances industrielles, qui ont contribué à la baisse des comman-

des. Sanofi, lui, est resté client, mais son contrat de 2021 ne prévoyait pas de répercuter l'inflation qui flamboyait... A peine indépendant, tout s'est conjugué pour plonger Euroapi dans la crise.

### API à valeur ajoutée

Depuis décembre 2024, un nouveau tandem de dirigeants a pris la tête de sa direction générale et de sa présidence. L'entreprise de 3.650 salariés a initié un plan de restructuration, mis en vente deux de ses six usines (Brindisi, qui a enfin redémarré, et son usine britannique) et de nouveaux financements ont été sécurisés. Reste à redresser la barre. La société a mis en place l'an dernier un plan de redressement sur quatre ans baptisé « Focus 27 » pour rationaliser son portefeuille

de 200 API en arrétant 13 API produits à perte pour se concentrer sur ceux à valeur ajoutée, notamment la vitamine B12 fabriquée à Elbeuf, en Normandie, ainsi que les corticostéroïdes, les hormones et les opiacés de son usine de Vertolay (Puy-de-Dôme).

La société a mis en place l'an dernier un plan de redressement sur quatre ans.

Vertolay veut en particulier optimiser sa production de corticostéroïdes pour couvrir les besoins français à l'horizon 2030, et accroître sa production de morphine d'ici

# Prada justifie son statut de « fusée » du luxe italien

## LUXE

Le groupe a surperformé sur le marché du luxe en 2024. Son chiffre d'affaires progresse de 17 %.

Il apparaît comme un candidat sérieux au rachat de Versace.

Virginie Jacobberger-Lavoué et Philippe Bertrand

Prada n'habille pas pour rien les astronautes de la Nasa. Le groupe de luxe italien a enregistré pour 2024 une progression de 17 % de son chiffre d'affaires bien au-dessus de la croissance du marché mondial grâce notamment à la « fusée du luxe » Miu Miu. Le groupe italien a annoncé mardi après-midi (il est coté à la Bourse de Hong Kong) 5,43 milliards d'euros de ventes. La marque Prada n'avance que de 4 %. Mais la petite sœur Miu Miu confirme son succès avec une croissance hors norme de 93 % en un an. La marque dégage pour la première fois des revenus supérieurs à 1 milliard d'euros. « Miu Miu a changé d'échelle », résume Andrea Guerra, le directeur général du groupe, dans le communiqué.

Les ventes grimpent en Asie et surtout au Japon Prada Group affiche un Ebit (bénéfice avant intérêts et impôts) de 1,28 milliard d'euros en hausse de 21 % se distingue aussi par ses performances en Asie-Pacifique. Alors que tous les témoins du luxe, à l'exception d'Hermès et de Moncler, ont été pénalisés par la baisse de la consommation en Chine, le groupe italien a vu ses ventes grimper de 13 % en Asie, avec une amélioration au quatrième trimestre. Les progressions sont de 18 % en Europe, de 9 % dans les Amériques et de... 46 % au Japon. Le groupe de luxe italien qui a envisagé il y a un an une double cotation, à Hong Kong et Milan, avant d'y renoncer, était dans le rouge en 2020 et a connu depuis un réel rebond.

A l'automne 2024, Andrea Guerra avait estimé que le groupe avait la capacité de poursuivre une croissance « supérieure à celle du marché ». Il avait averti sur des conditions

de marché en Asie qui devenaient « plus difficiles » et annoncé une période moins « lisible » alors que le groupe y avait augmenté ses ventes de 12 % sur les neuf premiers mois de l'année. Il a aussi alors concédé une légère « décélération » au Japon. Les promesses ont été tenues.

Le premier des groupes de luxe italien se prépare depuis trois ans à un changement de génération alors que la créatrice et fondatrice Miuccia Prada et son mari cofondateur Patrizio Bertelli, président exécutif, souhaitent passer le relais à leur fils Lorenzo Bertelli. Le couple s'attache à léguer une affaire saine. Une affaire qui pourrait se développer encore. Il y a un an, Andrea Guerra avait averti que la priorité de Prada Group restait de consolider et de faire prospérer ses propres marques, Prada, Miu Miu et les souliers Church's. Depuis, la rumeur court sur son intention de racheter Versace à Capri Holdings ou Armani dont le fondateur Giorgio Armani souhaite plus que tout éviter de tomber dans le giron « d'un groupe d'une autre nationalité qu'italienne ».

Le dossier Versace, marque plus extravagante que Prada fondée par le styliste Gianni Versace disparu tragiquement, avance. Il y a dix jours, Bloomberg a indiqué que Prada avait obtenu l'accès pour quatre semaines à la « data room » de Versace. Le groupe italien et l'américain Capri Holdings – qui avait racheté Versace en 2018 à la famille fondatrice pour 1,8 milliard d'euros – seraient sur le point d'aboutir à un accord « d'ici à quelques semaines », estime plusieurs sources. « On est loin d'un accord conclu », nuance cependant un proche du dossier.

Capri avait fixé le prix du rachat de Versace à environ 3 milliards d'euros. Il pourrait céder la maison de mode à Prada Group pour un montant d'environ 1,5 milliard d'euros. Interrogée sur un accord imminent, Miuccia Prada a déclaré jeudi dernier lors du défilé de Prada à Milan, que « tout le monde regarde » Versace. Une communication vague. « Nous sommes entrés dans l'année 2025 avec confiance et continuons à investir dans une croissance durable », s'est contenté d'indiquer mardi le PDG Patrizio Bertelli, dans le communiqué. ■

à 2027. Les coûts de restructuration ont dégradé de plus d'une centaine de millions d'euros le résultat brut d'exploitation (Ebitda), qui a plongé dans le rouge en 2024, mais « nous avons fait des progrès dans la transformation de l'entreprise », assure le nouveau directeur général, David Seignolle, un ancien du générique Teva.

La société, qui a obtenu des refinancements (dont 197 millions de son ex-maison mère), a désormais une trésorerie nette positive, contre une dette nette fin 2023. Eten un an, la part des API à valeur ajoutée est passée de 57 à 61 % des ventes, se rapprochant de l'objectif d'au moins 70 % fixé pour 2027 par le plan Focus 27. Pour accroître la production de ces API plus rentables, jusqu'à 400 millions d'investisse-

ments sont prévus sur quatre ans. Le quart a été dépensé en 2024, dont 53 % dans des projets de croissance. En 2025, Euroapi prévoit encore des ventes en légère baisse ou stables, mais anticipe en revanche un rebond de sa rentabilité opérationnelle. C'est à l'usine d'Euroapi à Vertolay que les ministres de la Santé et de l'Industrie avaient présenté le 6 janvier 2025 de nouveaux projets de relocalisation pharmaceutique aidés par l'Etat, qui portent le total aidé à 42 médicaments essentiels. Cela reste peu au regard des besoins. « A date, ce sont 193 molécules qui sont jugées prioritaires pour un renforcement de la production, en raison de leur intérêt thérapeutique et [...] d'une forte dépendance aux importations extra-européennes », avait rappelé le gouvernement. ■

# Hilton mise sur la France avec une nouvelle marque

## TOURISME

**Le géant américain de l'hôtellerie va lancer sa marque de luxe LXR en France, avec l'ouverture d'un établissement de 118 chambres, à Paris, sur la rive gauche.**

**Une manière d'affirmer ses ambitions dans l'Hexagone.**

Yann Duvert

Toujours plus nombreux à visiter la capitale, les touristes américains auront bientôt un nouveau point de chute à Paris. En quête depuis plusieurs mois d'un site pour y implanter un hôtel de luxe, Hilton a trouvé chaussure à son pied, en l'occurrence un établissement situé sur la rive gauche qui ouvrira au mois d'avril. Le groupe américain en profitera pour lancer en France sa marque très haut de gamme LXR.

Situé avenue de Saxe, dans le 7<sup>e</sup> arrondissement, le Sax Paris comptera 118 chambres, pour lesquelles il faudra compter entre 500 et 2.000 euros la nuit (pour le prix de départ). Cet ancien immeuble de bureaux est détenu et exploité par la Compagnie de Phalsbourg, foncière française dirigée par Philippe Journo. « L'hôtel est très proche des Invalides, de la Tour Eiffel et d'autres attractions culturelles. C'est un endroit idéal, un magnifique bâtiment, nous sommes très enthousiasmés », se réjouit Simon Vincent, vice-président exécutif et président Europe, Moyen-Orient et Afrique chez Hilton.

### 10 projets d'ouverture

Alors que la majorité des 200 millions de membres de son programme de fidélité sont Américains, la capitale, qui bénéficie actuellement d'un « effet JO », revêt une importance particulière pour

Hilton. « Les JO ont fait de Paris une destination incontournable. Elle continuera d'être une destination de choix pour les voyageurs américains, car elle figure toujours sur leur liste lorsqu'ils viennent en Europe. Nous sommes toujours confiants quant aux perspectives de cette destination », poursuit le dirigeant.

Plus globalement, ce premier hôtel de luxe dans la capitale confirme les ambitions élevées d'Hilton en France, sur l'ensemble des segments de l'hôtellerie. En janvier, le groupe a ainsi annoncé la signature de quatre établissements à Lyon, dont un DoubleTree (haut de gamme) et trois sous enseigne Spark by Hilton, sa marque définie comme « économique premium ». « La France est un pays attractif pour nos clients, et nous voulons pouvoir les servir avec toutes les marques », souligne Simon Vincent. « C'est le marché national d'Accor, et nous devons leur donner du fil à retordre. Si vous êtes une entreprise véritablement mondiale, avec des ambitions mondiales, vous devez vous installer en France. Non seulement pour tout ce que Paris a à offrir, mais aussi pour la côte méditerranéenne et de nombreuses régions ».

### Croissance en Europe

Aujourd'hui, le troisième groupe hôtelier mondial compte seulement une trentaine d'établissements en France, mais entend en ouvrir 10 de plus cette année, et une dizaine d'autres à moyen terme. A cela s'ajoutent les adresses de Small Luxury Hotels (SLH), une collection de boutiques-hôtels avec laquelle Hilton a noué un partenariat l'an

« Les JO ont fait de Paris une destination incontournable. »

SIMON VINCENT  
Vice-président exécutif d'Hilton

dernier, et qu'il distribue désormais grâce à son site et son programme de fidélité.

En Europe, l'américain entend également passer la vitesse supérieure. « Traditionnellement, nous étions plus forts en Europe de l'Ouest qu'en Europe de l'Est, mais nous avons réussi à combler ces lacunes et la Pologne, par exemple, est aujourd'hui l'un de nos marchés à la croissance la plus rapide », indique le dirigeant. « Nous avons 819 hôtels existants et 275 en projet en Europe, ce qui représente une croissance de 34 %. C'est un marché extrêmement important pour nous. Les consommateurs veulent vivre une expérience européenne et l'Europe reste un "hub" business très important ».

Outre l'appât des Américains pour le Vieux Continent, une telle offensive peut également s'expliquer par les nombreuses opportunités qui s'y présentent. « Le segment hôtelier européen est mûr pour les

hôtels de conversion [lorsqu'un hôtel passe d'une enseigne à l'autre, ou lorsque de anciens bureaux sont transformés en hôtel, NDLR]. Le marché américain est dominé par deux ou trois acteurs majeurs, mais il est beaucoup plus fragmenté en Europe avec plus d'entreprises familiales comme en France, en Italie ou en Espagne », souligne Simon Vincent.

Une autre explication tient à l'histoire d'Hilton, qui s'est longtemps focalisé sur le marché américain, tout en opérant seulement deux marques à l'étranger (Hilton et Conrad). Avant de s'ouvrir pleinement au reste du monde. « En introduisant des nouvelles marques, nous avons pu maximiser nos opportunités de croissance sur chaque segment de clientèle, du luxe jusqu'au budget, avec Conrad, LXR, DoubleTree, Curio Collection, Tapestry Collection, Hilton Garden Inn, Hampton, etc. » souligne le dirigeant. ■



Situé avenue de Saxe, dans le 7<sup>e</sup> arrondissement, le Sax Paris ouvrira au mois d'avril. Photo Hilton

PROPOSÉ PAR



## Lire en entreprise : un levier de cohésion et d'enrichissement collectif et intergénérationnel

Boîtes à livres, clubs de lecture, bibliothèques d'entreprise, rencontres autour d'un auteur... La Charte pour le livre et la lecture en entreprise proposée par le Centre national du livre (CNL) offre un cadre pour remettre une activité culturelle essentielle au cœur de l'espace professionnel.

Quinze minutes par jour suffisent pour bénéficier des bienfaits de la lecture. Mais, dans un quotidien rythmé par des impératifs professionnels et personnels, le constat est sans appel : le temps consacré à la lecture par les actifs diminue. Selon le Baromètre 2023 « Les Français et la lecture », 78 % des 25-49 ans déclarent manquer de temps pour lire<sup>1</sup>.

### Des bénéfices individuels et collectifs

Pourtant, la lecture est une activité culturelle essentielle, que les Français associent à de « nombreuses valeurs positives - 98% d'entre eux déclarent que la lecture permet d'ouvrir l'esprit », comme le souligne Régine Hatchondo, présidente du Centre national du livre,

et qui reste très appréciée : 68 % d'entre eux ont d'ailleurs envie de lire plus<sup>1</sup> ! Source d'enrichissement intellectuel et personnel, la lecture nous aide à mieux comprendre le monde. Elle nous permet de nous évader, de rêver. Dans l'univers professionnel, elle contribue au bien-être des salariés, peut favoriser

le dialogue, le débat d'idées, la cohésion. Profitable à chacun, elle bénéficie aussi à l'organisation dans son ensemble.

### Faire une place aux livres

C'est pourquoi le CNL a rédigé la Charte pour le livre et la lecture en entreprise qui propose aux signataires de remettre le livre dans le quotidien de leurs salariés. Prix littéraires, concours d'écriture, boîtes à livres, clubs de lecture, bibliothèques d'entreprise, rencontres littéraires, etc. : autant d'actions dont les entreprises sont invitées à s'emparer. 84 % des participants à la consultation citoyenne « Comment développer le goût pour la lecture de tous les Français » pensent qu'il faut développer les dispositifs permettant la lecture en entreprise<sup>2</sup>.

### S'engager pour la lecture

La première signature de la Charte pour le livre et la lecture en entreprise a eu lieu le 12 mars 2024 par l'APEC, à l'occasion de la troisième édition du Quart d'heure de lecture national. Depuis, les entreprises Air France, Enedis, La Poste, UEM, wpd, Utopies et Make.org se sont aussi engagées à « Sensibiliser leurs employés aux bienfaits de la lecture »<sup>3</sup>. Le prochain Quart d'heure de lecture national aura lieu le 11 mars prochain. L'occasion pour d'autres entreprises de rejoindre le réseau ?

### Devenir signataire de la Charte pour le livre et la lecture en entreprise

lire-en-entreprise@centrenationaldulivre.fr

1. IPSOS - Baromètre « Les Français et la lecture » préparé pour le CNL - Résultats 2023.  
2. Consultation citoyenne menée en 2023 par Make.org à l'initiative du CNL - 18 415 répondants.  
3. Article 1 de la Charte pour le livre et la lecture en entreprise.

## Le football français planche sur une sortie de crise

## SPORT

**Sous l'égide de la Fédération française, trois groupes de travail vont être mis en place pour réformer le football professionnel.**

**Ils rendront leurs conclusions en avril.**

Yann Duvert

Le changement, ce n'est pas encore maintenant, mais le rendez-vous est pris. L'ensemble des acteurs du monde professionnel ont été priés par la Fédération française de football (FFF) de plancher sur une réforme du système, qu'il s'agisse de la gouvernance ou de son modèle économique.

C'était le sens de la réunion organisée au siège de la « 3F » lundi, où étaient conviés les dirigeants de club, les représentants de la Ligue de football professionnel (LFP), mais aussi ceux du fonds CVC, actionnaire minoritaire de la société commerciale de la ligue (LFP Media). Une réunion « fondatrice d'un mouvement qui doit amener le football professionnel français à se réformer en profondeur », selon les mots de

Philippe Diallo, le président de la fédération. Pas de big bang, donc, ni de pistes clairement identifiées. Mais trois « groupes de travail » chargés de plancher ces prochaines semaines sur ladite réforme. Le premier concernera la gouvernance, alors que le président de la LFP, Vincent Labrune, fait l'objet de critiques récurrentes de la part de présidents de club, qui s'estiment tenus à l'écart des grandes décisions prises par l'instance.

### Repenser le modèle

Le deuxième tablera sur le modèle économique, dans un contexte de baisse des droits TV qui grève mécaniquement les revenus des clubs. La ministre des Sports, Marie Barsacq, qui a ouvert la réunion, a ainsi appelé à « repenser » ce modèle, et à « sortir de la dépendance aux droits TV et aux transferts ».

Le dernier groupe planchera, quant à lui, sur le contrôle financier des clubs, dont la gestion est régulièrement épinglée. Le rôle de la Direction nationale du contrôle de gestion (DNCG) pourrait être renforcé.

Les conclusions de ces groupes de travail seront rendues dans le courant du mois d'avril, a indiqué Philippe Diallo. La possibilité « d'aller sur le terrain législatif » pour graver dans le marbre d'éventuels changements n'est pas écartée. ■

### 3 questions à Gilles Gateau, Directeur général de l'Association pour l'Emploi des Cadres (APEC), première entreprise signataire de la Charte pour le livre et la lecture en entreprise.

**Pourquoi l'APEC a-t-elle souhaité rejoindre cette initiative du CNL ?**

G.G. : C'était une évidence, tant cette démarche résonne avec nos valeurs : favoriser les rencontres et les échanges, encourager un « pas de côté » dans les pratiques de recrutement, et promouvoir l'ouverture et la curiosité.

En intégrant la littérature au monde professionnel, nous saisissons l'opportunité d'élargir notre vision, de nourrir notre réflexion et d'enrichir l'expérience de nos collaborateurs.

**Comment les engagements pris lors de cette signature ont-ils été concrétisés au cours des 12 derniers mois ?**

G.G. : Le jour de la signature de la Charte, nous avons organisé, avec le soutien du CNL, une rencontre au siège de l'APEC avec l'écrivain Mokhtar Amoudi, lauréat du Prix Goncourt des détenus 2023. Cet événement a particulièrement marqué les esprits, beaucoup ont apprécié la rencontre et l'échange avec un écrivain primé. Nous avons



Gilles Gateau

Directeur général de l'Association pour l'Emploi des Cadres (APEC)

### D'autres initiatives devraient-elles voir le jour prochainement ?

G.G. : Nous réfléchissons à de nouvelles actions - par exemple, des sessions de discussions autour de titres appréciés - pour faire de la lecture un véritable catalyseur d'échanges et de créativité au sein de l'APEC. Enfin, à l'occasion du Quart d'heure de lecture national, nous prolongeons notre engagement en offrant à chaque collaborateur qui le souhaite l'ouvrage que nous avons publié aux éditions du Cherche-Midi, sur les grandes transformations du travail à l'horizon 2030.

# Les opérateurs télécoms prudents face aux coûteuses promesses de l'IA

## TÉLÉCOMS

L'IA pourrait permettre des économies opérationnelles de 30 à 40 % dans le secteur.

Mais beaucoup d'opérateurs avancent à pas comptés en raison de contraintes d'investissement.

Florian Dèbes

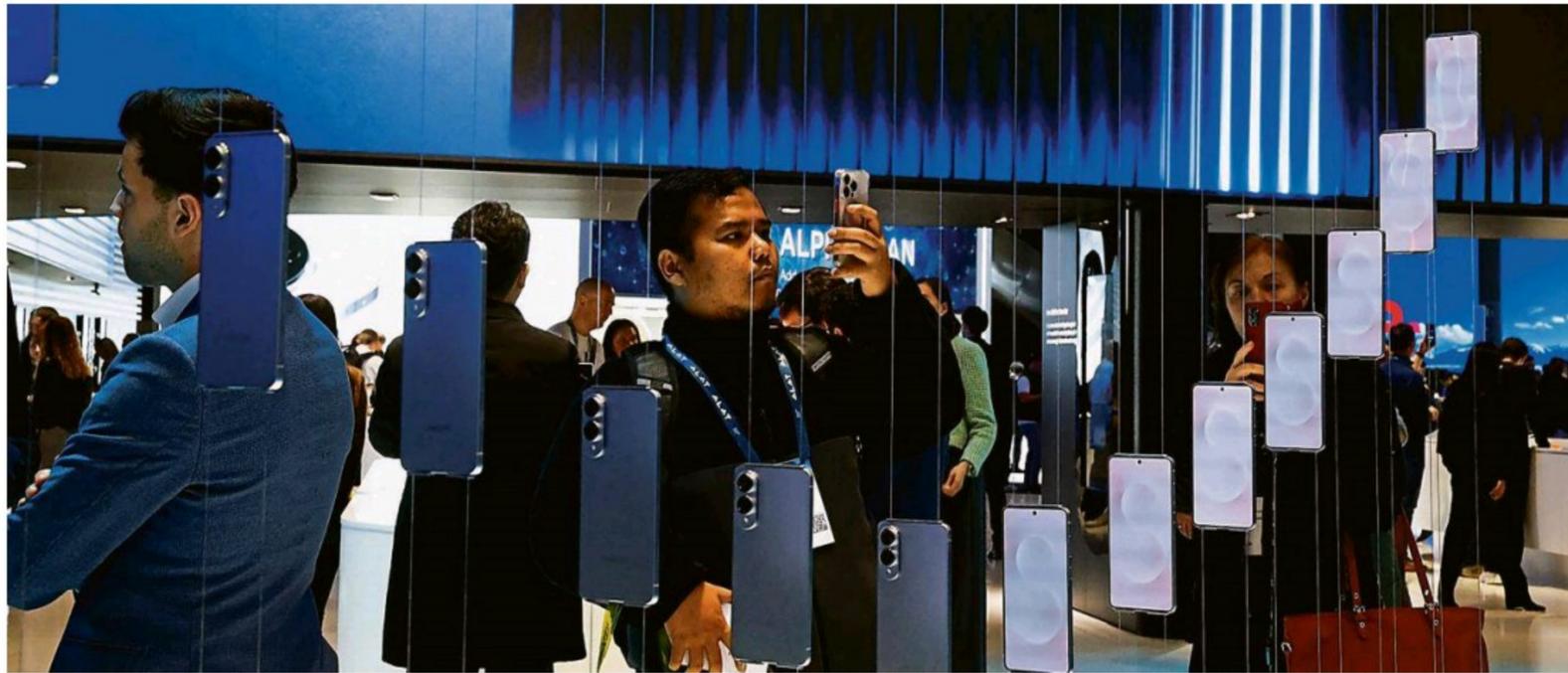
— Envoyé spécial à Barcelone

Les opérateurs rêvent de réseaux télécoms qui fonctionnent tout seul. A Barcelone, cette semaine, les plus gros d'entre eux et leurs équipementiers n'ont que le sigle IA à la bouche dans les allées du Mobile World Congress, le rendez-vous mondial du secteur. Mais beaucoup reconnaissent aussi que le chemin sera long avant de concrétiser les économies et les nouveaux revenus que les dernières avancées technologiques font miroiter.

Côté recette, « l'IA sera la "killer app" de la 5G », à en croire Christel Heydemann, la directrice générale d'Orange. Mais les questions demeurent quant à la manière dont les opérateurs sauront monétiser de nouveaux services liés à l'IA (accès à des chatbots sur abonnement, mise à disposition de GPU pour les entreprises...), alors que la valeur des usages innovants a, chaque fois ces dernières années, été captée par des champions de la tech.

**Automatisation des réseaux**  
Côté économie, les opérateurs ont certes davantage la main. Les expérimentations foisonnent, mais tout le défi est désormais d'en tirer les bénéfices à plus grande échelle. « Un opérateur télécoms peut espérer sauver 30 à 40 % de ses coûts opérationnels grâce à l'IA », note Michael Knott, associé senior chargé des télécoms pour le cabinet Roland Berger. On en est loin. Orange indiquait récemment avoir mis en œuvre plus de 150 cas d'usage qui lui ont permis de générer 200 millions d'euros de valeur en 2024, en additionnant revenus additionnels et économies.

Les technologies sont pourtant connues. En 2023 déjà, le groupe britannique BT avait explicitement justifié le licenciement de 55.000 personnes en sept ans par les progrès de l'intelligence artificielle. Comme pour toutes les entreprises possédant un service de relation client et des équipes marketing, l'IA générative capable d'automatiser la rédaction de certains messages aux abonnés promet des gains de productivité aux opérateurs. Mais le gros des économies viendra de l'automatisation des réseaux.



A Barcelone, cette semaine, les opérateurs et leurs équipementiers n'ont que le sigle IA à la bouche dans les allées du Mobile World Congress, le rendez-vous du secteur.

Suivant la tendance des dernières années, les équipementiers, comme Huawei, sont désormais capables de faire remonter aux techniciens des opérateurs les alertes de dysfonctionnement du réseau mais également la procédure à suivre pour régler le problème. Dans certains cas, le modèle Pangu du groupe chinois peut même redémarrer tout seul la configuration d'une antenne mobile.

Chez Ericsson et Nokia, la capacité à assouplir les réseaux la nuit pour économiser des euros et du carbone continue d'être améliorée. « Auparavant, l'opérateur program- mait le moment où le réseau s'éteignait, désormais c'est beaucoup plus dynamique : le réseau s'éteint quand il n'y a personne mais est prêt à redémarrer rapidement si besoin », relève Christian Leon, le patron d'Ericsson en France. Résultat, la consommation électrique nocturne d'une antenne mobile peut potentiellement être divisée par plus de dix.

### L'Europe a pris du retard

En dépit des gains promis, les opérateurs prennent toutefois leur temps, faute de pouvoir se rééquiper avec le dernier matériel de leurs fournisseurs. « La technologie 5G permet d'être géré par l'IA, mais encore faut-il que les opérateurs investissent dans la 5G », déplore Michael Knott. Or, les opérateurs ne dérogent pas à la règle d'un amortissement de leurs antennes sur sept ou huit ans, surtout en Europe où de nombreux compétiteurs investissent mais se disputent également un marché de petits prix. Les déploiements sont longs et l'Europe a pris du retard.

« L'innovation ne pousse pas les opérateurs à remplacer leurs équipements », regrette-t-on chez Huawei. Ses concurrents confirment. Croisé sur le stand de SuperMicro, l'un des commerciaux de ce spécialiste des serveurs pour l'IA décrit des opérateurs télécoms prêts à s'équiper à condition de limiter les dépenses. Certains lui achètent des serveurs taillés pour des processeurs GPU en y installant un autre type de processeur moins coûteux, mais moins performant.

### « Pas de ticket gratuit pour l'innovation »

« Il n'y a pas de ticket gratuit pour l'innovation », plaide pourtant Rami Rahim, le PDG de Juniper, lors d'une rencontre avec « Les Echos ». Lui-même est confronté aux mêmes difficultés quand il s'agit de convaincre le secteur des télécoms d'investir dans ces routeurs dédiés aux centres de données qui doivent leur permettre d'offrir de nouveaux services d'IA.

Les opérateurs les plus à l'aise financièrement vont toutefois un peu plus loin que les autres. En Corée du Sud, SK Telecom, par exemple, a déjà déployé auprès de 1.000 de ses techniciens un chatbot capable de générer un graphique technique permettant de les aider à résoudre un problème sur le réseau. Conçu en interne, le modèle d'IA du groupe a appris de l'historique d'incidents SK Telecom. Il est désormais partagé au sein d'une alliance avec Deutsche Telekom, Singtel et e&, avant d'être proposé à d'autres opérateurs. ■

## Une révolution silencieuse qui peut contribuer à réinventer le smartphone

Grâce à l'IA « locale », les smartphones deviennent plus autonomes et peuvent traiter les données très rapidement, sans recourir à des serveurs distants.

Thomas Pontiroli

— Envoyé spécial à Barcelone

C'est une révolution souterraine aux implications profondes. A mesure que les fabricants de smartphones intègrent l'intelligence artificielle dans leurs appareils, ils le font de façon de plus en plus intriquée. Ils ne se contentent pas d'apposer un raccourci vers ChatGPT ou Gemini, ils exécutent des IA directement sur le mobile.

Jusqu'à peu, il semblait impossible pour un smartphone de rivaliser avec les grands modèles de langage (LLM) entraînés sur des milliards de données et demandant de très grandes capacités informatiques. Mais « DeepSeek a montré que l'on pouvait disposer de modèles très puissants et petits pouvant être exécutés directement sur un appareil », indique Ignacio Contreras, vice-président du marketing produit chez Qualcomm. Une tendance qui selon lui s'étend au-delà du mobile et touche lunettes connectées, voitures et appareils industriels.

« Nous observons un déplacement du centre de gravité du traite-

### ANALYSE

ment de l'IA vers les appareils eux-mêmes », indique le représentant du fabricant de puces. Présent au Salon MWC de Barcelone, il constate une demande en hausse des fabricants. Apple (absent ici) en a même fait son cheval de bataille avec Apple Intelligence : il préfère traiter le plus de requêtes IA directement sur l'iPhone.

Les bénéfices de ce que l'on appelle l'« Edge AI » sont nombreux. « Vos données sont protégées car elles ne sortent pas de l'appareil. Les réponses sont immédiates car il n'y a pas de dépendance aux serveurs. Il n'y a pas besoin de s'abonner à un service, donc c'est moins cher. Et puis, vous n'avez pas besoin d'Internet », liste Ignacio Contreras.

### Les IA locales font aussi économiser de la bande passante sur les réseaux.

Discrètes dans les travées du Salon, comme le français Mistral AI, les start-up de l'IA doivent jouer des coudes pour être choisies par les fabricants, dont la plupart, à Barcelone, sont chinois, comme Xiaomi, Huawei ou Honor.

Samsung, présent au MWC, a fait la démonstration de sa dernière gamme Galaxy S25, dont les fonctions IA gérées en ligne par Google (Gemini) peuvent être débranchées d'un simple geste, au nom de la protection de la vie privée. Dans une interface claire, le géant sud-coréen liste les outils IA restant disponibles hors ligne : traduction d'appels, assistance à la rédaction...

### La fin des applications ?

L'importance de jouer les modèles d'IA en local est d'autant plus stratégique qu'elle correspond au rêve de certains acteurs de se passer des applications mobiles et des magasins prélevant 30 % de commission... « Avec le développement des agents, l'IA devient une interface agissant comme un assistant personnel, permettant de réserver un restaurant ou d'acheter un cadeau par la voix, d'où la nécessité de bénéficier des calculs en local », poursuit Qualcomm, qui travaille déjà avec tous les éditeurs d'IA. Ce n'est pas tout. Ces IA locales font aussi économiser de la bande passante sur les réseaux et aident à délester les infrastructures informatiques de calculs énergivores. Pour les analystes de Morgan Stanley, cette approche de l'IA doit stimuler les ventes de smartphones dès 2025. De quoi enfin nous faire entrer dans l'ère de l'« AI phone » ? ■

## L'intelligence artificielle, nouvelle narratrice de livres sur Spotify

### AUDIO

Le géant du streaming accepte désormais les livres audio narrés par des voix synthétiques, produits par la start-up ElevenLabs.

Marie Delumeau

« Ce livre audio est narré par une voix numérique. » Bientôt, les auditeurs entendront peut-être ce message en commençant un nouvel ouvrage sur Spotify.

Le géant suédois du streaming, devenu rentable l'an dernier pour la première fois de son histoire, a annoncé le 20 février qu'il accepterait désormais sur sa plateforme les livres audio narrés avec des voix de synthèse créées avec les outils d'IA d'ElevenLabs.

Valorisée à 3 milliards de dollars, la start-up est spécialisée dans la génération et le clonage de voix avec l'intelligence artificielle. En moins d'une heure, les auteurs peuvent convertir leur ouvrage en audiobook. Ce service est disponible dans 29 langues et permet de choisir entre différents types de voix, adapter le ton, ajouter des pauses... La

start-up se targue de « proposer une expérience d'écoute impossible à distinguer d'une narration humaine ».

Interrogé par « Les Echos », Spotify précise que cette fonctionnalité s'adresse « aux auteurs émergents et indépendants ». « ElevenLabs permet aux auteurs indépendants, qui n'ont pas forcément les moyens financiers de supporter le coût de conversion d'un livre à un livre audio, d'utiliser une technologie permettant à leurs œuvres d'être narrées par une voix digitale », explique le géant du streaming, qui a lancé son offre en France il y a quelques mois.

Depuis un an, Spotify accepte déjà les livres audio à narration

numérique créés avec l'outil de conversion de Google Play Books. Le géant de Mountain View a dévoilé cette fonctionnalité en 2022, suivi un an plus tard par Apple. Audible, poids lourd du secteur et propriété d'Amazon, propose depuis 2023 aux auteurs autoédités aux Etats-Unis de convertir leur œuvre en livre audio narré par une « voix virtuelle ». Bloomberg rapportait en mai 2024 que 40.000 audiobooks avaient été générés avec cet outil.

Du côté des éditeurs de livres audio, le sujet est suivi avec attention. « Nous serons très vigilants sur le fait que les auditeurs soient bien informés qu'il s'agit d'œuvres narrées

par une voix synthétique et non pas par un comédien », confirme Laure Saget, présidente de la commission livres audio du Syndicat national de l'édition (SNE) et directrice générale d'Audiolib. Spotify a précisé aux « Echos » que cela sera clairement indiqué dans les métadonnées, ainsi qu'avec une phrase d'introduction dans chaque ouvrage.

### Vigilance des éditeurs

Malgré ces nouvelles offres, les maisons d'édition restent pour l'instant attachées à la narration humaine. « Nous allons continuer à produire des livres audio de qualité avec des comédiens talentueux,

assure Laure Saget. En tant qu'éditeurs, notre combat est toujours de valoriser le travail premium réalisé avec les comédiens et les studios, à la fois au niveau de l'interprétation et de la mise en valeur du texte. »

Un récent accord a pourtant fait parler dans le monde de l'édition. HarperCollins a topé en 2024 avec ElevenLabs pour étoffer son catalogue en langue étrangère avec des ouvrages à narration numérique. Un deal présenté comme un « outil complémentaire ». Les deux entreprises assurent qu'il s'agit de « versions audio de certains livres de fond de catalogue qui n'auraient pas été créées autrement ». ■

# Canal+ boucle une année de transition

## AUDIOVISUEL

**Le groupe a vu son chiffre d'affaires progresser de 3,6 % l'an dernier, à 6,45 milliards d'euros, avec un nombre d'abonnés stables.**

**Mais les coûts des restructurations des activités françaises ont plombé ses résultats opérationnels.**

Florent Vairet

Ces résultats étaient très attendus, les premiers de Canal+ en tant qu'entité autonome, séparée du groupe Vivendi. Le groupe avait été introduit à la Bourse de Londres le 16 décembre dernier – et depuis, les investisseurs étaient restés circonspects, en partie à cause du peu de perspectives données par la direction. Le titre a perdu 40 % de sa valeur depuis sa première cotation.

Désormais, les investisseurs ont de quoi faire tourner leur algorithme : le groupe a publié mardi ses résultats financiers annuels 2024, avec un chiffre d'affaires en hausse de 3,6 % sur un an, à 6,45 milliards d'euros.

### Progression de l'Ebitda

Il affiche une légère hausse du nombre d'abonnés de 0,4 % (26,9 millions), tirée par les marchés africains et asiatiques (+2,5 %). En Europe, en revanche, leur nombre s'érode de 0,7 %. Une baisse que Canal+ justifie par une stratégie désormais axée sur l'obtention d'abonnés à forte valeur ajoutée, acquis en direct, sans l'aide de tiers.

Une stratégie qui semble porter ses fruits : l'Ebitda (avant produits et charges exceptionnels) est en progression de 5,4 % sur un an, à 503 millions d'euros. Ce qui fait évoluer la marge opérationnelle de 7,7 % à 7,8 %. En revanche, le résultat d'exploitation baisse de 20 % sur un an pour atteindre 341 millions.

Selon Canal+, ce montant s'explique principalement par les coûts des restructurations des activités

françaises, la sortie de la TNT et le plan de licenciement de 192 personnes, dû en grande partie au non-renouvellement de la fréquence de la chaîne C8 par l'Arcom.

Le cash-flow du groupe est lui aussi en forte baisse, -30 % sur un an, à 218 millions d'euros. Le groupe fait de la génération du cash une priorité pour l'année en cours. « Toutes les opérations, projets et allocations de capitaux, organiques et inorganiques, sont actuellement examinés en vue d'améliorer de manière significative la génération de trésorerie », peut-on lire dans le communiqué. D'ailleurs, tous les membres de la direction verront une grande partie de leur rémunération variable basée sur les objectifs de cash-flow.

### Délai pour MultiChoice

A l'occasion de ses résultats annuels, Canal+ a donné des informations sur son offre de rachat en cours sur MultiChoice, l'opérateur de télévision payante africain aux 15 millions d'abonnés dont l'acquisition contribuera à changer le visage du groupe.

Le français, qui était suspendu aux lèvres des autorités sud-africaines censées avaliser (ou non) le rachat d'ici au 8 avril 2025, a annoncé recourir à un délai supplémentaire de six mois pour obtenir leur approbation. Maxime Saada, président du directoire du groupe, parle de cette acquisition comme étant la plus importante de l'histoire de Canal+.

Pour 2025 toujours, le groupe prévoit une baisse légère de son chiffre d'affaires, du fait de la fin effective au 1<sup>er</sup> janvier de son partenariat avec Disney+ qui était distribué sur MyCanal et de l'arrêt de C8 en France.

A la veille de ses résultats, Canal+ a aussi dévoilé, lundi soir, un accord important avec le cinéma français. Le groupe s'est engagé à injecter au minimum 160 millions d'euros par an, sur les trois prochaines années. Un montant important, qui maintient Canal+ dans la position de premier financeur du cinéma tricolore, mais en baisse de 30 millions d'euros par an, en comparaison du précédent accord. ■

# Anthropic valorisé plus de 60 milliards après une nouvelle levée de fonds

## INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

**Le rival d'OpenAI a levé 3,5 milliards de dollars lundi, après une levée de 4 milliards en novembre.**

**La start-up veut renforcer sa puissance de calcul et préparer son expansion internationale.**

Hortense Goulard

— Correspondante à San Francisco

Nouvelle levée de fonds pour Anthropic. La start-up, fondée par des anciens d'OpenAI, a levé 3,5 milliards de dollars, lundi, auprès de plusieurs investisseurs. En novembre, elle avait déjà annoncé qu'Amazon, son principal investisseur, la renflouait à hauteur de 4 milliards. L'entreprise de San Francisco vaut désormais 61,5 milliards de dollars, contre 40 milliards il y a quelques mois.

Plusieurs fonds ont participé à cet apport d'argent frais, mené par Lightspeed Venture Partners. Parmi les autres investisseurs figurent notamment Salesforce Ventures, Cisco Investments, Fidelity Management & Research Co., General Catalyst, D1 Capital Partners et Jane Street.

### Plus de 18 milliards levés depuis 2021

Cette nouvelle levée de fonds montre que le besoin dévorant de capital des start-up de l'IA n'est pas près d'être comblé. Depuis sa création en 2021, Anthropic a levé plus de 18 milliards, selon Crunchbase. A lui seul, Amazon a investi 8 milliards dans la start-up.

Le grand rival d'Anthropic, OpenAI, envisage lui aussi de lever prochainement des fonds. Après avoir récolté 6,6 milliards de dollars en octobre, l'entreprise à l'origine de ChatGPT

pourrait lever jusqu'à 40 milliards de dollars. Sa valorisation devrait décoller, à 350 milliards.

Pour Anthropic, ces fonds représentent une chance de développer de nouveaux modèles, à augmenter sa puissance de calcul, à approfondir sa recherche en IA et son « alignement » avec des valeurs morales, ainsi qu'à financer son expansion internationale.

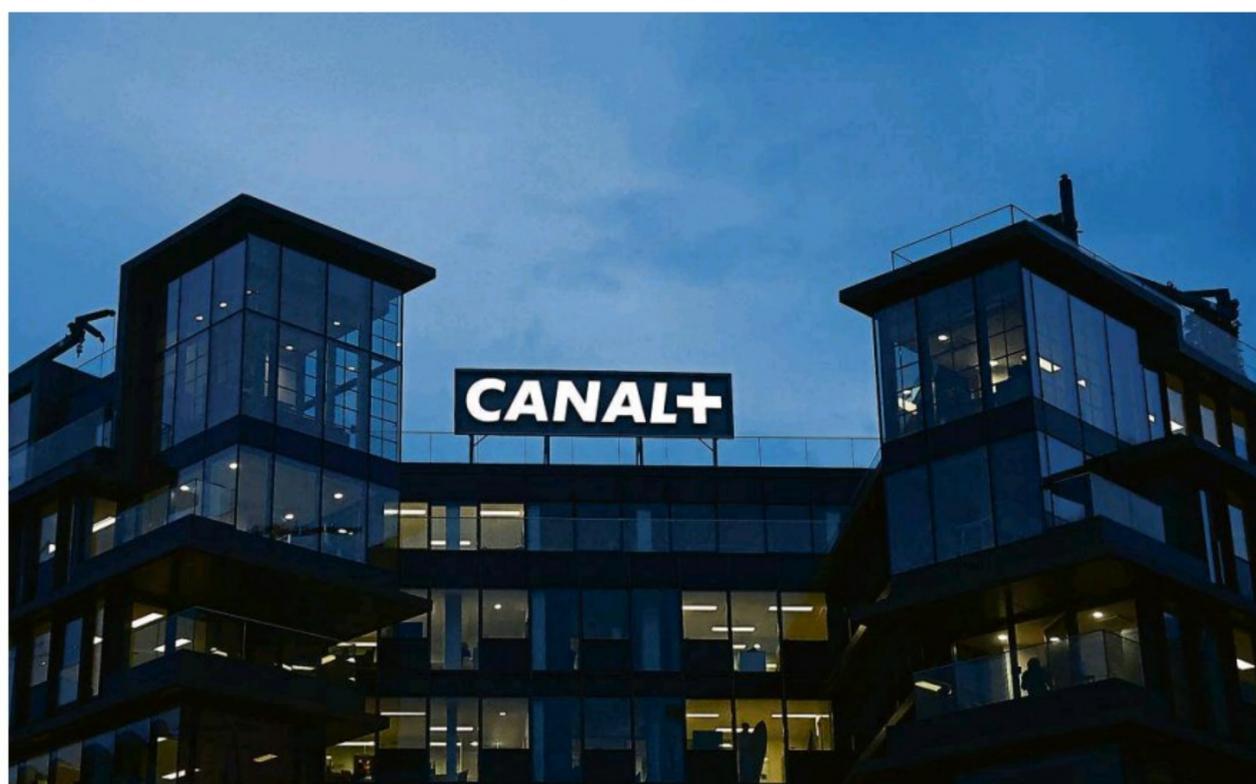
### Un modèle « hybride »

La start-up de San Francisco vient de dévoiler son dernier modèle, Claude 3.7 Sonnet. Il s'agit d'un modèle dit « hybride », qui peut à la fois répondre rapidement aux questions simples des utilisateurs et raisonner longuement afin de résoudre des problèmes plus complexes. La start-up a également dévoilé Claude Code, un outil à destination des développeurs, qui est encore en version bêta.

**Cette nouvelle levée montre que le besoin dévorant de capital des start-up de l'IA n'est pas près d'être comblé.**

En décembre, le revenu récurrent annualisé d'Anthropic atteignait le milliard de dollars, selon les informations de CNBC. Contrairement à d'autres entreprises de l'IA, qui développent des chatbots et des outils à destination du grand public, la start-up vend surtout ses services à d'autres entreprises, qui utilisent ses modèles pour fabriquer leurs propres outils.

Dans un communiqué, Anthropic cite notamment Zoom, Snowflake et Pfizer parmi ses clients, ainsi que le géant pharmaceutique Novo Nordisk. Ses modèles sous-tendent également les avancées derrière Alexa+, la nouvelle version améliorée de l'assistant vocal d'Amazon présentée fin février par le géant de l'e-commerce. ■



Le groupe Canal+ affiche un résultat d'exploitation en baisse de 20 % sur un an. Photo Abdul Saboor/Reuters

# Bumble et Match en grande difficulté

## APPLICATIONS

**Les leaders du secteur des applis de rencontre ont tous deux nommé un nouveau PDG.**

**Le marché fait aussi face à un sentiment de ras-le-bol d'un certain nombre d'utilisateurs.**

Nicolas Richaud et Marie Delumeau

C'est un double « swipe » à gauche qui dit tout de la crise existentielle que traversent les deux géants du dating. A quelques jours d'intervalle, Bumble puis Match Group (Tinder, Meetic, Hinge) ont récemment annoncé la nomination d'un nouveau patron. Avec deux choix radicalement différents.

Dans le premier cas, c'est la fondatrice de Bumble et vétérane du secteur, Whitney Wolfe Herd, qui reprend les manettes. Quant au leader mondial du secteur, Match, c'est Spencer Rascoff (cofondateur de

l'empire immobilier Zillow et sans aucune expérience dans le dating) qui va reprendre les rênes, après être entré au conseil d'administration du groupe l'an passé grâce aux coups de boutoir du fonds activiste Elliott.

La raison de ce changement de cap quasi concomitant ? L'intermittente chute boursière de Match et de Bumble. Depuis son pic atteint fin 2021 – l'industrie était alors portée par les multiples confinements –, à près de 50 milliards de dollars de capitalisation, le numéro un du secteur a vu sa valorisation fondre de près de 85 %. Entré à Wall Street avec tambours et trompettes début 2021, Bumble a, lui, dégringolé de 93 %. A eux deux, ces géants du dating accumulent une évaporation boursière de plus de 50 milliards en quatre ans...

### Tinder n'a plus la cote

Pourtant, Match et Bumble n'ont pas la même stratégie dans le dating. Le premier dispose d'un portfolio très large, avec près d'une cinquantaine d'applications qui lui permet de couvrir quasiment tous les segments de marché, quand Bumble n'a qu'une poignée de marques en catalogue. Mais les maux sont bien les mêmes.

Longtemps dopé par la croissance de son produit vedette, Tinder, qui pèse pour plus de la moitié de ses revenus depuis de longues années, Match souffre depuis que celui-ci a moins la cote auprès des utilisateurs. En deux ans, l'application qui a démocratisé le principe du swipe (« balayer » en anglais) – à gauche quand un profil ne vous plaît pas, et à droite quand il vous plaît –, a perdu plus de 1,6 million d'utilisateurs payants, soit près de 15 % de son parc d'abonnés. Une panne que ne compense pas Hinge, l'application phare du moment et propriété de Match.

Résultat, le groupe n'a cessé d'aligner des résultats financiers inférieurs au consensus des marchés ces derniers mois. « Cela ne se répercute pas dans le chiffre d'affaires car Match a réagi en montant les prix, pointe un bon connaisseur du secteur. Mais ce n'est jamais un bon signal sur les perspectives de croissance d'une activité quand vous en arrivez là, et c'est ce qui explique aussi pourquoi Wall Street a autant sanctionné le titre. »

Bumble, de son côté, semble opter pour un retour aux sources. Déjà en rappelant sa fondatrice, Whitney Wolfe Herd, qui avait quitté le poste

de PDG en 2023. Sa remplaçante, Lidiane Jones, a connu une année turbulente à la tête du groupe de dating, entamée avec une suppression de 350 emplois (soit 30 % des effectifs) en février 2024.

Elle s'était aussi attaquée à la fonctionnalité phare de Bumble : depuis son lancement en 2014, c'était aux femmes d'envoyer le premier message – les hommes peuvent désormais faire le premier pas, sous certaines conditions. Une nouvelle option qui n'a pas réussi à convaincre les marchés et les utilisateurs.



## ÉCOUTEZ NOTRE PODCAST LES ÉCHOS DE L'IA

Quand l'IA « match » avec les applis de rencontres dans l'émission hebdomadaire « Les Echos de l'IA ».

Sajoute à cela un bad buzz après une campagne de pub jugée sexiste...

De retour, Whitney Wolfe Herd a annoncé un « reset » pour retrouver « la magie unique de la marque Bumble ». Le groupe affirme vouloir se reconcentrer sur son activité principale et ses applications Bumble et Badoo, ainsi que sur le segment de la rencontre amicale. Une décision qui fait des victimes collatérales : Bumble a annoncé la fermeture prochaine de deux de ses applications, dont le français Fruitz.

### Sur un plateau

« Swipe fatigue », « dating burn-out »... Des experts pointent le ras-le-bol de nombreux utilisateurs. Au-delà des cas de Match et Bumble, le modèle est-il sur le point de périlclier ? « On en est loin. Mais l'effet waouh de ces applications est passé. On est sur une génération qui a été bercée par les applications de dating, et certains les utilisent régulièrement depuis une dizaine d'années déjà. Il y a une forme de blues », fait valoir Daniel Cheaib, patron de Feels, une appli tricolore axée sur la « Gen Z ».

« Lorsqu'on regarde le volume de téléchargements et les revenus du sec-

teur, c'est stable. L'industrie est sur un plateau et désormais, il y a une grande bataille pour prendre des parts de marché aux concurrents. Et à ce jeu-là, les gros acteurs ont forcément beaucoup à perdre et peu à gagner », poursuit-il.

Selon des chiffres de Sensor Tower, le nombre de téléchargements d'applis de rencontre dans le monde s'est élevé à 1,18 milliard en 2024. Un chiffre en hausse de seulement 5,4 % par rapport à l'année précédente, alors qu'on observait en 2022 une croissance de 11,5 %.

Pour d'autres, la crise que traverse le dating est une lame de fond. « Les gens n'en peuvent plus des applis avec une logique de « casino dating », où on vous promet le jackpot mais où vous finissez par dépenser toujours plus et par devenir accro », assène Sébastien Pigati, patron de Waiter qui mise, à l'inverse, sur le « slow dating ». « On est en train de changer de modèle avec une approche s'apparentant plus à du conseil pour accompagner nos utilisateurs dans un parcours qui est long et que l'on veut rendre le moins anxiogène possible. Il faut s'y résoudre : l'application miracle qui vous fait trouver l'amour en quelques clics, ça n'existe pas. » ■

# French Tech: le premier trou d'air des start-up industrielles



En 2024, les jeunes pousses industrielles ont inauguré 38 sites de production, soit près de deux fois moins qu'en 2023.

## ÉCOSYSTÈME

**Les financements des jeunes pousses du secteur ont flanché l'an dernier (-32 %).**

**La création de nouvelles usines ralentit également.**

Adrien Lelièvre

La réindustrialisation de la France sera un chemin long et sinueux. C'est vrai pour les grands groupes, comme pour les start-up. Après plusieurs années encourageantes, les jeunes pousses de la French Tech ayant vocation à construire des usines ont traversé un premier trou d'air.

En 2024, elles ont réalisé 212 levées de fonds, pour un montant cumulé de 2,8 milliards d'euros. Un chiffre en recul de 32 %, selon l'observatoire des start-up, PME et ETI industrielles de Bpifrance. « 42 % des fonds levés se font en phase de R&D », précise Raphaël Didier, directeur du pôle investissement amorçage industriel de Bpifrance. Le marché européen dans son ensemble fait grise mine (-21 % de financements, à 21,1 milliards de dollars). Dans un rapport qui a fait grand bruit, Mario Draghi, ancien

dirigeant de la BCE, a pourtant invité les Etats membres à parier davantage sur les technologies de rupture afin de garantir la souveraineté économique et industrielle du Vieux Continent. « Il y a une plus grande frilosité, chez les investisseurs du monde entier, concernant les sujets industriels », observe Paul-François Fournier, directeur exécutif de l'innovation chez Bpifrance. Ce dernier tient toutefois à relativiser le coup de frein qui touche la filière. Depuis 2022, les start-up industrielles ont levé « près de 11 milliards d'euros », rappelle-t-il. Et, l'an dernier, ces entreprises ont tout de même réussi à capter plus du tiers des financements de la French Tech, sur fond de recul général des investissements (-38 %).

**Un chiffre d'affaires de 4,8 milliards**

De fait, l'écosystème souffre surtout de la rarefaction des levées de fonds supérieures à 100 millions d'euros. Leur nombre a été divisé par deux entre 2023 et 2024 (de 10 à 5). Parmi les opérations significatives, il y a eu Electra (recharge électrique), The Exploration Company (spatial) ou encore Newcleo (énergie).

L'observatoire de Bpifrance recense 3.200 start-up à vocation industrielle. Certaines ont déjà leur usine, d'autres doivent la créer ou confier cette tâche à des sous-traitants (modèle « fabless »). « Un tiers de ces entreprises sont des deeptechs,

c'est-à-dire qu'elles ont un lien avec la recherche », souligne Thomas Cazor, chargé de mission du plan start-up et PME industrielles chez Bpifrance. Le segment le mieux représenté est l'industrie verte (21 % des start-up), devant la santé (19 %). Au total, les jeunes pousses industrielles représentent 65.000 emplois et un chiffre d'affaires cumulé de 4,8 milliards d'euros. La dynamique reste soutenue, puisque Bpifrance a identifié entre 250 et 350 créations l'an dernier.

En 2024, les jeunes pousses industrielles ont inauguré 38 sites de production, soit près de deux fois moins qu'en 2023 (60). Dans le détail, il s'agit de 17 démonstrateurs,

20 usines à l'échelle et de l'extension d'un site existant. La région Auvergne-Rhône-Alpes tire son épingle du jeu, avec un record d'inaugurations (9 en 2024).

**Moins de six mois de cash**

« Le portrait-robot d'une usine à l'échelle, c'est 14 millions d'investissements, un foncier de 4.500 mètres carrés et une entreprise d'une maturité d'environ sept ans », rappelle Raphaël Didier, qui précise avoir exclu les gigafactories de batteries pour ne pas fausser les chiffres.

L'année 2024 a été marquée par la dissolution surprise du Parlement, le report à plusieurs reprises du vote du budget 2025 et la sortie de route d'Ynsect (élevage d'insectes), un symbole de la réindustrialisation dont Bpifrance est l'un des principaux actionnaires. « On réapprend à réindustrialiser avec l'innovation. Et donc tout ne se passe pas comme prévu. Il y a une forme d'apprentissage », concède Paul-François Fournier.

Il pourrait y avoir d'autres crashes. En novembre, l'association Start Industrie avait révélé qu'un peu plus de la moitié des start-up industrielles avaient moins de six mois de cash dans les caisses. Pour le quart d'entre elles, c'était même moins d'un trimestre... 2025 démarre donc avec des nuages noirs dans le ciel. « On ne s'attend pas à une année de reprise très forte », admet Paul-François Fournier. ■

« On réapprend à réindustrialiser avec l'innovation. Et donc tout ne se passe pas comme prévu. Il y a une forme d'apprentissage »

PAUL-FRANÇOIS FOURNIER  
Directeur exécutif de l'innovation chez Bpifrance

# Les constantes vitales mesurées à l'aide d'un smartphone

## HEALTHTECH

**A portée de main, ces solutions pourraient faciliter l'accès aux soins.**

Marion Simon-Rainaud

Trente secondes et une caméra. Voilà ce qu'il faut pour mesurer la fréquence respiratoire d'un être humain ou encore son rythme cardiaque. Ce qui présente le double avantage de rendre le patient autonome et d'assurer une surveillance personnalisée par le médecin. C'est ce que proposent plusieurs start-up, dont la française Qantic, qui vient d'obtenir la certification CE pour sa technologie baptisée « Cobox ». L'algorithme analyse les images issues d'une caméra - sur un téléphone, une tablette, une webcam - et « détermine le taux d'absorption de la lumière par le sang circulant sous la peau du visage », explique le cofondateur Alain Habra. Depuis la création de l'entreprise en 2020, elle a levé près de 5,4 millions d'euros en dette et en equity.

**Un algo, une appli**

Après cinq ans de développement, cette certification acte le début d'une nouvelle étape : celle de la commercialisation sur les 27 marchés de l'Union européenne. Présenté au Salon MedinTechs les 10 et 11 mars 2025, Cobox a développé un connecteur qui s'intègre à tout logiciel existant (téléconsultation, surveillance du patient au domicile...) et une application grand public. Baptisée « ZenBox », l'appli prodigue surtout des conseils de coaching et des bilans respiratoires mensuels. L'objectif est de la vendre aux assureurs, mutuelles ou encore comités d'entreprise. Une stratégie d'acquisition plus rapide et moins chère qu'en BtoC.

Sur ce créneau, ils ne sont pas les seuls. En France, leur concurrent direct, i-Virtual, a aussi développé sa propre technologie de mesure des constantes vitales, baptisée « Caducy » et certifiée CE depuis 2023. Là aussi, même principe, un selfie

vidéo de 30 secondes contre un bilan avec six paramètres vitaux. Sa technologie, qui a nécessité sept ans de R&D, repose notamment sur l'intelligence artificielle et la vision par ordinateur.

Rejetant l'image de gadgets, toutes deux revendiquent un accès facilité aux soins (notamment en télémédecine), voire un meilleur traitement des maladies chroniques. A titre d'exemple, Qantic a mesuré un gain de temps de 21 % dans le tri des patients qui arrivent aux urgences dans ses hôpitaux partenaires (CHU de Bordeaux, celui de Metz-Thionville, Médipôle Lyon-Villeurbanne et l'hôpital Saint-Joseph à Paris). Pour asseoir cet aspect, les deux solutions ont été approuvées par des études cliniques. Mais ces outils ne sont pas l'apanage de la France. On trouve le canadien NuraLogix, l'israélien Binah, le belge FibrilCheck ou encore le taiwanais FaceHeart. Le marché mondial de la surveillance des signes vitaux est en pleine expansion. Selon une récente étude de Mordor Intelligence, sa taille est estimée à 13,39 milliards de dollars en 2024 et devrait atteindre 27,81 milliards de dollars d'ici à 2029.

Une des limites de ces dispositifs peut être celle de « la prévision, parfois variable », souligne Samantha Jérusalem, associée dans le fonds Elaia, investisseur d'i-Virtual. D'où l'importance de la validation scientifique. « Le prochain challenge sera la mesure de la tension artérielle sans contact », projette pour sa part Benoît Georis, patron d'i-Virtual. Un autre enjeu pour les Français reste l'internationalisation. La solution d'i-Virtual (dont le champ applicatif va des études pharmaceutiques aux tests d'assureurs) est aujourd'hui disponible dans sept pays (Espagne, Portugal, Italie, Suisse, Autriche, Inde et Turquie) mais a mis en pause la procédure de certification FDA (Etats-Unis). De son côté, Qantic vise une certification FDA pour s'exporter sur le marché américain et veut développer un grand modèle de langage basé sur des « millions de battements » de cœurs. ■

# Le français Flowdesk tape dans l'œil de BlackRock

## CRYPTOMONNAIES

**La start-up dédiée au marché crypto, boucle un tour de financement 102 millions de dollars dont un prêt de 10 millions de dollars du plus grand gestionnaire d'actifs américain.**

Samir Touzani

Cette start-up française est au cœur du bouleversement institutionnel que connaît l'industrie crypto. Flowdesk, teneur de marché ou « market maker », s'est d'abord fait un nom auprès des grands émetteurs de jeton du secteur crypto. Le rôle d'un teneur de marché est de s'assurer qu'il y a toujours quel-

qu'un pour acheter et vendre un actif, afin que les échanges se fassent facilement. En étant toujours prêt à acheter ou vendre, il aide ainsi à éviter les gros écarts de prix et rend le marché plus fluide.

**Institutionnalisation**

Depuis son lancement en 2020, Flowdesk est devenu l'un des principaux fournisseurs mondiaux de liquidités dans le secteur crypto, avant de se retrouver dans le radar de Wall Street. Contrairement aux market makers traditionnels du secteur comme Wintermute, GSR Markets et Jane Street, qui achètent énormément de tokens sur fonds propres, Flowdesk propose une plateforme qu'il qualifie de « Market Making as a Service ». Une solution innovante qui s'inspire d'un modèle SaaS (Software as a Service), où le client paie pour un service d'abonnement sur mesure en gardant le

contrôle de ses actifs. Une offre plus flexible qui a permis de séduire entre 30 et 40 des 100 plus grosses cryptos en termes de valorisation, d'après Guilhem Chaumont, le dirigeant de Flowdesk. Notamment l'américain Ripple et son jeton XRP, entré au capital lors du lancement de son financement en série B qui avait réuni 50 millions de dollars début 2024. Cette levée vient d'être complétée par un apport de 52 millions de dollars de ses actionnaires existants et de HV Capital qui s'ajoute à une dette provenant de fonds et de comptes gérés par BlackRock, le plus grand gestionnaire d'actifs de la planète.

Quand la finance traditionnelle se montre prête à ouvrir les bras au bitcoin via les ETF, Flowdesk apparaît dans la liste des teneurs de marché crédibles. Avec son agrément PSAN (prestataire de services sur actifs numériques) délivré par

l'Autorité des marchés financiers, Société Générale-Forge avait déjà choisi de lui confier son stablecoin EURCV. Aux Etats-Unis, c'est Grayscale, à la tête du GBTC, l'un des plus grands fonds cotés en Bourse offrant une exposition au bitcoin, qui fait appel à Flowdesk. Selon nos informations, Flowdesk est désormais associé à quatre fournisseurs d'ETF fournissant une exposition au roi des actifs numériques.

**Revenus multipliés par 8**

Une institutionnalisation de son portefeuille de clients qui a permis de multiplier par huit les revenus de la start-up, qui est désormais rentable, selon son dirigeant. L'approbation par la SEC de plusieurs ETF bitcoin spot (basés sur le prix au comptant du bitcoin), le 10 janvier 2024, a également marqué un tournant pour la start-up fondée à Paris. « Ces ETF envoient un signal fort aux

investisseurs institutionnels : les actifs numériques arrivent à maturité, ouvrant la voie à des entrées de capitaux substantielles de la part des fonds spéculatifs, des fonds de pension et des fonds de dotations. Nous sommes impatients de nous associer à des institutions qui entrent dans ce secteur par le biais d'ETF ou de tout autre instrument », a déclaré Reed Werbit, PDG et directeur des revenus de Flowdesk aux Etats-Unis.

Signe que les institutions financières traditionnelles prennent de plus en plus au sérieux le secteur crypto, Citadel, le plus grand teneur de marché désigné à la Bourse de New York, se prépare d'après Bloomberg à fournir des liquidités sur les principales Bourses de cryptomonnaies, notamment Coinbase, Binance et Crypto.com. Et l'ouverture d'une ère pro-crypto aux Etats-Unis depuis l'élection de Donald Trump devrait encore accélérer la

tendance. Après Londres, les Etats-Unis et Singapour, Flowdesk prévoit notamment d'ouvrir un bureau aux Emirats arabes unis pour étendre sa couverture internationale. La société, qui compte environ 150 employés, prévoit de doubler ses effectifs, notamment pour absorber les besoins en conformité. Mais Flowdesk veut aller plus loin. Fournisseur de liquidités, trading OTC, conservation d'actifs, produits dérivés, Flowdesk veut devenir un véritable « one stop shop » de la crypto, d'après son dirigeant, Guilhem Chaumont.

Après les ETF, c'est la tokenisation des actifs traditionnels qui fait également son chemin chez les grands gestionnaires d'actifs comme BlackRock. Un marché qui « a le potentiel de transformer la finance traditionnelle à l'échelle mondiale », d'après le dirigeant de Flowdesk. ■

# Défaillances : dans le tourbillon des nouveaux tribunaux de commerce

## ENTREPRISES

Depuis le début de l'année, 12 « tribunaux des activités économiques » expérimentent un élargissement du traitement des entreprises en difficulté.

Reportage au Mans, où on s'attend à un afflux de dossiers.

Marion Kindermans  
— Envoyée spéciale au Mans.

Grande première, ce jour-là, au tribunal de commerce du Mans, dans la Sarthe : dans ce lieu rebaptisé « tribunal des activités économiques » (TAE), le monde agricole fait pour la première fois son entrée. En ce petit matin glacial de février, au deuxième étage de la cité judiciaire de cette ville moyenne, Christian Bagnaud, le président, va juger la première affaire agricole de sa carrière. Il est 8 h 30 et, comme tous les mardis, se tiennent les audiences des procédures collectives. Les entreprises en difficulté y défilent dans l'attente d'être fixées sur leur sort. Au milieu de ces chefs d'entreprises exsangues, à la tête d'une boulangerie-pâtisserie, d'un commerce de prêt à porter ou d'une entreprise de BTP, s'est assis un couple d'éleveurs de la Sarthe, la cinquantaine, assez intimidé de se retrouver là. Une petite affaire – 30.000 euros de revenus –, avec un cheptel de 80 chèvres produisant du fromage, qui a périclité au fil des mois. Les dettes, abyssales, représentent près de trois ans de chiffre d'affaires. Acculé, cet ancien menuisier qui avait rêvé de cette reconversion a demandé la liquidation, ce qui lui permettra au passage d'effacer ses dettes. Dix minutes plus tard, l'affaire est réglée.

« Il n'y avait vraiment plus d'espoir, pas d'autre choix que d'en finir », glisse Christian Bagnaud. « Lorsque c'est trop difficile pour le dirigeant, nous faisons immédiatement un signalement à l'Apesa », une association qui vient en soutien aux chefs d'entreprise en souffrance après la liquidation de leur affaire. Dans ce cas précis, ce ne sera pas nécessaire. L'éleveur, après des

années de galère, est presque soulagé de tourner la page.

Statuer sur la vie ou la mort des entreprises, c'est le lot quotidien de cette justice commerciale, spécificité française née il y a plus de cinq cents ans. Mais aujourd'hui, elle vit une mini-révolution. A l'instar du Mans, onze autres tribunaux en France, de toutes tailles, renommés « tribunaux des activités économiques » (Avignon, Auxerre, Le Havre, Limoges, Lyon, Marseille, Nancy, Nanterre, Paris, Saint-Brieuc et Versailles) ont été choisis – sur les 134 de l'Hexagone – pour expérimenter la réforme issue de la loi du 20 novembre 2023, d'orientation et de programmation du ministère de la Justice.

### Des inquiétudes palpables

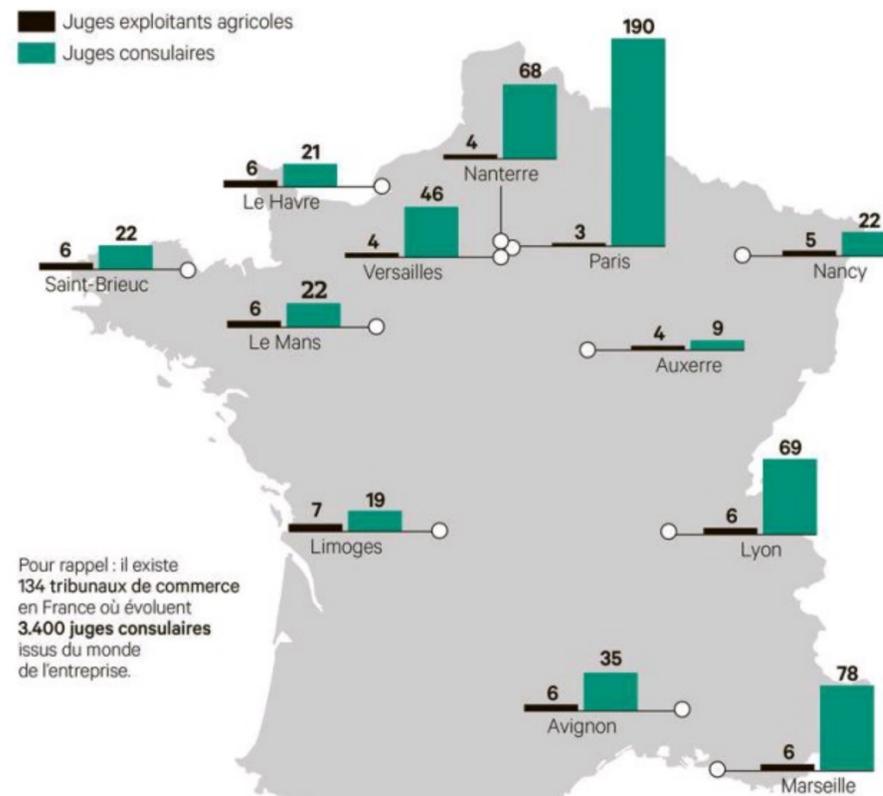
Pendant quatre ans, en plus des commerçants et artisans en difficulté, ils vont traiter dans le cadre des procédures amiables (mandat ad hoc et conciliation) et collectives (sauvegarde, redressement, liquidation) les activités agricoles, les professions libérales (hors professions réglementées du droit) et les associations (qui étaient auparavant traitées au tribunal judiciaire). Fin 2028, un bilan sera dressé pour généraliser ou non la mesure.

Dans ce cadre, le tribunal du Mans, qui table sur 10 % d'activités en plus, s'est vu adjoindre six nouveaux juges « exerçant la profession d'exploitant agricole », qui rejoignent ainsi les 22 juges consulaires issus du monde de l'entreprise. Ils sont tous bénévoles, à l'image de Sophie Ragaïne, une éleveuse de porcs de Sablé-sur-Sarthe qui a suivi quatre mois de formation aux questions juridiques avant de pouvoir enfiler la robe noire à rabais blanc des juges. Pour

« L'impact sur le nombre de salariés menacés dans le département nous alerte. »

CAROLE JACQUIN-GRANGER  
Vice-présidente du tribunal des activités économiques (TAE) du Mans

## Les 12 tribunaux des activités économiques (TAE) mis en place à titre expérimental



Pour rappel : il existe 134 tribunaux de commerce en France où évoluent 3.400 juges consulaires issus du monde de l'entreprise.

• LES ÉCHOS • / SOURCE : CONFÉRENCE GÉNÉRALE DES JUGES CONSULAIRES

elle aussi, ce jour de février est une première. Dans ce territoire rural, le changement fait mouche. Terre de polyculture et d'élevages, la Sarthe concentre de petites exploitations, qui comme ailleurs, sont très fragilisées par les mauvaises récoltes de structures pourrait mettre la clé sous la porte. Mais le secteur agricole ne sera pas le seul à être touché.

Dans le département, le plus touché par le chômage dans les Pays de la Loire (7,1 % contre 5,8 % au niveau régional), les inquiétudes sur la fragilité du tissu économique sont palpables. Car derrière les poids lourds – MMA ou Aco, il est dominé par une myriade de TPE-PME. Le tribunal a ouvert 360 dos-

siers en procédures collectives l'an dernier, contre 290 en 2023 (+21 %) « et, depuis le début 2025, on ne constate aucun ralentissement » précise son président. Ce qui alerte surtout, c'est la taille des entreprises. Comme partout ailleurs, elles arrivent de plus en plus grosses à la porte de la juridiction. En 2024, 1.300 salariés ont été concernés contre 840 en 2023.

### Arrêts de fleurons locaux

Industrie, BTP, retail, immobilier... Au niveau national, les défaillances – 65.700 en 2024 selon la Banque de France, soit une hausse de plus de 16 % sur un an – ont atteint un niveau record, dépassant le seuil critique de 2009, année de la crise financière. Et les signaux ne sont

pas au beau fixe pour ce début 2025, entre ralentissement économique, endettement des entreprises, plombé notamment par leur prêt garanti par l'Etat (PGE) et les tensions internationales.

« On le voit encore plus en prévention, ce sont de grosses entreprises locales, d'une centaine de personnes, qui ne sont pas encore en dépôt de bilan mais ont déjà de grosses difficultés financières », déplore Carole Jacquin-Granger, vice-présidente du tribunal. « L'impact sur le nombre de salariés menacés dans le département nous alerte », insiste celle qui dirige l'entreprise familiale Sogepi (27 personnes), qui fabrique des pigeonniers contraceptifs. En janvier, 75 dirigeants sont venus en prévention, lors de tête-à-tête confi-

dentiels, contre 29 l'an dernier. Ces derniers mois ont vu tomber des fleurons locaux, dans l'automobile par exemple, avec l'arrêt annoncé pour cette année de l'équipementier automobile Valeo à la Suze (270 salariés) et le plan de restructuration de NTN à Allennes (127 salariés). Le tribunal a dû aussi acter la fermeture du fabricant de literie Meral (75 salariés) à Aubigné Lacan. « Avec nos nouvelles compétences, on anticipe les dossiers d'associations ; certaines emploient des centaines de salariés. Avec la baisse des subventions des conseils régionaux, on va les voir arriver au TAE », pronostique Dorian Legout, administrateur judiciaire associé chez Ajire, qui accompagne les restructurations d'entreprises au sein du tribunal.

### « De la lassitude et du découragement »

Autre alerte : les injonctions de payer, qui interviennent lorsqu'une entreprise ne règle pas ses factures. Depuis deux ans, elles tutoient le millier par an (contre 654 en 2022). « Ce niveau est plus élevé qu'en 2019 », pointe Christian Bagnaud. « Or, c'est le premier signal qu'une entreprise est en train de s'asphyxier ; six mois à un an plus tard, on la retrouve à la barre du tribunal. » Dans cette ruche qu'est le tribunal, où gravitent une nuée d'acteurs au chevet des entreprises en difficulté, chaque professionnel constate, à sa mesure, la montée des fragilités. « Depuis un an, je suis passé d'une ou deux interventions à trois ou quatre par semaine », témoigne Xavier Sanson, commissaire de justice (appelé ainsi depuis la fusion entre les huissiers et les commissaires-priseurs judiciaires), qui est appelé à évaluer financièrement les biens des entreprises en procédures collectives et les vendre aux enchères dès qu'une affaire est liquidée.

Face à cette situation, un nouveau jargon a émergé. Entre les murs du tribunal, on parle désormais de « cumodd » (pour Covid, Ukraine, Moyen Orient, dette publique, dissolution) pour évoquer ces secourus à répétition. « Il y a maintenant de la lassitude, du découragement chez ces patrons qui sont victimes de crises qui ne sont pas les leurs », résume Dorian Legout. Et c'est sans doute cette lame de fond insidieuse qui inquiète le plus. ■

## Une expérimentation sous très haute surveillance

Rebaptisés « tribunaux des activités économiques » (TAE), 12 tribunaux s'élargissent aux exploitants agricoles, associations et professions libérales. Une réforme dont une des pierres angulaires, la contribution financière, reste polémique.

Marion Kindermans

L'expérimentation est loin d'être anecdotique. Depuis janvier, ils sont 12 tribunaux de commerce, sur les 134 en France, à la mettre en œuvre (Avignon, Auxerre, Le Havre, Limoges, Lyon, Marseille, Nancy, Nanterre, Paris, Saint-Brieuc, Le Mans et Versailles).

Pendant quatre ans, cette poignée de lauréats, rebaptisés « tribunaux des activités économiques » (TAE), va, en plus des commerçants et artisans, traiter les difficultés des exploitants agricoles, associations et professions libérales (hors professions réglementées du droit), auparavant gérés par les tribunaux

judiciaires. Le changement ne concerne pas les contentieux, mais les procédures amiables (mandat ad hoc, conciliation) et collectives (sauvegarde, redressement, liquidation), destinées à sauver, quand c'est possible, les entreprises à bout de souffle.

### Record d'entreprises défaillantes

La réforme, issue de la loi d'orientation et de programmation du ministère de Justice du 20 novembre 2023, qui a connu de nombreux remous lors de son élaboration, vise à harmoniser le traitement des activités en difficulté. « Une justice plus rapide, plus efficace, plus protectrice », résumait Eric Dupond-Moret, qui a porté ce virage de la justice commerciale. Avec en sous-main, le souci de désengorger les tribunaux judiciaires, au bord de la saturation.

A ce jour, cinq tribunaux sur les douze ont pu commencer les audiences, les autres sont en attente des juges « exerçant la profession

d'exploitants agricoles », qui siègeront auprès des juges consulaires. Seulement 40 ont été identifiés sur les 63 que prévoit l'arrêté. « Ce n'est pas si facile de trouver des volontaires dans le monde agricole ; c'est un engagement, bénévole, qui prend du temps. Mais cela va venir », veut croire Michel Peslier, président de la conférence générale des juges consulaires. Nommés pour l'instant par le ministère de la Justice et formés pendant quatre mois aux questions juridiques, ces nouveaux juges s'en tiennent au rôle d'assesseur, c'est-à-dire de simple juge ne pouvant ainsi pas présider les séances.

Face à un monde agricole en souffrance, les dossiers ne manquent pas. « Il faut compter sur 10 à 15 % d'activités en plus pour les juridictions où l'activité agricole est la plus dynamique », estime Michel Peslier, citant Le Mans (Sarthe) et Saint-Brieuc (Côtes-d'Armor). Selon Altares, près de 1.500 exploitants ont été en défaillance l'an dernier (en hausse de 13,4 % sur un an). Une vague qui devrait s'ajouter au

record des 65.700 entreprises défaillantes (+16,7 %), et qui ne devrait pas dégonfler cette année en raison du contexte économique morose. « On va aussi voir arriver les associations, nombreuses dans le secteur des Ehpad ou des services à la personne », ajoute le président des juges consulaires.

Très favorables à l'idée d'élargir leurs champs de compétences, les juges consulaires ont mis en avant l'efficacité de leur justice commerciale pour convaincre : des audiences très régulières, des délais de traitement plus rapide (4 à 6 mois pour la liquidation, 12 mois pour le redressement) et un taux de contestation très faible. Mais la réforme, délicate, se fait à tâtons.

D'un côté comme de l'autre, il s'agit de ne pas froisser deux mondes à la rivalité ancestrale. La tentative de faire entrer des juges professionnels au sein des tribunaux de commerce (l'échevinage), où les juges sont des bénévoles, chefs d'entreprise et élus par leurs pairs, a été finalement abandonnée. Une partie du monde agricole a aussi

freiné des quatre fers à ce transfert dans le giron de ce qui est communément appelé le « tribunal des marchands pour les marchands ». Crainte des conflits d'intérêts, d'une justice expéditive...

Pour ne pas heurter les habitudes, les contentieux continueront à être traités au sein des tribunaux judiciaires. « C'est un peu dommage de se priver de cette partie-là, car ce sont des signaux qui permettent d'identifier les entreprises fragilisées. Ce sont souvent les mêmes que l'on voit arriver plus tard en procédures collectives », déplore Christian Bagnaud, le président du TAE du Mans.

### Recours déposé devant le Conseil d'Etat

Des comités de pilotage au sein des tribunaux et du ministère suivent l'application de la réforme. Et un rapport d'évaluation sera remis au Parlement par le gouvernement avant juillet 2028. S'il est « trop tôt pour tirer un premier bilan », selon Michel Peslier, une mesure continue à faire polémique : la création

d'une « contribution financière pour la justice économique » dans le cas des litiges (hors agricole).

Cette somme – qui peut atteindre 5 % du montant (100.000 euros maximum), en fonction de plusieurs critères – est due par les entreprises de plus de 250 salariés qui saisissent le tribunal pour une requête supérieure à 50.000 euros. Fin janvier, le barreau de Paris, qui pèse pour la moitié de la profession en France, a déposé un recours devant le Conseil d'Etat pour dénoncer la rupture avec le principe de justice gratuite pour tous et le montant trop élevé.

« Les entreprises essaieront de contourner en saucissonnant la demande pour en baisser le montant, ou en choisissant de régler le contentieux dans un autre tribunal non assujéti à cette obligation », pronostique aussi Frédéric Boutard, avocat au sein du cabinet SCP Jacobins. Selon le ministère de la Justice, la recette potentielle est estimée « autour de 5,3 millions d'euros par an » et « alimentera chaque mois le budget général de l'Etat ». ■

## Reev va tester son orthèse robotisée du genou aux Etats-Unis

**INNOVATEURS**

Laurent Marcaillou  
— Correspondant à Toulouse

La jeune entreprise toulousaine Reev vient de boucler une nouvelle levée de fonds de 8,8 millions d'euros pour effectuer les essais cliniques et le lancement commercial aux Etats-Unis de son orthèse robotisée du genou. Ce dispositif médical est destiné aux personnes souffrant de troubles de la marche d'origine neurologique, en particulier dus aux accidents vasculaires cérébraux (AVC). Les fonds sont apportés par ses actionnaires historiques : Polytechnique Ventures, Newfund Heka et Irdi Capital Investissement, entrés au tour de table précédent de 1,5 million en 2023. Ils sont rejoints par Techstars et des business angels réunis par le multi-family office Scala Patrimoine, dont le chirurgien orthopédiste Hervé Silbert et l'ancien footballeur Raphaël Varane.

Fondée en 2021 par Amaury Ciurana et Robin Temporelli, Reev a élaboré deux solutions. La société a d'abord conçu un système de capteurs connectés fixés sur la chaussure et la jambe du patient, appelé « Reev Sense », qui analyse vite et précisément la marche sur le plan spatiotemporel et cinématique. La medtech qui emploie 30 sala-

riés dont trois à Boston, a mené l'étude clinique du système « Sense » au centre de recherche translationnelle du Massachusetts Institute of Technology (MIT). Les résultats seront publiés ce trimestre et elle a déjà fabriqué les 100 premières unités commerciales.

Reev a aussi développé une orthèse robotisée et intelligente du genou, « Dreeven ». Cette assistance électrohydraulique englobe la jambe et apporte une aide motrice personnalisée aux mouvements du genou. Les capteurs de « Sense » enregistrent les caractéristiques de la marche du patient et aident à calibrer l'orthèse en fonction de la symétrie des pas, de la longueur de la foulée, etc.

### Eviter le pied tombant

« Il existe déjà des orthèses qui amortissent le mouvement du genou pour se poser, mais qui ne le soutiennent pas pour se sentir plus léger. Nous fabriquons la première orthèse active sur mesure, qui aide le patient à se relever et à faire tous les mouvements du quotidien. Elle évite le syndrome du pied tombant », plaide Amaury Ciurana, président de Reev.

Reev s'est inspirée de la technologie des directions assistées pour les véhicules sur lesquelles a travaillé Robin Temporelli. La société a conçu une centrale de commande placée sur la chaussure et connectée à une application mobile. Les cinq premiers prototypes ont été testés par des bénévoles à Toulouse en 2024. Maintenant, l'entreprise va conduire les essais cliniques aux Etats-Unis, où les orthèses de marche sont remboursées jusqu'à 30.000 dollars, alors que cette prise en charge est encore en cours de création en France.

Les fonds serviront aussi à améliorer la légèreté et le design de l'orthèse, qui est fabriquée par des partenaires industriels. Reev effectuera les essais cliniques sur 10 patients en 2025, puis 40 en 2026 avec le laboratoire de récupération neuromotrice de l'université de Boston, avant de demander l'autorisation de mise sur le marché aux Etats-Unis et en Europe. ■

### Il a dit



« Nous fabriquons la première orthèse active sur mesure [...] Elle évite le syndrome du pied tombant. »

AMAURY CIURANA  
Président de Reev

Photo Reev



La conversion au thermoplastique recyclable a commencé chez Beneteau, notamment pour son Oceanis Yacht 60.

## Beneteau trouve des alliés pour recycler ses coques de bateau

### PAYS DE LA LOIRE

Le leader français de la plaisance embarque un consortium industriel pour relever le défi du recyclage des bateaux en fin de vie.

Emmanuel Guimard  
— Correspondant à Nantes

Beneteau franchit une étape clé dans le recyclage de ses bateaux. Pour l'heure, la composite de ces coques et ponts en polyester est incinérée et les fibres enfouies. Dans certains pays, les bateaux sont tout bonnement laissés à l'abandon. On sait déjà, en France, recycler l'essentiel des composants des embarcations en fin de vie. « Le challenge était la partie composite », explique Erwan Faucher, directeur métiers et innovation de Beneteau.

Pour le groupe vendéen, la solution va passer par une alliance avec

d'autres acteurs industriels, dont Arkema qui fournira sa résine thermoplastique Elium. Contrairement au polyester thermodurcissable, cette matrice peut être séparée – en la chauffant – de la fibre pour être réutilisée dans la construction d'un bateau neuf. Pour cette opération, le consortium fait appel à la start-up suisse Composite Recycling.

### « Quasiment à l'infini »

Fondée en 2021, celle-ci a développé un procédé de thermolyse permettant, à moins de 500 °C, de vaporiser la résine sous forme d'huile à partir de laquelle Arkema peut refaire une résine. Le procédé permet aussi de garder les fibres de verre et de carbone intactes, en conservant leur longueur initiale afin de les réemployer. « Cela permet de refaire de la résine quasiment à l'infini sans perdre ses propriétés », plaide Guillaume Clédat, responsable du produit Elium chez Arkema.

Le projet embarque l'industriel Owens Corning, spécialiste de la fibre de verre, et Chomarat, en

mesure de tisser la fibre récupérée. Dès lors, il sera possible pour Beneteau de produire des bateaux en résine presque entièrement recyclée avec jusqu'à 65 % de fibres issues du recyclage. « Pour la première fois, six sociétés se réunissent sur une chaîne de valeur complète permettant de recycler la résine et les fibres », résume Erwan Faucher.

**Beneteau pourrait produire des bateaux en résine presque entièrement recyclée.**

Composite Recycling a déjà installé près de Nantes une unité pilote capable de traiter 2 tonnes de matière par jour. Elle a pris place sur un site Veolia, partie prenante pour la collecte. Pour monter en puissance, Guillaume Perben, fondateur de la start-up, envisage d'implanter début 2026 deux autres unités d'une capacité de 10 tonnes par jour chacune, dont une à Nan-

tes. L'entreprise de 12 salariés compte lever 5 millions d'euros pour financer ce projet qui peut trouver des débouchés dans d'autres industries travaillant les composites.

Cette conversion au thermoplastique a déjà commencé chez Beneteau, notamment pour le Jeanneau Sun Fast 30 One Design, pour valider les propriétés du matériau sur un bateau de compétition, puis sur l'Oceanis Yacht 60. Cela ne représentait qu'une quarantaine de bateaux en 2024, Beneteau, qui réalise plus d'un milliard d'euros de chiffre d'affaires avec 7.200 salariés, en fabrique plusieurs centaines chaque année. « Comme toute innovation, nous l'implémentons d'abord sur la clientèle la moins sensible au surcoût que cela représente », explique Erwan Faucher. Sachant qu'à ce stade, un bateau en thermoplastique recyclable coûte 5 % plus cher. Le déploiement de la nouvelle solution, ou sa généralisation à un plus grand nombre de bateaux, prendra donc plusieurs années. ■

## Paul Boyé se diversifie après la perte du marché d'habillement de la police

### OCCITANIE

Le groupe a remporté des marchés d'uniformes pour l'armée, de tenues antiparticules pour les pompiers et de masques pour les hôpitaux.

Une polémique a éclaté entre deux fabricants de vêtements pour l'armée et la police. Marck & Balsan, installé à Gennevilliers (Hauts-de-Seine), a annoncé la fermeture prochaine de son usine de 65 salariés à Calais (Pas-de-Calais) après avoir perdu en 2024 le marché des uniformes de l'armée, au profit de Paul Boyé Technologies à Labarthe-sur-Lèze (Haute-Garonne). « La totalité de la production des uniformes sera faite très loin de notre pays, à Madagascar », a critiqué son directeur général, Laurent Marck.

Paul Boyé Technologies juge cette « polémique infondée » parce que Marck & Balsan a lui aussi une usine à bas coût en Tunisie. Il fait valoir que le contrat du ministère des Armées, de 26,2 millions d'euros sur quatre ans, est bien infé-

rieur à celui de l'habillement du ministère de l'Intérieur (420 millions sur six ans) qu'il a perdu en 2024 au profit du groupement d'entreprises conduit par Marck & Balsan. Or la perte de son contrat de 60 millions par an aurait pu être fatale pour l'entreprise qui le détenait depuis 2011, car il formait la moitié de son chiffre d'affaires. « Nous avions beaucoup investi dans un système automatique de préparation des commandes pour les 240.000 policiers et gendarmes, qui ne sert plus », déplore son PDG, Jacques Boyé.

### Equiper 230.000 pompiers

L'entreprise a rebondi en obtenant un important marché de masques chirurgicaux et FFP2 de Santé Publique France, fabriqués depuis janvier. « Ce contrat de quatre ans, renouvelable chaque année, consiste à produire 90 millions de masques par an et représente la moitié du marché de l'habillement de la police que nous avons perdu », se félicite Jacques Boyé. Le groupe avait relancé la fabrication de masques pendant le Covid et les commandes s'étaient arrêtées en 2022. Spécialiste des tenues techniques de protection pour l'armée, les pompiers et la

police, Paul Boyé Technologies a créé une tenue novatrice protégeant du feu et des particules fines. La société vient de remporter un contrat de quatre ans pour équiper les 230.000 pompiers français, qui pourrait former en 2027 la moitié du contrat avec la police. Le groupe se lance aussi dans le recyclage. Il a constitué la société Recyclocal, avec cinq autres entreprises comme les Filatures du Parc, dans le Tarn, qui défibrent les vieux vêtements. Recyclocal démembrera des anciens vêtements civils et militaires et en confectionnera de nouveaux au Vernet (Haute-Garonne). L'activité doit commencer cette année.

Le chiffre d'affaires de Paul Boyé Technologies (qui a aussi racheté l'an dernier 51 % des parts du fabricant de gants Georges Morand en Haute-Vienne), diminuera « de 118 millions d'euros en juin 2024 à 80 millions en juin 2025 avec la fin du contrat d'habillement de la police ». « Mais nous retrouverons notre niveau précédent en 2026 », affirme Jacques Boyé. L'effectif en France a diminué de 307 à 273 salariés et remontera à 290 personnes cette année, tandis que l'usine de Madagascar emploie 1.000 personnes. — L. M.

## A coup d'acquisitions, Sic Marking change de dimension

### AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

Spécialiste du marquage des pièces pour l'industrie, la société lyonnaise a mis la main sur quatre entreprises en un an.

Stéphane Frachet  
— Correspondant à Lyon

C'est une niche : le marquage des pièces pour l'industrie indispensable à la traçabilité dans des chaînes d'approvisionnement mondialisées. Grâce à ses machines de micropercussion, le lyonnais Sic Marking en a fait sa spécialité, il ambitionne désormais d'en devenir un acteur mondial.

Discrètement, Gérard Barraud, son président, a mis la main sur quatre confrères en un an, « en ciblant des technologies complémentaires ». Les dernières acquisitions remontent au second semestre 2024 avec l'allemand Markator, qui fabrique des marqueurs standards, et l'américain Tykma Electro, un spécialiste du laser qui dis-

pose d'un centre de R&D dans l'Ohio. « Cette technologie n'est pas si simple à maîtriser car le laser réclame une précision extrême », dit Gérard Barraud, qui peut désormais se prévaloir du made in USA. Plus tôt, Sic Marking avait absorbé les marqueurs par sérigraphie et impression jet d'encre de Tiflex à Poncin (Ain) et son concurrent dans la micropercussion Technomark à Saint-Etienne (Loire).

La PME de Pommiers (Rhône) se transforme en groupe rebaptisé Innovative Industry (In2+). A cette occasion, les associés Gérard Barraud et les managers des différentes filiales accueillent deux nouveaux actionnaires financiers au tour de table : Crédit Mutuel Equity et BNP Paribas Développement investissent 10 millions d'euros. Les managers des sociétés reprises et le président conservent le contrôle de l'entreprise. Cette augmentation de capital crée un effet levier pour de l'endettement. « Nous sommes en veille pour d'autres acquisitions sur des technologies différenciantes », dit Gérard Barraud, dont le groupe devrait réaliser 150 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2025 avec 800 collaborateurs. Il vise 200 millions d'euros en 2028.

Ce rapprochement offre des synergies commerciales et industrielles. « Nous allons optimiser notre activité électronique, menée par notre filiale Maatel à Grenoble. Elle va développer les cartes électroniques de toutes nos activités », illustre Gérard Barraud, qui a racheté son fournisseur en 2019.

In2+ travaille pour des intégrateurs de lignes de production, parfois de petits bureaux d'études, et en direct dans l'aéronautique (Boeing, Airbus, Safran, etc.) dans l'automobile (Renault, Stellantis et Hyundai), ou l'agroalimentaire. Comme dans d'autres secteurs industriels, l'activité de In2+ a ralenti fin 2024. « On sent des frémissements en Allemagne », assure Gérard Barraud, qui espère que son positionnement sur des procédés innovants le placera aux premières loges de la reprise. ■

# 150

**MILLIONS D'EUROS**  
de chiffre d'affaires pourrait être réalisé en 2025 par Sic Marketing.

# Les dividendes mondiaux atteignent des sommets inédits

## ACTIONNARIAT

En 2024, les grandes entreprises mondiales ont reversé 1.747 milliards de dollars aux actionnaires sous forme de dividendes.

Un nouveau record notamment porté par le secteur bancaire et les premiers versements de plusieurs géants de la tech.

Rachel Cotte

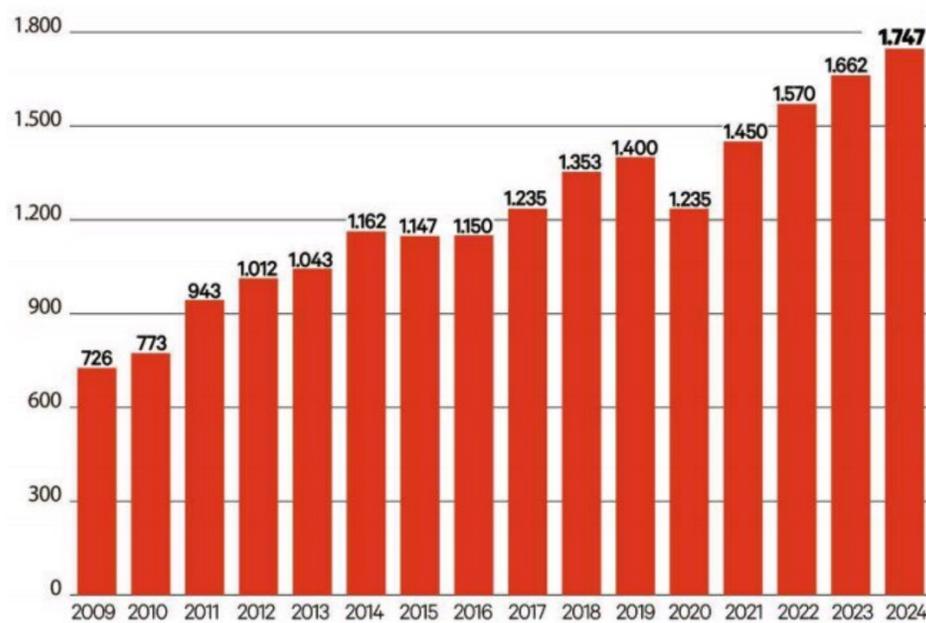
En 2024, les grandes entreprises mondiales ont été plus généreuses que jamais avec leurs actionnaires. Les versements de dividendes ont atteint un nouveau record de 1.747 milliards de dollars, contre 1.661 milliards en 2023, selon l'étude annuelle du gérant Janus Henderson. Un résultat supérieur à ses prévisions initiales, qui tablaient sur 1.730 milliards de dollars, grâce à une croissance des dividendes plus forte que prévu aux Etats-Unis et au Japon lors du dernier trimestre.

A l'échelle globale, 88 % des entreprises ont augmenté leurs dividendes ou les ont maintenus, avec une hausse médiane de 6,7 %. Cette dynamique concerne de nombreux secteurs : les télécoms, l'assurance ou encore la construction ont connu des progressions à deux chiffres. Près de la moitié de la hausse totale des dividendes provient toutefois des valeurs financières, qui ont reversé 434,8 milliards de dollars. Les principales contributrices sont les banques, dont les versements ont atteint 257,6 milliards. Le secteur a largement tiré profit des taux d'intérêt élevés, qui ont boosté les bénéfices.

« Impact disproportionné » L'année 2024 a aussi été marquée par un tournant majeur pour le secteur de la tech : les géants américains Meta et Alphabet (maison

## Les dividendes versés dans le monde

En milliards de dollars



ExxonMobil est l'entreprise qui a distribué le plus de dividendes en 2024, juste après Microsoft.

« LES ÉCHOS » / SOURCE : JANUS HENDERSON - PHOTO : AL DRAGO/BLOOMBERG

mère de Google) et le chinois Alibaba ont distribué en 2024 les premiers dividendes de leur histoire. Avec 15,1 milliards de dollars versés, ils représentent à eux trois un cinquième de la croissance mondiale. « Les grandes entreprises qui ont versé leur premier dividende ont eu un impact disproportionné », commente Janus Henderson.

En distribuant à lui seul 5,1 milliards de dollars, le spécialiste du commerce en ligne Alibaba est devenu le troisième plus gros distributeur de dividendes en Chine, et l'un des plus grands au monde. D'autres acteurs du numérique, comme Salesforce et Booking, ont aussi versé leur premier dividende en mars 2024. Ces sociétés prouvent ainsi « qu'elles sont comme les entreprises prospères qui les ont précédées, c'est-à-dire qu'à mesure qu'elles mûrissent, elles commencent à générer des liquidités excédentaires

qu'elles peuvent redistribuer à leurs investisseurs », souligne Jane Shoemake, gérante de portefeuille client au sein de l'équipe Global Equity Income de Janus Henderson.

Si certains nouveaux entrants se sont montrés généreux, le géant de l'informatique Microsoft conserve sa première place sur le podium des plus gros payeurs, tous secteurs confondus, avec environ 22 milliards de dollars de dividendes versés. En reversant 16,7 milliards de dollars, le pétrolier ExxonMobil est quant à lui remonté à la deuxième place, qu'il n'avait plus occupée depuis 2016. L'entreprise s'est renforcée par l'acquisition du spécialiste de l'extraction d'hydrocarbures Pioneer Resources, réalisée fin 2023.

A noter que Saudi Aramco, qui a encore versé un dividende record de 124 milliards de dollars en 2024, est exclu du champ de l'étude en rai-

**Avec un record de 68,8 milliards de dollars versés à leurs investisseurs, les entreprises tricolores ont une nouvelle fois été les premières contributrices à l'échelle européenne.**

son de la faible part de son capital flottant. L'entreprise est en effet détenue à environ 90 % par l'Arabie saoudite, directement ou via son fonds souverain, le Public Investment Fund (PIF).

D'un point de vue géographique, 17 des 49 pays étudiés par Janus Henderson ont atteint des niveaux de versements record. C'est notam-

ment le cas des Etats-Unis, du Canada, du Japon ou de la France. Avec un record de 68,8 milliards de dollars versés à leurs investisseurs, les entreprises tricolores ont une nouvelle fois été les premières contributrices à l'échelle européenne.

L'assureur AXA et le géant bancaire BNP Paribas « ont apporté la plus grande contribution grâce à des bénéfices beaucoup plus élevés », observe Charles-Henri Herrmann, directeur du développement France & Distribution Benelux chez Janus Henderson. Avec une hausse moyenne de 8,2 %, la France affiche l'un des taux de progression les plus élevés parmi les pays développés.

Malgré un environnement économique incertain – notamment marqué par de vives tensions commerciales depuis le retour de Donald Trump au pouvoir – Janus Henderson table sur une crois-

sance globale de 5 % pour l'année 2025, ce qui porterait les montants versés à un nouveau record de 1.830 milliards de dollars.

Les marchés s'attendent toujours à ce que les bénéfices des entreprises augmentent en 2025. « Les prévisions consensuelles suggèrent une hausse de plus de 10 %. Même si ces prévisions sont trop optimistes compte tenu de certains des défis économiques et géopolitiques mondiaux actuels, la bonne nouvelle pour les investisseurs en revenus est que les dividendes s'avèrent généralement beaucoup plus résilients que les bénéfices tout au long des cycles économiques », explique Jane Shoemake.

Même dans un contexte de ralentissement économique, les sociétés ont tendance à maintenir leurs dividendes à un niveau stable, voire à les augmenter, pour rassurer les investisseurs sur leur solidité financière. ■

## Saudi Aramco serre la vis sur les dividendes et met le budget saoudien sous forte pression

Le géant pétrolier prévoit de ramener ses dividendes à environ 85 milliards de dollars en 2025, contre 124 milliards en 2024. Cette forte baisse devrait lourdement peser sur les finances de l'Arabie saoudite, qui détient plus de 90 % du capital de l'entreprise.

C'est une décision qui risque de porter un coup dur aux finances du royaume saoudien. Le géant pétrolier Saudi Aramco prévoit de réduire ses dividendes versés en 2025 à environ 85 milliards de dollars, contre un record de 124 milliards de dollars en 2024, selon un communiqué publié mardi. Cette baisse d'environ 30 % devrait peser sur le budget déjà fragile de l'Arabie saoudite, qui détient plus de 90 % de son capital – directement ou via son fonds souverain, le Public Investment Fund (PIF).

Véritable poumon financier du royaume, le fleuron a vu ses bénéfices nets reculer de 12,39 %, à 106,25 milliards de dollars en 2024, contre 121,25 milliards l'année précédente. Une baisse de revenus attribuée « à celle des prix et des

volumes vendus de pétrole brut, ainsi qu'à la baisse des prix des produits raffinés et chimiques ».

L'incertitude économique mondiale et la demande en berne ont fait chuter les prix du baril de Brent. Mardi, celui-ci se négociait autour de 73 dollars, bien en dessous des 90 dollars jugés nécessaires pour équilibrer le budget saoudien. Tandis qu'il bénéficiait encore d'une trésorerie nette de 27 milliards de dollars fin 2023, Aramco affiche désormais un

**Tandis qu'il bénéficiait encore d'une trésorerie nette de 27 milliards de dollars fin 2023, Aramco affiche désormais un endettement net.**

endettement net. Cette situation résulte en partie de son entêtement à maintenir des dividendes record en 2024, alors même qu'il manquait de liquidités pour les financer. Ce dividende est d'autant plus

crucial pour l'Arabie saoudite que le prince Mohammed Ben Salmane (MBS) poursuit son ambitieux plan de transformation du royaume, baptisé « Vision 2030 ».

Chiffré à plusieurs milliards de dollars, il comprend plusieurs mégaprojets visant à diversifier l'économie du pays pour réduire sa dépendance au pétrole brut, dont il est le premier exportateur mondial.

Profits du secteur en berne Riyad prévoit déjà un déficit budgétaire d'environ 27 milliards de dollars en 2025, et ses revenus publics devraient rester inférieurs aux dépenses pendant plusieurs années. Dans ce contexte, le royaume a été contraint de solliciter massivement les marchés financiers ces derniers mois. L'année dernière, 50 milliards de dollars d'obligations ont été émises par l'Etat et des entités publiques pour réduire l'écart budgétaire. Le gouvernement a déjà levé plus de 14 milliards de dollars d'obligations en 2025, ce qui fait de l'Arabie saoudite le plus grand emprunteur des marchés émergents.

Cette dynamique devrait se



Saudi Aramco prévoit également d'émettre davantage de dette après avoir levé 9 milliards de dollars en obligations traditionnelles et islamiques.

poursuivre. Selon Goldman Sachs, le pays dispose d'une importante marge de manœuvre pour contracter davantage de dettes afin de soutenir ses investissements. En novembre, l'agence Moody's a rehaussé la note de crédit du pays de A1 à Aa3 – au même niveau que la France et le Royaume-Uni – en évoquant des perspectives positives pour le secteur non pétrolier.

Selon Bloomberg, Saudi Aramco prévoit, elle aussi, d'émettre davantage de dette après avoir levé en 2024 9 milliards de dollars en obligations traditionnelles et islamiques. Le prêt islamique est un financement conforme aux principes de la charia, interdisant le riba, c'est-à-dire l'usure.

Avec la dégrèvement des cours de l'or noir, les profits de la plupart des

groupes pétroliers ont diminué en 2024. La société britannique Shell a vu ses bénéfices reculer de 17 % et la française TotalEnergies de 26 %. Cela ne les a pas empêchés d'augmenter leur dividende, de respectivement 4 % et 7 %.

— R. C.

🔍 Lire « Crible » Page 30

# Les bonus repartent à la hausse dans les banques françaises

## BANQUE

**BNP Paribas et Crédit Agricole ont acté des hausses de 5 à 10 % en moyenne sur les rémunérations variables au titre de 2024.**

**Un cran en dessous de leurs rivaux anglo-saxons ou européens.**

Anne Drif

Sur fond d'excellents résultats, les banques françaises ont soigné leurs traders l'an dernier. Mais moins que leurs rivales américaines et britanniques. Là où les Anglo-saxons ont promis des hausses des bonus à deux chiffres au moins pour 2024, chez BNP Paribas et Crédit Agricole la progression est de 5 % à 10 % en moyenne.

La première banque de la zone euro, malgré des profits record tirés par sa banque d'investissement, se situe en bas de fourchette, autour 5 %, selon Bloomberg. « La banque ne s'inscrit pas dans le jeu des banques américaines, plus volatiles. Les variables s'inscrivent dans une politique plus globale de mobilité et de carrière au sein du groupe sur le long terme », indique un observateur. Interrogé, BNP Paribas n'a pas commenté.

Ses vendeurs actions et émetteurs obligataires ont cependant nettement mieux tiré leur épingle du jeu, d'après des sources. L'an dernier dans ses activités de BFI, la banque a enregistré une hausse de 16,2 % de son bénéfice avant impôts, à 7,3 milliards d'euros (sur 16,2 milliards d'euros au niveau du groupe, +8,4 %). Les revenus des activités de marchés à eux seuls ont bondi de 32,4 % au quatrième trimestre, à plus de 2 milliards.

Avec 5 % de hausse générale, c'est tout de même mieux qu'en 2023. Cette année-ci, BNP Paribas avait coupé en moyenne les bonus de 5 %. Tout le monde néanmoins n'avait pas été touché : dans le même temps, le groupe a affiché un nombre record de banquiers millionnaires (376 financiers, plus qu'au pic de 2022) à l'échelle mondiale.

### Même dynamique chez Société Générale

Chez Société Générale, la fourchette de progression des bonus en 2024 s'établit plutôt entre 5 et 10 %. La banque, dont la grille est moins élevée que ses rivales, poursuit sa bonne dynamique après une progression de 10 % déjà à l'année précédente. En 2023, la banque verte a également enregistré un nombre record de banquiers millionnaires (48). Interrogée, la banque n'a pas non plus souhaité commenter.

Les revenus de sa banque d'invest-

issement ont progressé de 6,5 %, à 6,5 milliards en 2024 (sur les 8,6 milliards du pôle grande clientèle, en hausse de 11 %), et les profits avant impôts du pôle grande clientèle dans son ensemble ont crû de près de 23 %, à 3,5 milliards d'euros.

Même dynamique chez Société Générale. Sur l'année 2024, les revenus ont atteint un niveau record de plus de 10 milliards d'euros en banque de grande clientèle (+5 %). Les activités de marché ont enregistré une hausse de 5,6 %, à 5,9 milliards, et dans les métiers actions la hausse est de plus de 12 %. Interrogé, le groupe répond que « la progression des bonus s'inscrit en ligne avec la performance de l'activité ». En 2023, le nombre de banquiers millionnaires avait aussi franchi un pic chez Société Générale (147).

Du côté de Natixis, l'activité de grande clientèle a vu ses revenus progresser de 6,6 %, mais son résultat avant impôts a diminué de 3,3 %, à 1,29 milliard. Si certains se font écho de primes plutôt stables, la filiale de BPCE répond que « la progression des bonus reflète les très bons résultats de l'année pour Natixis CIB ». Au dernier trimestre, les équipes des marchés actions ont généré des revenus en hausse de 53 % (96 millions d'euros), et les activités de taux de 14 % (354 millions).

### Concurrence étrangère

A Paris, les boutiques bénéficient aussi d'une plus grande latitude, car elles ne sont pas soumises au plafond des bonus. Pour autant, chez Lazard, la banque mise sur une politique contracyclique en évitant les à-coups. L'an dernier, les bonus y auraient progressé en moyenne de près de 10 %, selon des sources.

Les annonces des banques commerciales françaises contrastent cependant avec celles de certains concurrents. Morgan Stanley en France, qui a affiché de solides performances, a renoué avec des niveaux proches de 2021, à plus de 15 %, selon des sources.

Avec leurs rivaux européens aussi, soumis au fameux plafond, l'écart est là. UniCredit envisage d'augmenter les bonus de ses 858 banquiers preneurs de risque de 11 % après des profits record l'an passé et de 20 % pour ses employés au global.

De même, chez le rival Deutsche Bank, les bonus sont attendus en hausse de 10 %, alors que les revenus de sa banque d'investissement ont progressé de 15 %, à 10,6 milliards d'euros et ses profits avant impôts de 78 %, à 3,3 milliards d'euros. Une projection qui met fin à des années de baisse. En 2023, certains banquiers avaient vu leur rémunération variable coupée de 20 %. En interne, les annonces de bonus avaient pris l'acronyme DOLF pour « day of long faces » (la journée des têtes de six pieds de long), avait rapporté Bloomberg. ■



Les activités de marché ont porté les résultats des banques françaises en 2024.

Photo Shutterstock

## Un an après la fin du plafonnement, les financiers de la City à la fête

**Londres célèbre le premier anniversaire de la suppression du plafond européen sur fond de relance à la hausse des parts variables. La mesure était « grotesque », a taclé le vétéran de la place financière et patron de Standard Chartered, Bill Winters.**

Près de 350.000 livres, 1.900 miles au compteur. Pour Edward Lovett, le fondateur de Collecting Cars, la vente de cette Ferrari Purosangue le mois dernier est le type même des « very banker bonus type cars », le modèle de voiture de luxe recherché à la City après l'annonce des packages de rémunération variable de début d'année. Si ce n'est pas le motif formel affiché par les acheteurs, « nous constatons une augmentation du nombre d'enchérisseurs enregistrés, et nous avons connu notre meilleur mois depuis le lancement de l'activité », se félicite le dirigeant. Comme à Wall Street, on sabre à nouveau le champagne dans les banques d'investissement du quartier financier de Londres.

Et ce avec une saveur particulière cette année : la City célèbre son premier exercice de suppression du plafond des bonus, hérité des Euro-

piens en 2014. La Prudential Regulation Authority (PRA) et la Financial Conduct Authority (FCA) avaient acté la fin du plafond le 31 octobre 2023. Une décision que n'a pas remis en cause le gouvernement travailliste arrivé depuis aux commandes.

### Hausse de 10 % à 15 %

La mesure était « grotesque », a critiqué le vétéran de la City, Bill Winters, le patron de Standard Chartered, finissant d'enterrer la règle adoptée après la grande crise financière. Elle déclenche exactement le mauvais type d'incitation, a-t-il estimé, à savoir « collectionner des bons de réduction plutôt que de réaliser du très bon travail ».

Dans l'immobilier comme pour les grosses cylindrées, rapporte le quotidien britannique « The Standard », les signes du retour des bonus aussi sont palpables. Les maisons de la « bonus belt » (la ceinture des bonus) qui s'étend de Highgate, dans le nord de Londres, à Clapham, dans le sud-ouest de la capitale, attirent davantage banquiers et gérants de fonds. « Certains ont eu confirmation de leur bonus et leur budget croît », a constaté Charles Ewin, de l'agence Winkworth Nothing Hill.

En moyenne, selon Darmouth Partners, les rémunérations variables ont grimpé de 10 % à 15 % à Londres. « C'est une bonne année, les bonus repartent à la hausse, même si la City n'a pas retrouvé ses niveaux de 2021 et 2022, commente Logan Naidu, le fondateur du cabinet. Les banquiers auraient espéré plus. » Des banquiers juniors ont pu prétendre à des variables entre 30.000 à 50.000 livres, et des seniors à dix fois plus. « Il y a eu les gagnants et les perdants », dit Logan Naidu. Morgan Stanley a accru les bonus de ses banquiers seniors d'un quart en Europe, tandis que chez JP Morgan et Goldman Sachs la hausse serait de 15 %, selon « Financial News ».

### Banquiers millionnaires

Le boom de banquiers millionnaires dans certaines banques de Londres est aussi révélateur, au-delà du seul effet de change : leur nombre a franchi un record depuis 2014 chez Barclays, avec 762 bénéficiaires, tandis qu'HSBC en a gratifié 517, un nombre proche de son pic de 2019 (518), selon leurs rapports annuels. Barclays a rémunéré par exemple cinq banquiers entre 9 et 10 millions (fixe et variable compris), un entre 14 et 15 millions, et un autre de 17 à 18 millions d'euros.

La fin du « bonus cap » a redonné de l'air. « Elle a mis un terme à l'inflation des salaires fixes, qui avaient doublé voire triplé, freinant la prise de risque. L'inquiétude était que les niveaux de fixe soient brutalement rabaisés mais cela n'a pas été le cas », ajoute Logan Naidu.

Les grandes banques ont fait sauter une à une le plafond européen du « deux pour un » (sur accord des actionnaires, le variable pouvait atteindre deux fois le salaire fixe, et à défaut une seule fois). Et selon les cas, elles ont supprimé l'artifice qui a permis de maintenir à un certain niveau les bonus d'avant-2014. Celui-ci consistait à accroître la part de rémunération fixe avec des « allowances », des primes fixes attachées aux fonctions exercées.

L'an dernier, Goldman Sachs a ainsi décidé de supprimer à partir de 2025 ces « allowances », selon les médias britanniques, tout en relevant le plafond des bonus jusqu'à 25 fois. JP Morgan, de son côté, a remonté le plafond à dix fois, mais tout en maintenant le salaire fixe. Barclays a lui aussi relevé la barre des variables à dix fois pour 1.600 banquiers. Même la très conservatrice banque Lloyds a franchi le Rubicon, en basculant le plafond à huit fois les salaires. ■

## Crédit immobilier : BNP Paribas veut réduire les délais grâce à l'IA

## BANQUE

**La première banque française veut faire de l'intelligence artificielle une pièce maîtresse dans sa politique d'octroi de crédit immobilier.**

Krystèle Tachdjian

BNP Paribas continue de diffuser l'intelligence artificielle dans ses différents métiers. Alors que plus de 800 cas d'usage sont déjà en production, ce chiffre doit être porté à 1.000 d'ici la fin de l'année. En juillet dernier, pour pousser les feux, le groupe a noué un partenariat avec la

pépité française Mistral. La première banque française souhaite notamment faire de l'IA une carte maîtresse dans l'octroi des crédits immobiliers. Il s'agit de raccourcir les délais de traitement, libérer du temps pour les équipes tout en prenant en compte les problématiques de risque et de conformité.

« L'enjeu est de proposer à nos clients le parcours le plus fluide et le plus rapide possible alors qu'on parle du processus bancaire certainement le plus complexe et le plus long », explique Sébastien Perrigault, directeur du domaine des financements aux particuliers de la banque commerciale en France. Le prêt à l'habitat reste un puissant outil de conquête commerciale.

« A juin 2025, on veut réduire le délai entre l'accord du client sur la

proposition de crédit immobilier et l'édition de l'offre en version électronique. Il est aujourd'hui de 12 jours, et l'on souhaite le passer à 6 jours », explique Sébastien Perrigault. En janvier 2026, la banque compte le ramener à 3 jours pour les « dossiers les plus simples », soit environ 20 %. L'IA permet aussi de « diminuer le coût de distribution du crédit immobilier et le coût du risque » pour proposer « les offres les plus attractives possibles ».

« On a développé une solution 100 % BNP Paribas de gestion documentaire sans acheter de logiciel à l'extérieur », se félicite Sébastien Perrigault. Cet outil permet déjà de télécharger les documents essentiels à l'octroi d'un crédit immobilier (promesse de vente, bulletin de paie, avis d'imposition et taxe foncière). Ils

sont ensuite analysés par l'IA, qui détecte les éventuelles anomalies ou erreurs de saisie à corriger. « Toutes les tâches répétitives liées au contrôle documentaire et de cohérence sont prises en charge par l'IA », souligne Sébastien Perrigault.

Près de 80 % des données sont correctement lues par l'IA et dans

## 6

### JOURS

Le délai visé pour juin 2025 entre l'accord du client sur la proposition de crédit immobilier et l'édition de l'offre en version électronique, contre 12 jours aujourd'hui.

60 % des cas l'outil valide directement les éléments lorsque les données sont justes et conformes, constate la banque. Cette solution « maison » a été directement intégrée dans l'outil existant des conseillers bancaires et permet de libérer une demi-heure par dossier de crédit par collaborateur, estime BNP Paribas. « Il ne s'agit pas de réduire les effectifs mais de redéployer les moyens », ajoute l'établissement.

### Nouveau chatbot chez Hello Bank

La banque en ligne Hello Bank monte aussi en puissance dans l'IA. Elle fait évoluer son assistant virtuel HelloiZ, qui permet jusqu'à présent d'apporter aux clients 600 réponses pré-écrites en puisant dans les FAQ. « On travaille sur une nouvelle ver-

sion pilote basée sur l'intelligence artificielle générative », indique Bertrand Cizeau, le directeur de Hello Bank. Le nouveau chatbot, « un robot qui comprend » et fait preuve « d'empathie », a été testé sur une centaine de clients et doit permettre de passer à une dimension « 24 heures sur 24 pendant et en dehors des jours ouvrés ». Le nouveau robot doit équiper le parc d'un million de clients de Hello Bank en France d'ici à la fin de l'année.

Hello Bank revendique 200.000 interactions par mois avec ses clients via son app et son équipe de 200 conseillers basés à Lille et à Mérignac. « Le chat représente un quart des sollicitations. C'est le canal qui progresse le plus et qui est le plus apprécié par les clients », pointe Bertrand Cizeau. ■

# Mirova et Sweep développent un indice climat des entreprises

## GESTION D'ACTIFS

Les deux sociétés vont proposer à la COP30 de novembre un indice de contribution à la neutralité carbone des entreprises.

Ils s'entourent d'experts académiques et de consultants pour affiner leur méthodologie.

Caroline Mignon

Entre le coup de frein sur la finance durable aux Etats-Unis et les atermoiements réglementaires en Europe, le secteur privé s'organise pour mieux s'y retrouver dans le verdissement des entreprises. La société de gestion Mirova et le spécialiste des données carbone Sweep mettent au point un indice de contribution des entreprises à la neutralité carbone. Objectif : permettre aux investisseurs de faire des choix éclairés et de mieux conduire leur politique d'engagement actionnarial, qui vise à accompagner les entreprises dans leur transition énergétique.

Les deux sociétés lancent donc un appel à manifestation d'intérêt pour ce projet, espérant s'entourer d'ici là des meilleurs experts des milieux académiques et du secteur privé, afin de peaufiner la méthodologie. Universitaires et sociétés de conseil ont jusqu'au 4 avril pour soumettre leur candidature. « Les entreprises seront également mises à contribution pour tester et valider l'indice », ajoute Manuel Coeslier, coresponsable du centre de recherche de Mirova, lancé en septembre dernier, notamment pour connaître l'impact des investissements responsables. L'objectif est d'avoir un outil prêt à l'emploi et de pouvoir le présenter lors de la prochaine con-



Les deux sociétés lancent un appel à manifestation d'intérêt pour ce projet. Photo Shutterstock

férence sur le changement climatique, la COP30, qui se déroulera en novembre 2025 à Belem, au Brésil.

### Trois dimensions de décarbonation

Un certain nombre d'initiatives ont déjà été mises en place pour appréhender l'action climatique des entreprises, comme Science Based Targets (SBT) ou le Carbon Disclosure Project (CDP). « Au contraire de ces outils, l'indice que nous développons sera en open source, mis à la disposition du grand public et entièrement gratuit pour les entreprises et

les utilisateurs », précise Manuel Coeslier. Baptisé « indice de contribution climatique des entreprises » (ICCE), il aura aussi l'avantage de combiner trois dimensions essentielles de la décarbonation : la réduction des émissions sur l'ensemble de la chaîne de valeur et la vente de solutions permettant de réduire les émissions (éoliennes et autres) et d'investir dans des projets de capture de carbone (crédit carbone de qualité, etc.).

« On attendra évidemment bien plus sur le dernier point de la part des entreprises de services, qui émettent

moins de CO<sub>2</sub> et ont souvent les moyens d'investir, de la même façon que les entreprises pétrolières seront plus attendues sur leur trajectoire de décarbonation », explique Renaud Bettin, vice-président Climat de Sweep. Le curseur de la pondération entre les trois types de contribution à la neutralité carbone sera donc différent pour chaque entreprise en fonction de plusieurs critères (secteur d'activité, taille, région). « Il ne s'agit pas de tout réinventer, mais d'agréger des informations au même endroit », conclut Renaud Bettin. ■

# AXA France poursuit le recentrage de sa filiale bancaire

## ASSURANCE

Avec un résultat opérationnel en hausse et un chiffre d'affaires qui progresse, le navire amiral du géant français de l'assurance est en avance sur ses objectifs de croissance.

Tifenn Clinkemaillié

Un vaisseau amiral légèrement en avance sur sa trajectoire. Après la publication, la semaine dernière, des résultats annuels record d'AXA, le premier pays du groupe – la France – revenait, mardi au cours d'une conférence de presse, sur ses principaux indicateurs d'activités pour l'année 2024. Si les voyants sont au vert sur les activités assurantielles d'AXA France, sa filiale bancaire est, elle, toujours en difficulté.

Au global, la puissante filiale française suit la même trajectoire que le groupe. Son chiffre d'affaires s'inscrit en hausse de 7 %, à 29 milliards d'euros. La totalité des branches assurantielles sont en progression, avec une croissance de 8 % en dommages (près de 9 milliards d'euros de revenus), de 7 % en santé et prévoyance, et de 5 % en épargne.

« 2024 a été une année de conquête, d'innovation et d'engagement », salue son directeur général, Guillaume Borie. AXA France se félicite ainsi d'un afflux de 420.000 nouveaux contrats sur l'année. Un chiffre qui permet à la filiale de se positionner légèrement en avance sur son objectif d'un million de contrats supplémentaires d'ici à fin 2026. A 2,1 milliards d'euros, le résultat opérationnel d'AXA France s'inscrit aussi en hausse de 3 %.

Une activité toutefois ne suit pas la même trajectoire : la banque, qui dépend aussi du périmètre couvert par AXA France. Selon le rapport d'activité annuel d'AXA, au niveau du groupe, « à taux de change constant, le résultat opérationnel augmente de 512 millions d'euros (+7 %), portée par une croissance de l'assurance-dommages (+494 millions d'euros, soit +10 %), vie et santé (+134 millions d'euros, soit +4 %) et de la gestion d'actifs (+41 millions d'euros, soit +11 %) ». Cette croissance est toutefois « partiellement compensée par les holdings et la banque (-156 millions d'euros) », précise le document.

### Recapitalisation

Et malgré une croissance de 26,2 % des revenus sur un an, à 118 millions d'euros, la filiale bancaire a fait l'objet, fin 2024, d'une nouvelle recapitalisation. Coût de l'opération : 100 millions d'euros. En interne, l'opération serait toutefois

plutôt bien accueillie, et vue comme une volonté de la part de la maison mère de continuer à développer l'activité.

De son côté, AXA reconnaît une « opération usuelle de gestion du capital ». « En 2023, l'activité de crédit immobilier a été suspendue temporairement en lien avec la forte hausse des taux », rappelle le groupe dans une déclaration transmise aux « Echos », assurant que cette dernière avait « redémarré de manière satisfaisante » en 2024.

« AXA Banque fait toujours partie de notre modèle », a assuré, mardi, Guillaume Borie. « Nous avons recentré notre stratégie, et la banque s'inscrit comme complément à notre activité de gestion de patrimoine dans nos réseaux de distributions exclusifs », a poursuivi le dirigeant. Emmanuel Wehry, ancien directeur marketing de Direct Assurance, est chargé, depuis le 1<sup>er</sup> avril 2024, de mener à bien ce pivot

stratégique. Après avoir cédé, en 2022, AXA Banque Belgique, à la banque belge Crelan pour 691 millions d'euros, la filiale, dont les ambitions étaient historiquement fortes, poursuit aujourd'hui son repositionnement. De source interne, les premiers effets commencent à se faire ressentir depuis le mois de juin, avec des ouvertures de compte plus nombreuses que les fermetures.

### Positionnement haut de gamme

« La principale difficulté pour AXA Banque est concurrentielle. Les banques de réseaux baissent leur marge sur le crédit immobilier pour capter du client. Dans le même temps des concurrents arrivent sur le marché », comme Revolut qui prépare le lancement d'une offre de financement immobilier pour 2025, souligne Frédéric Bois, chef de projet chez Sémaphore Conseil.

Aujourd'hui, la filiale mise, comme d'autres avant elle, sur le haut de gamme, et les clients actifs. « Allianz Banque, très discrète en France, a un modèle plutôt orienté vers la gestion de patrimoine », rappelle l'expert en banque et assurance. « En Italie, Banca Generali, la filiale bancaire de l'assureur italien, est positionnée sur la banque privée », abonde-t-il, soulignant que, pour se développer, la filiale peut compter sur la puissance de son réseau. ■

« La principale difficulté pour AXA Banque est concurrentielle. »

FRÉDÉRIC BOIS  
Chef de projet  
chez Sémaphore Conseil

# Immobilier commercial : le régulateur allemand en alerte

## SUPERVISION

La BaFin a mené l'an dernier une campagne d'audit sur le financement de l'immobilier commercial.

Thibaut Madelin  
— Bureau de Berlin

Ce n'est pas considéré comme un risque systémique, mais il est suffisamment important pour que le gendarme financier a prévu mardi que plusieurs banques avaient en partie sous-estimé leurs risques dans le secteur de l'immobilier commercial. Résultat : elles ont dû mettre plus de réserves de côté dans leurs comptes 2025.

« Nous avons lancé l'année dernière une campagne d'audit sur le financement de l'immobilier commercial », a déclaré au « Handelsblatt » Raimund Rösel, directeur de la supervision bancaire à la BaFin. Dans le cas de certaines banques, nous avons estimé qu'elles avaient auparavant constitué trop peu de provisions pour risque. »

L'immobilier commercial représente environ 9 % des actifs des banques allemandes. Le secteur a souffert ces dernières années de la hausse brutale des taux d'intérêt et de l'infla-

tion des coûts de construction, mais aussi du développement du télétravail qui a réduit la demande de bureaux. Après une baisse accentuée, les prix se sont stabilisés l'an dernier mais restent fragiles, selon un rapport de la BaFin.

### Refinancements

Sans être alarmiste, le superviseur s'inquiète particulièrement des crédits accordés en période de taux bas et qui doivent maintenant être refinancés à des taux nettement plus élevés. Les banques allemandes se sont montrées récemment plutôt confiantes sur le sujet, notamment aux Etats-Unis. Deutsche Bank a certes légèrement augmenté ses réserves pour faire face à des défauts de paiement l'an dernier, mais avait constaté une amélioration au quatrième trimestre.

Un an après la faillite spectaculaire de l'empire immobilier autrichien Signa, le secteur n'est toutefois pas tiré d'affaire. « La situation difficile du marché pèsera encore longtemps sur les résultats des banques dans ce segment », avertit la BaFin. Signal faible : en janvier, les sorties nettes des fonds immobiliers ouverts se sont élevées à environ un demi-milliard d'euros outre-Rhin. Un record pour un mois de janvier depuis la crise financière, selon le cabinet Barkow Consulting. ■

## annonces judiciaires & légales

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE  
Liberté - Égalité - Fraternité

PRÉFECTURE DU VAL-D'OISE  
Direction départementale des territoires

### AVIS D'ENQUÊTE PUBLIQUE

Commune de Deuil-La Barre (95)

Par arrêté préfectoral N°2024-18083, il sera procédé, du lundi 17 mars 2025 09h00 au lundi 31 mars 2025 17h00 inclus, soit pendant 15 jours consécutifs, au profit de l'EPFIF, à une enquête publique préalable à la déclaration d'utilité publique (DUP) et à une enquête parcellaire conjointe relatives au projet de constitution d'une réserve foncière sur « l'Ilot poste-commissariat » sur le territoire de Deuil-La Barre.

Le siège de l'enquête publique est fixé à l'hôtel de ville de Deuil-La Barre 36, rue Charles de Gaulle 95170 Deuil-La Barre.

Pendant toute la durée de l'enquête publique, un exemplaire du dossier d'enquête publique préalable à la DUP, ainsi qu'un exemplaire du dossier d'enquête parcellaire comprenant le plan parcellaire régulier des terrains et bâtiments et la liste des propriétaires, ainsi que des registres seront déposés à l'hôtel de ville de Deuil-La Barre, siège de l'enquête, aux jours et horaires suivants : du lundi au vendredi : 08h30-12h00 / 13h30-17h00. Fermé le mardi après-midi.

Monsieur Eric SEYNAVE, désigné en qualité de commissaire-enquêteur par le président du tribunal administratif de Cergy-Pontoise, se tiendra à la disposition du public avec les dossiers d'enquêtes et les registres d'enquête lors de 3 permanences qu'il assurera dans la salle 15 de l'hôtel de ville de Deuil-La Barre aux jours et heures suivants :

- lundi 17 mars 2025 de 09h00 à 12h00 ;
- mercredi 26 mars 2025, entre 14h00 et 17h00 ;
- lundi 31 mars 2025 de 14h00 à 17h00.

Au plus tard à compter de la date d'ouverture de l'enquête publique et pendant toute la durée de celle-ci, les pièces du dossier soumis à l'enquête seront par ailleurs mises à disposition du public sur le site internet :

- de la ville : <https://www.mairie-deuillabarre.fr/pratique/urbanisme>
- de la préfecture du Val-d'Oise : <https://www.val-doise.gouv.fr/Actions-de-l-Etat/Amenagement-du-territoire-et-construction/Urbanisme-Planification-Logement/Les-declarations-d-utilite-publique-DUP>.

Le public pourra signer ses observations et propositions, dans le respect des règles sanitaires en vigueur, sur les registres d'enquête ouverts à cet effet, ou les adresser par écrit à l'hôtel de ville de Deuil-La Barre, à l'attention personnelle du commissaire-enquêteur ou via l'adresse mail dédiée au projet : [enquetepublique@deuillabarre.fr](mailto:enquetepublique@deuillabarre.fr). Les courriers et courriels réceptionnés après la clôture de l'enquête le lundi 31 mars 2025 à 17h00 ne seront pas pris en compte.

Le commissaire-enquêteur disposera d'un délai d'un mois, à compter de la clôture des enquêtes, pour établir un rapport et signer, dans un document séparé, ses conclusions motivées au titre de chacune des enquêtes initialement requises (déclaration d'utilité publique et parcellaire).

Toute personne physique ou morale concernée pourra demander communication de ces pièces à l'Établissement public foncier d'Île-de-France (Agence opérationnelle du Val-d'Oise) ou à la préfecture du Val-d'Oise (Direction Départementale des Territoires – Service Urbanisme et Aménagement Durable – Pôle Aménagement Opérationnel).

En vertu de l'article L311-3 du code de l'expropriation, les personnes intéressées autres que le propriétaire, l'usufruitier, les fermiers, les locataires, ceux qui ont des droits d'emphytéose, d'habitation ou d'usage et ceux qui peuvent réclamer des servitudes sont tenus de se faire connaître à l'expropriant dans un délai d'un mois, à défaut de quoi elles seront déchues de tous droits à l'indemnité.

EP 25-173 / [contact@publilegal.fr](mailto:contact@publilegal.fr)

La ligne de référence est de 40 signes en corps minimal de 6 points didot.

Le calibrage de l'annonce est établi de filet à filet.

Les départements habilités sont 75, 78, 91, 92, 93, 94, 95 et 69.

euronext

SEANCE DU 04 - 03 - 2025
CAC 40 : 8047,92 (-1,85 %) NEXT 20 : 11271,72 (-2,32 %)
CAC LARGÉ 60 : 8647,93 (-1,87 %)
CAC ALL-TRADABLE : 5937,69 (-1,89 %)
DATE DE PROROGATION : 25 MARS

CAC 40

Table listing CAC 40 companies with columns for VALEURS MNÉMO / INFO / OST, OUV, CLOT, % VEIL, % AN, BPA, etc.

Table listing various French companies with columns for VALEURS MNÉMO / INFO / OST, OUV, CLOT, % VEIL, % AN, BPA, etc.

SRD

Table listing SRD companies with columns for VALEURS MNÉMO / INFO / OST, OUV, CLOT, % VEIL, % AN, BPA, etc.

VALEURS FRANÇAISES

Table listing various French companies with columns for VALEURS MNÉMO / INFO / OST, OUV, CLOT, % VEIL, % AN, BPA, etc.

A : Indicateur acmpte, solde cu total du dividende. BPA : Bénéfice par action. PER : Price Earning Ratio. Les plus hauts et plus bas ajustés sont sur l'année civile. Les valeurs classées par ordre alphabétique sont regroupées en trois classes de capitalisation signalées par les lettres A pour les capitalisations supérieures à 1 milliard d'euros, B pour les capitalisations comprises entre 1 milliard d'euros et 150 millions d'euros et C pour les capitalisations inférieures à 150 millions d'euros. ■ : Valeurs de l'indice CACNext20. ◆ : Valeurs de l'indice CACLarge60. ▲ : Valeurs de l'indice CACMid60. ▲ : Valeurs de l'indice CACSmall. Les bénéfices par action : source FacSet / C.F. Estimates.

SRD Suite

Table listing SRD companies with columns for VALEURS MNÉMO / INFO / OST, OUV, CLOT, % VEIL, % AN, BPA, etc.

VALEURS FRANÇAISES

Table listing various French companies with columns for VALEURS MNÉMO / INFO / OST, OUV, CLOT, % VEIL, % AN, BPA, etc.

AUTRES VALEURS DE LA ZONE EURO

Table listing companies from other European zones with columns for VALEURS MNÉMO / INFO / OST, OUV, CLOT, % VEIL, % AN, BPA, etc.

VALEURS ZONE INTERNATIONALE

Table listing international companies with columns for VALEURS MNÉMO / INFO / OST, OUV, CLOT, % VEIL, % AN, BPA, etc.

carnet



DISPARITION

par Juliette Roussel

Jean-Louis Debré : fidèle de Jacques Chirac

C'est une figure de la droite chiraquienne qui s'en est allée. Jean-Louis Debré est décédé dans la nuit de lundi à mardi à l'âge de 80 ans. Il avait été ministre de l'Intérieur, président de l'Assemblée nationale et président du Conseil constitutionnel.



Conseil constitutionnel, toujours sous l'impulsion de Jacques Chirac, alors président de la République.

Question prioritaire de constitutionnalité Jean-Louis Debré brille particulièrement dans le rôle de président des neuf sages : il instaure notamment, grâce à la révision constitutionnelle de 2008, la question prioritaire de constitutionnalité (QPC), qui permet aux citoyens de saisir le Conseil. De quoi moderniser l'institution.

C'est sous son règne, également, qu'en 2013 les neuf sages invalident les comptes de la campagne présidentielle de Nicolas Sarkozy de 2012. Lorsqu'il quitte la rue de Montpensier en 2016, son bilan est célébré : le Conseil est passé de 20 décisions rendues par an à 200. Ces dernières années, Jean-Louis Debré - également auteur, de livres politiques comme de romans policiers, et acteur de théâtre à ses heures perdues - avait continué à faire parler de lui, notamment par ses prises de parole alertant sur la montée de l'extrême droite. Il s'était exprimé plusieurs fois pour s'inquiéter du « positionnement » du parti Les Républicains. « A force d'aller faire des mamours à l'extrême droite, un jour on finira par préférer l'original à la copie », avait-il déclaré à Franceinfo en 2017.

Comme beaucoup de chiraquiens, sa ligne politique avait évolué vers une droite ouverte et humaniste. Il ne se reconnaissait ni dans la vision de Nicolas Sarkozy ni dans celle d'un Laurent Wauquiez. Il aimait par ailleurs préciser avoir de nombreux amis à gauche, « y compris des communistes ». Après avoir soutenu Alain Juppé à la primaire pour la présidentielle de 2017, il avait reconnu avoir voté pour Emmanuel Macron plutôt que pour François Fillon. A plusieurs reprises, il avait rencontré l'actuel président : « Il vous regardait droit dans les yeux en vous faisant croire que vous êtes la personne la plus importante du monde, mais on se demande s'il écoute vraiment », racontait-il au journal « Le Monde ». ■

ENTREPRISES

ADECCO
Gérald Jasmin devient président pour la France de ce réseau d'agences d'emploi.

Gérald Jasmin, 53 ans, titulaire d'un BTS technico-commercial, diplômé de CC2A, est entré chez Adecco en 2001. Au sein de l'entreprise, il a assumé des responsabilités à la direction des marchés, des grands comptes puis des opérations. Directeur commercial groupe dès 2015, il était devenu, six ans plus tard, directeur général d'Adecco France.

BRED BANQUE POPULAIRE
Agnès Ciron-Cavoizy, Baltasar Gonzalez-Collado et Luc Viennet

sont nommés respectivement directrice financière, directeur général adjoint chargé du pôle commercial, et directeur de la banque de financement et d'investissement de ce groupe bancaire. Agnès Ciron-Cavoizy rejoint le comité exécutif

Agnès Ciron-Cavoizy, 45 ans, diplômée de l'Esitpa, a occupé divers postes au sein des directions financière et du développement du groupe BPCE. En 2019, elle a rejoint la BRED Banque Populaire pour y être directrice du contrôle de gestion et de la performance. Elle était devenue la directrice de cabinet du directeur général Jean-Paul Julia en 2023.

Baltasar Gonzalez-Collado, 53 ans, titulaire d'une maîtrise d'histoire et diplômé de l'Essec, a intégré la BRED Banque Populaire en 2005. D'abord directeur de BRED Espace, il a rejoint en 2014 le

comité exécutif comme directeur de l'inspection générale. En 2021, il avait pris la direction financière.

Luc Viennet, 52 ans, titulaire du master 203 marchés financiers, marchés de matières premières et gestion des risques de Paris-Dauphine, est diplômé de Montpellier Business School. Il a d'abord officié au sein de Crédit Agricole CIB. En 2021, il a rejoint la BRED Banque Populaire en qualité de directeur des marchés de capitaux et membre du comité exécutif.

RS
Vincent Ponceau prend la direction commerciale en France de ce fabricant de composants électroniques.

Vincent Ponceau, 47 ans, titulaire d'un master de la Clermont School of Business, a fait ses armes chez Henkel. Il a notamment été directeur commercial chez Somfy, chez Avidsen puis chez Sphering Group.

ÉCOLE

EM NORMANDIE
Anne-Sophie Courtier est la nouvelle directrice générale de l'école.

Anne-Sophie Courtier, 48 ans, est titulaire d'un master recherche en droit privé de l'université de Caen Normandie et d'un doctorat de droit de l'université de Rouen Normandie. Elle a travaillé à l'université de Rouen Normandie, puis au sein de Neoma Business School. L'an dernier, elle avait rejoint l'EM Normandie en qualité de directrice des programmes, membre du comité exécutif.

Ils sont nés un 5 mars

- Anne-Valérie Attias-Assouline, présidente du Conseil de surveillance de PwC France et Margheib, 53 ans.
Elisabeth Badinter, écrivain et philosophe, 81 ans.
Christophe Bavière, co-CEO d'Eurazeo, 61 ans.
Florian Delmas, PDG du groupe Andros, 40 ans.
Julien Dray, homme politique, 70 ans.
Emmanuelle Duez, fondatrice de TheBostonProject et de l'association WoMenUp, 39 ans.
Eric Esfandiari, président d'Evia Foods, 59 ans.
Antoine de Fleurieu, délégué général du Gimelec, président de Gimelec Production, 59 ans.
Daria Gavrilova, joueuse de tennis, 31 ans.
Murray Head, chanteur, 79 ans.
Laurence Herszberg, directrice générale de Series Mania, 67 ans.
Nicolas Mahler, auteur de BD, 56 ans.
Clotilde Magnan, escrimeuse, 52 ans.
Eva Mendes, actrice, 51 ans.
Paul Meyer, clarinettiste, 60 ans.
MC Solaar, rappeur, 56 ans.
Gérard Rapp, ex-président de la Société nationale des meilleurs ouvriers de France, 75 ans.
Antoine Troesch, co-CEO de Demeter, 48 ans.

Envoyez vos nominations à carnetlesechos@nomination.fr

EURONEXT HORS SRD ACTIONS FRANÇAISES

Table with columns: ISIN, VALEUR, OUV, +H, +S, CLÔT, ÉCART, VOL. Lists various stocks like ABO, ABCNXX PHARMA, ABIL DIAGNOSTICS, etc.

EURONEXT HORS SRD Suite ACTIONS FRANÇAISES

Table with columns: ISIN, VALEUR, OUV, +H, +S, CLÔT, ÉCART, VOL. Continuation of stock list including ADICUOL OFFSH, ADICUOL REAL EST, etc.

EURONEXT HORS SRD Suite ACTIONS FRANÇAISES

Table with columns: ISIN, VALEUR, OUV, +H, +S, CLÔT, ÉCART, VOL. Continuation of stock list including SOITECH, SOLOCAL GROUP, etc.

CHANGES COURS AU COMPTANT

Table with columns: 04-03-2025, EURO EN DEVISE, COLRES BCE, VALE VELLE EN %, ANNÉE EN %. Lists exchange rates for various currencies like Dollar US, Livre Sterling, etc.

TAUX MARCHÉS MONÉTAIRES ET EURODEVISES

Table with columns: 04-03-2025, ZONE EURO, JOUR, MARCHÉS MONÉTAIRES 1 MOIS, 3 MOIS, 6 MOIS, 1 AN. Shows interest rates for different zones and terms.

CERTIFICAT/FONDS INVESTIR 10

Table with columns: VALEUR, ISIN, CLÔT, % VAR. Lists investment products like INVESTIR 10 GRANDES VALEURS, INVESTIR PALATINE, etc.

SICAV/FCP

Mirabaud Asset Management logo and contact information. Text: A la recherche d'une gestion active de conviction? Retrouvez plus de détails sur notre site internet: www.mirabaud-am.com

Banque Cantonale de Genève (France) SA

Synchrony Funds logo and list of investment funds like SWISS ALL CAPS (CHF) EUR A, SWISS SMALL & MID CAPS (CHF) EUR A, etc.

@Valeur unitaire hors frais : valeur de la part ou de l'action hors droits d'entrée ou de sortie éventuels. Les SICAV éligibles au PEA sont signalées par un astérisque \*. Le pictogramme ● indique la cotation d'un FCP. Classification des OPCVM : actions françaises (AF), actions de la zone EURO (AE), actions internationales (AI), monétaires EURO (ME), monétaires à vocation internationale (MI), obligations et autres titres de créances libellés en EURO (OE), obligations et autres titres de créances internationaux (OI), sicav luxembourgeoises (LQ), diversifiés (DI), garantis ou assortis d'une protection (GP). \*\* : en euros ou dans la devise indiquée dans la colonne « DESIGNATION DES VALEURS ».

Les Echos logo and contact information. Text: Les Echos sont une publication du Groupe Les Echos. PRINCIPAL ASSOCIÉ UPIPAR (LVMH) PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL Pierre Louette, etc.

DIRECTEUR DES RÉDACTIONS Christophe Jakubaszyn, DIRECTRICE ADJOINTE DES RÉDACTIONS Clémence Lemaitre, RESPONSABLE DE LA NEWSROOM PLATEFORME Etienne Lefebvre, etc.

ÉDITRICE Marie Van de Voerde-Leclercq, ÉDITRICE ADJOINTE Adeline Léger, DIRECTRICE DU MARKETING ET DES REVENUS CLIENTS Lisa Benamou, DIRECTRICE DE LA COMMUNICATION ET DES ÉVÉNEMENTS Aziz de Veyrinas, etc.

SERVICE ABONNEMENTS LES ECHOS, IMPRESSION L'imprimerie (Tremblay-en-France), M&P Print (Gallargues), Origine du papier : France. Taux de fibres recyclées : 100%, etc.



« 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

## Li Qiang



Un gros coup de gong de Trump en ouverture. La déclaration de guerre douanière du président américain, lundi, résonnera encore quand le Premier ministre chinois, Li Qiang, se présentera ce mercredi au Palais des Peuples de Pékin pour une rentrée politique sous tension. Non content de s'éloigner commercialement, l'ennemi Trump se rapproche aussi politiquement de l'ami Poutine. Mais où va le communisme si on ne peut plus compter sur les camarades... C'est l'année du « Serpent de bois », attention surtout à la gueule de bois parti comme c'est. A Li Qiang de raviver la grande étoile rouge sous laquelle il dictera le programme de la riposte. Surtout, ne pas courber l'échine. Des mesures de rétorsions commerciales ont été annoncées dès mardi, on scrute désormais un plan de soutien à l'économie locale. Comme Li Qiang le prône depuis sa nomination en 2023, la riposte nécessite d'enfin mobiliser l'armée des consommateurs, toujours convalescente des années de « zéro Covid ». Coriace, ce virus... A l'époque, en charge de Shanghai, il avait été un des rares à oser alerter sur les risques économiques et prôner un confinement souple. Il s'était résigné à la ligne dure prônée par Xi Jinping. Sans broncher et comme toujours. Il est un fidèle de son « armée du Zhejiang », leur région d'origine. Ingénieur agronome de formation, il a été son directeur de cabinet en 2005 et lui doit sa carrière. A suivre la voix de son maître, il finit par trouver son oreille. Promoteur de longue date de l'entreprise privée et d'une certaine libéralisation, il a joué un rôle important de « good cop » du régime auprès des multinationales, de la tech en particulier. En février, sa ligne a marqué des points avec l'organisation d'un sommet remarqué entre Xi Jinping et les géants chinois de la tech. Des troupes qui ne seront, elles aussi, pas de trop face à Trump. — *Derek Perotte*

## La bonne vitesse

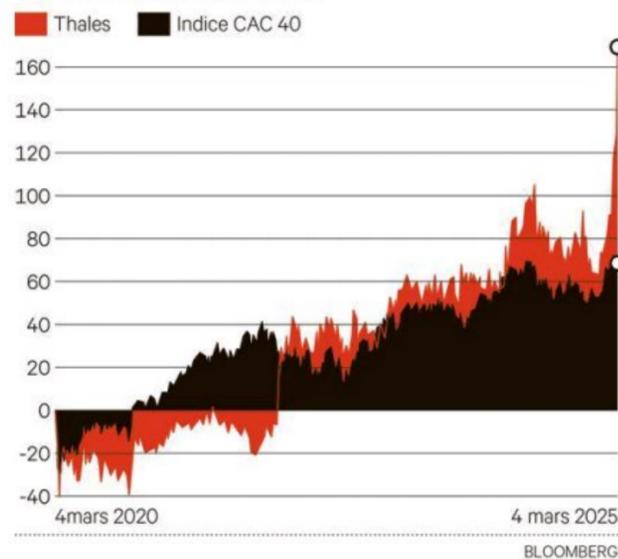
### La génération de cash de Thales conforte ses ambitions de croissance.

Ne pas confondre vitesse et précipitation, c'est la base pour les experts du génie militaire. Les investisseurs financiers, qui ont redécouvert les valeurs de défense depuis l'invasion de l'Ukraine, ont donc reçu cinq sur cinq le message de la publication annuelle de Thales. Ils ont évité de franchir trop vite les paliers de leur création de valeur boursière, sachant que l'action (+65 %) continue de survoler l'indice CAC 40 depuis début janvier (+9 %), loin devant Société Générale (+42 %). Le géant français de l'électronique de défense prévoit pour 2025 une croissance organique et une marge d'exploitation bien en ligne avec les anticipations des analystes sectoriels. La mobilisation récente des pays européens prendra un certain temps avant de se transformer en budgets puis en commandes. Elle n'en fortifie pas moins les ambitions du plan de moyen terme de novembre dernier, déjà fort crédibles. Les prises de commandes record parlent d'elles-mêmes, tout comme la génération de free cash flow opérationnel, supérieure (de 15 %) aux attentes. Le taux de conversion du bénéfice en flux de trésorerie s'annonce encore élevé cette année (95 à 100 %), après le niveau exceptionnel de l'année dernière (114 %), le reflet de la dynamique des avances des clients. Le groupe dirigé par Patrice Caine peut ainsi proposer une hausse du dividende (près de 9 %) correspondant au maintien du taux de distribution du bénéfice. Il prévoit un bond encore plus rapide des dépenses d'investissements (13 %), pour continuer de renforcer les capacités de production. Le nerf de la guerre. — *Sylvie Ramadier*

## crible

### Thales face au CAC 40

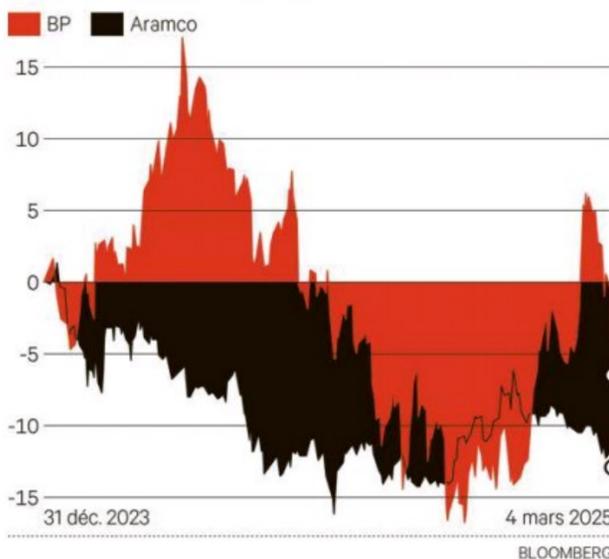
Variation en %, dividendes réinvestis



## La loi du baril

### BP face à Aramco

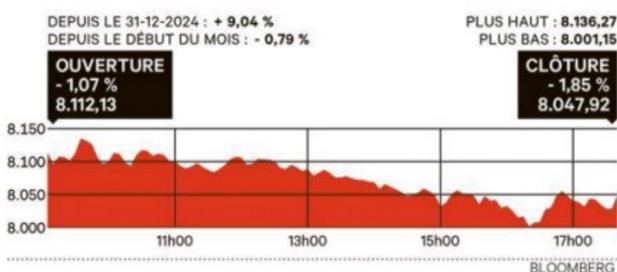
Variation en %, dividendes réinvestis



### Le revirement de BP vers les énergies fossiles peine à convaincre.

Il ne faut pas attendre des compagnies pétrolières des capacités divinatoires particulières pour prévoir le prix du pétrole. La City le sait bien, mais la baisse du baril ne facilite décidément pas la tâche de son ex-fleuron énergétique BP. La révision stratégique présentée par le patron Murray Auchincloss, sous la forme d'un grand revirement vers les énergies fossiles, fait même un peu « pschitt ». Le cours de l'action est retombé 5 % en dessous du prix observé juste après sa présentation. Le repli du baril, sous l'effet de la décision de l'OPEP+ de rouvrir les vannes de la production, compliquera moins la vie du géant saoudien Aramco. Le numéro un mondial prévoit de réduire les dividendes versés en 2025, un coup dur pour les finances du Royaume. Mais s'il est obligé de tirer les conséquences du recul de son bénéfice l'année dernière, il entend bien aussi profiter de la hausse des volumes qui s'annonce, compte tenu de ses capacités de production en réserve. Elles peuvent être activées en quelques semaines sur le marché en cas de besoin selon son directeur général. La situation de la plus petite des « majors » pétrolières s'avère en revanche plus inconfortable, vu ses objectifs de croissance du cash-flow et d'amélioration du rendement des capitaux employés, assis sur un prix du Brent d'au moins 70 dollars. Ce niveau a été brièvement enfoncé après les dernières décisions du cartel. Ce sont bien sûr les aléas du métier. Mais ils ne vont pas diminuer la pression exercée par le fonds activiste Elliott sur le conseil d'administration. — *S.R.*

## Plus fort recul de l'année à Paris



L'indice phare de la place parisienne a baissé mardi de 1,85 % à 8.047,92 points, son plus fort recul de 2025. Ailleurs en Europe, le Dax allemand a chuté de 3,53 % tandis que le Footsie, à Londres, s'est replié de 1,27 %.

Le couperet est tombé avant l'ouverture de la Bourse : Donald Trump a bel et bien augmenté les droits de douane des importations en provenance de la Chine, du Canada et du Mexique, ses trois principaux partenaires commerciaux.

Les investisseurs craignent une

contagion de la guerre commerciale à l'Europe, tandis que les premiers signes d'affaiblissement de l'économie américaine apparaissent.

Les secteurs de l'automobile, de l'industrie et du luxe risquent d'être fortement affectés par guerre commerciale. Lanterne rouge du CAC 40, Stellantis a chuté de 10,19 % : le constructeur automobile fabrique au Mexique et au Canada 40 % des voitures vendues aux Etats-Unis.

STMicroelectronics a cédé 8,29 %, ArcelorMittal 5,17 %, Kering 4,88 % et Renault 4,61 %.

## LA PHOTO DU JOUR



### LE FEU ET LA GLACE POUR LE DÉFILÉ DIOR DE MARIA GRAZIA CHIURI

La créatrice de la marque du groupe LVMH (propriétaire des « Echos ») a présenté au jardin des Tuileries une collection femme automne-hiver 2025-2026 construite autour d'un large éventail de styles. Le romantisme était au rendez-vous avec une abondance de chemisiers blancs, de dentelles blanches et noires, de cols hauts, et des manches amples. Les experts ont aussi remarqué, note l'AFP, les nombreux bermudas portés sur de hautes bottes en cuir, rappelant les tenues de chasse à courre.

Photo Thomas Samson/AFP

# Les Echos

## ENTREPRISES & COLLECTIVITÉS

### SPÉCIAL ÎLE-DE-FRANCE

# Géothermie : Paris creuse son sillon et veut doubler les capacités de production

**75** La ville a inauguré jeudi dernier, aux côtés d'Engie Solutions, un procédé innovant de géothermie sans forage, expérimenté dans un parking d'immeuble de son bailleur social Paris Habitat.

Laurence Albert

Soixante-quatorze centimètres de large, cent quarante de long, et à peine quatre millimètres d'épaisseur. Plaqués au mur le long de places de parking, ces panneaux passent presque inaperçus. Difficile d'imaginer qu'ils fournissent 25 % des besoins en eau chaude des 72 appartements de cet immeuble parisien. Cette géothermie « sans forage », qui récupère et valorise la chaleur des sols et des murs par le biais d'une pompe à chaleur, est une première en France. Développé par Enerdrap, jeune pousse née dans les laboratoires de l'École polytechnique de Lausanne, ce procédé innovant a été installé début février par Engie Solutions.

Le bailleur social de l'immeuble, Paris Habitat, qui a mis sur la table 100.000 euros pour financer l'opération, n'y voit que des avantages après des années à supporter les variations des prix du gaz. « Contrairement au solaire, la géothermie offre une source d'énergie pérenne et constante, facile à installer en milieu occupé, et dont le ratio de coût est bien différent de ce que l'on devrait supporter si on devait aller chercher de la géothermie profonde », détaille Cyrille Fabre, le directeur de Paris Habitat.

Avec des sols et des murs perpétuellement tempérés à 13 ou 15 degrés, on peut aussi bien chauffer des logements en hiver que les refroidir en été. A l'heure où les voi-

tures quittent peu à peu Paris, les milliers de murs inexploités des parkings deviendront-ils de précieux gisements thermiques ? Le président de Paris Habitat, Jacques Baudrier, enfonce le clou : la ville possède 200.000 places de stationnement dont 70.000 dans le seul giron de Paris Habitat. « Un vrai terrain de jeu », assure-t-il.

#### Une source presque « inépuisable »

Jusqu'où Paris peut-elle pousser les feux en matière de géothermie ? L'Île-de-France est de très loin, la première région française en matière de géothermie, avec, grâce au dogger, une source presque « inépuisable » rappelle Yann Roland directeur général délégué d'Engie Solutions. Mais dans cette région prolifique, où au moins une vingtaine de projets de géothermie profonde sont en cours, Paris est un cas à part : y forer peut s'avérer une casse-tête. « Le principal obstacle n'est pas l'encombrement des sous-sols mais l'organisation du chantier » dans une zone aussi habitée, précise Yann Roland.

La capitale compte aujourd'hui 70 installations, profondes ou de surface, qui produisaient en 2022, 91 GWh. Parmi les installations de géothermie profonde, celles du quartier des Batignolles, qui chauffe un peu moins de 7.000 logements grâce à l'équipement géré par Eau de Paris, la régie publique municipi-



Les panneaux, reliés à des tuyaux et à une pompe, récupèrent la chaleur des murs. Photo Engie Solutions

pale. La géothermie de surface, produite à moins de 200 mètres sous terre, est plus simple et plus répandue. « Quatre projets de géothermie de surface sont expérimentés dans des crèches parisiennes avant d'envisager un déploiement plus important », cite, par exemple, le plan climat 2024-2030.

#### « Importants projets »

Voté par le Conseil de Paris en novembre, ce nouveau plan climat invite, dix ans après les accords de

Paris, à passer à la vitesse supérieure en matière de production d'énergies renouvelables, qui ne représente que 7 % de l'énergie consommée à Paris. Selon le Bureau de recherches géologiques et minières et l'atelier parisien d'urbanisme (Apur), le gisement théorique de la géothermie dans le sous-sol parisien serait de 249 GWh dans les systèmes en boucle fermée (reliées à des pompes à chaleur) et plus important, de 6,2 TWh, s'agissant des boucles ouvertes qui puisent

directement dans les nappes souterraines.

Pour 2030, le plan met la barre très haut, de l'aveu de Dan Lert, l'adjoint à la mairie chargé de sa mise en œuvre : 500 GWh d'énergies renouvelables locales supplémentaires devront être produits dont 100 GWh via la géothermie. « La géothermie est notre plus important gisement d'énergie renouvelable, devant le solaire et l'éolien. Nous visons un doublement des capacités de production », explique l'élu.

« La géothermie est notre plus important gisement d'énergie renouvelable, devant le solaire et l'éolien. »

DAN LERT  
Adjoint à la mairie de Paris chargé du plan climat

Le plan climat indique que « d'importants projets de géothermie profonde sont en cours ou à l'étude », comme la nouvelle centrale géothermique de l'Adidas Arena, porte de la Chapelle, qui produira 4,7 GWh ou celle de la ZAC Charenton-Bercy. Deux projets seront mis en service cette année dans les 11<sup>e</sup> et 14<sup>e</sup> arrondissements, et deux autres prévus en 2026. Eau de Paris prévoit de produire 15 GWh supplémentaires grâce à un projet sur le réservoir de Ménilmontant. Enfin, Paris veut se servir de son patrimoine pour produire 8,4 GWh d'ici à 2030. La ville détaillera au printemps les modalités de ce « plan d'accélération » qui, dit-elle, couvrira tout le territoire. ■

# Menacé par la pollution et les canicules, le lac de Créteil s'adapte

**94** Victime des mauvais raccordements des eaux usées des immeubles, le point d'eau va subir d'importants travaux d'aménagement d'ici à 2027.

Hugo Robert

Le lac de Créteil se refait une beauté. Il n'est pas question, pour les habitants, de songer à se baigner librement dans ce point d'eau artificiel de 42 hectares, mais seulement d'améliorer la qualité de l'eau. Menacé par les déversements d'eaux usées et des épisodes de canicule toujours plus forts, le lac va

faire l'objet de travaux d'aménagement jusqu'en 2027.

Alimenté par les nappes phréatiques et le déversement des eaux pluviales, le lac subit de plus en plus des rejets d'eaux usées émanant de l'hôtel de ville et d'immeubles du bassin-versant, mal raccordés. Conjugés aux effets du réchauffement climatique, ces rejets génèrent des algues et cyanobactéries qui menacent

la biodiversité du bassin. La commune de Créteil et l'Établissement public territorial Grand Paris Sud Est Avenir (GPSEA) prennent les devants. L'enjeu est donc d'améliorer la qualité de l'eau, de préserver la biodiversité autour du lac mais aussi de limiter les interruptions d'activités de l'île de loisirs. Le plus gros chantier concerne la mise en conformité des raccordements

des réseaux d'eaux usées dont une partie rejoint les canalisations d'eaux fluviales et se déverse directement dans le lac.

Pas moins de 200 immeubles sont concernés. L'intercommunalité GPSEA se propose de faire le plus gros des travaux et de les subventionner largement. « Cela inquiète parfois les gens de faire intervenir une entreprise pour les travaux. Nous nous proposons de le faire, et d'être remboursés par la suite, pour être les plus facilitateurs possible », pointe Fabien Tastet, le directeur général des services. Si l'intercommunalité et la mairie mettent la

main au porte-monnaie, elles dépendent des copropriétés et des bailleurs sociaux, qui devront lancer les travaux.

#### Phytoremédiation

Un autre versant de l'action concerne le recours à la phytoremédiation. « Nous devons aussi mettre en place des plantes dépolluantes en apportant de l'oxygène au lac », ajoute Dele Aguiar, chef du projet. Une attention sera portée à l'aménagement des pourtours du lac pour le rendre accessible sans le dénaturer. Au total, le chantier s'élève à 4 millions d'euros, dont un

quart est consacré aux raccordements. L'intercommunalité finance en majorité les opérations, complétées par les bailleurs et copropriétés ainsi que l'Agence de l'eau.

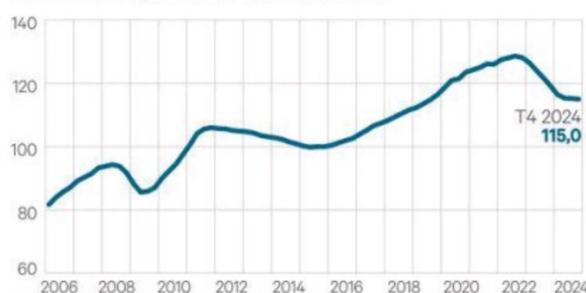
Les collectivités ne seront pas seules à suivre le chantier dans les années à venir. Des associations comme le collectif du lac sont associées aux réflexions et au suivi des travaux. L'université Paris Est Créteil (Upec) va également participer et mènera des travaux de recherche sur la biodiversité. Un « Conseil du lac » a été créé, dont la première réunion se déroulera au mois de mars. ■

## LE TABLEAU DE BORD DE LA SEMAINE

EN PARTENARIAT AVEC LA CCI PARIS-ÎLE-DE-FRANCE

### Indices des prix des logements anciens - Ile-de-France

Base 100 en moyenne annuelle 2015, série CVS



SOURCE : INSEE-NOTAIRES

**-0,2 %**

L'évolution sur un trimestre des prix des logements anciens en Ile-de-France au T4-2024.

**-3,5 %**

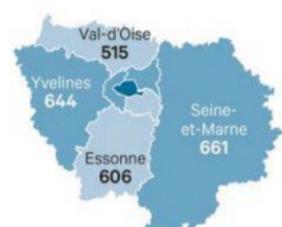
L'évolution sur un an des prix des logements anciens en Ile-de-France au T4-2024.

## LE BAROMÈTRE DE L'ÎLE-DE-FRANCE

### Nombre de marchés publics en cours

Total Ile-de-France : 6.634

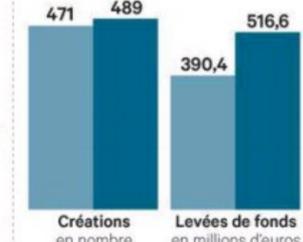
■ 625 et moins  
■ De 644 à 862  
■ 1983 (Paris)



### Créations d'emplois et levées de fonds

par des start-up franciliennes, cumulé depuis le 1<sup>er</sup> janvier

■ 2024 ■ 2025



Chaque semaine, « Les Echos » présentent le baromètre des marchés publics, en partenariat avec la plateforme e-marchés-publics.com. Il s'agit des marchés en cours de publication.

LES ÉCHOS // SOURCES : E-MARCHÉS-PUBLICS.COM, TRENDÉO



La ligne du tram-train T11 relie Epinay-sur-Seine au Bourget. Photo Romain Beurrier/RÉA

# Les partisans du Tram T11 redoutent l'enlisement

**78** Associations d'usagers et élus locaux s'inquiètent du nouveau retard pris par le prolongement du tram-train T11 d'Epinay-sur-Seine à Sartrouville et redoutent un abandon pur et simple.

Alain Piffaretti

Huit ans après l'ouverture du premier tronçon du tram-train T11 entre Le Bourget et Epinay-sur-Seine, son prolongement d'Epinay-sur-Seine à Sartrouville et du Bourget à Noisy-le-Sec est pour l'instant au point mort. Avec des prévisions autour de 300.000 voyageurs par jour pour le trajet Sartrouville - Noisy-le-Sec, le chantier répondrait à d'importants besoins des habitants.

L'opération permettrait en effet de relier les deux cités en 35 minutes, au lieu d'1 h 30 aujourd'hui. De nombreuses zones d'activités sur tout le territoire seraient desservies beaucoup plus efficacement. « C'est probablement le tram le plus utile et le plus important de tous ceux actuellement en projet ou déjà réalisés. Il faciliterait la vie de dizaines de milliers

d'usagers des départements des Yvelines, du Val-d'Oise et de la Seine-Saint-Denis, plus obligés de passer par Paris pour leurs déplacements de banlieue à banlieue », affirme Céline Malaisé présidente du groupe de la gauche communiste écologiste et citoyenne de la région Ile-de-France. Le prolongement comprendrait 17 kilomètres de voies supplémentaires, sept nouvelles stations et 15 villes traversées (dont Argenteuil et Houilles).

### Manque de volonté politique

Même certitude du côté des représentants des usagers : « Le prolongement permettrait de soulager sérieusement la ligne A du RER et favoriserait considérablement certains trajets banlieue à banlieue », confirme Marc Pélissier, président de l'Association des usagers des transports franciliens. Malgré ces nombreux atouts, la

perspective du prolongement ne semble plus vraiment d'actualité. Le projet n'a en effet pas été inscrit dans l'actuel contrat de plan Etat-région. « Valérie Pécresse, présidente de la région Ile-de-France et d'IDFM, s'était engagée en 2019 à soutenir fortement la réalisation de l'opération. Hormis des études et des acquisitions foncières, réalisées par SNCF Réseau, il n'y a rien eu », dénonce Marc Pélissier.

Avant de reprocher aussi le manque d'enthousiasme des conseils départementaux des Yvelines et du Val-d'Oise. « Il est vrai que pour le moment, le département des Yvelines se concentre sur le prolongement du RER E, tandis que le Val-d'Oise mise tout sur l'hypothétique création d'une ligne 19 du Grand Paris Express », commente un bon connaisseur du dossier. Deux projets sans réel impact pour les usagers concernés par un éventuel prolongement du T11.

Dans la commune de Sartrouville, l'opposition s'est aussi emparée du sujet pour déplorer « le manque de pugnacité » du maire (LR) Pierre Fondet et de sa majorité. « Lorsque nous interpellons le maire sur cette question, il botte en touche. Il s'agit pourtant d'un sujet majeur pour Sartrouville, notamment en permettant le désenclavement du quartier du plateau », assure Romain Chiaradia, conseiller municipal d'opposition (EELV) de Sartrouville.

### Problématique financière

Du côté d'Ile-de-France Mobilités, IDFM, on se veut rassurant. « Le prolongement du T11 n'est pas à l'abandon, comme a tenu à le rappeler Valérie Pécresse. La région Ile-de-France a toujours soutenu le projet depuis le départ », écrit l'autorité organisatrice des transports franciliens. Si l'enveloppe de près d'un

« Le prolongement permettrait de soulager sérieusement la ligne A du RER et favoriserait considérablement certains trajets de banlieue à banlieue. »

MARC PÉLISSIER  
Président de l'Association des usagers des transports franciliens

milliard d'euros ne se retrouve pas dans le contrat de plan Etat-région 2023-2027, c'est, selon IDFM, parce que la somme « excédait les capacités financières de l'Etat, pour qui le projet n'est pas prioritaire ».

« Le Grand Paris Express est beaucoup plus clinquant et facile à mettre en avant... Mais il ne remplira jamais les fonctions du T11 », assure Romain Chiaradia. Le prolongement de la ligne à l'est connaît actuellement les mêmes retards. Essentiellement consacré aux déplacements de banlieue à banlieue, le tram-train Il doit être édifié le long de l'ancienne voie de chemin de fer de la grande ceinture de Paris.

Aujourd'hui, certains redoutent que la déclaration d'utilité publique du projet, délivrée en 2008, ne finisse par tomber. « Dans ce cas, une enquête publique devrait être à nouveau réalisée... autant dire que cela prendrait des années. L'immobilisme actuel représente une bonne stratégie pour enterrer le projet », estime Céline Malaisé. D'autant plus regrettable pour les défenseurs du projet qu'ils assurent que des solutions existent pour réduire les coûts. « On pourrait utiliser les lignes existantes sans créer une nouvelle voie. Même si cela présente des inconvénients, c'est réalisable techniquement et cela permettrait de réduire considérablement les coûts », soutient Marc Pélissier. ■

# A Argenteuil, le centre de maintenance de la SNCF entre en service

**95** Ile-de-France Mobilités a investi 200 millions d'euros dans le nouveau technicentre exclusivement consacré à la ligne J du Transilien SNCF

Hugo Robert

C'est un rouage essentiel dans la circulation des trains en Ile-de-France qui vient d'être mis en route à Argenteuil. Un tout nouveau centre de maintenance de la SNCF a été inauguré dans le quartier du Val Notre-Dame. Il sera intégralement consacré à la maintenance des 99 nouvelles rames « Franciliens » circulant sur la ligne J, ralliant Gisors (Eure) à Paris Saint-Lazare en traversant le Val-d'Oise, empruntée par 260.000 voyageurs par jour. Ce sont 200 agents à terme qui feront tourner le site.

A la place d'un vieux dépôt de trains à ciel ouvert, deux ateliers de maintenance flambant neuf de 2.700 et 3.200 mètres carrés, un bâtiment de service de 1.000 m<sup>2</sup> et un bâtiment de stockage de 600 m<sup>2</sup> ont été construits. Ce technicentre, construit en maîtrise d'ouvrage par SNCF voyageurs et intégralement financé par le syndicat des transports Ile-de-France Mobilités (IDFM) à hauteur de 200 millions d'euros, s'inscrit dans un grand plan de rénovation des centres de maintenance et des trains en circulation de 15 milliards d'euros jusqu'en 2030 dans toute la région.

### Automatisation

La création de ce centre de maintenance est concomitante à la modernisation des trains, qui ont besoin d'outils adaptés et plus efficaces pour être entretenus. « Cet atelier est emblématique car il possède les dernières technologies. Il y a de la place pour les agents et les matériels rentrent et sortent avec le maximum de sécurité, c'est le symbole des ateliers automatisés comme un dépôt d'Amazon », illustre Laurent Probst, directeur général d'IDFM.

Les agents travaillent en 3x8 sur trois emplacements, où les trains restent en moyenne entre 1 et 5 jours selon le degré de maintenance. « La maintenance sera plus rapide, nous aurons tous les instruments sous la main y compris en matière de maintenance prédictive », poursuit-il. Grâce à des capteurs placés dans les rames, des informations sur les temps de fermeture de porte et de freinage - autant de petits signaux annonçant une panne - sont remontées. Des algorithmes donnent ensuite des conseils pour réparer telle ou telle pièce avant une panne plus lourde et plus coûteuse, entraînant un gain

de temps des agents. Concrètement, pour les usagers, la mise en route de ce nouveau centre se traduira par une meilleure ponctualité des trains. « On répare donc plus vite et on remet plus vite les rames en circulation », justifie Alain Ribat, directeur Transilien chez SNCF voyageurs. Avec déjà 94 % de trains arrivant avec moins de 5 minutes de retard, la ligne qui dessert le Val-d'Oise jusqu'à Saint-Lazare peut se targuer d'avoir de bonnes performances. A noter que les trains annulés rentrent dans le pourcentage des trains non ponctuels.

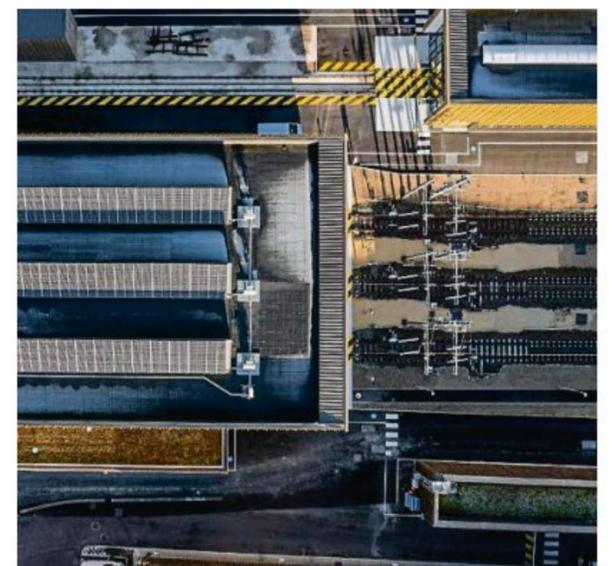
### Améliorer la ponctualité

A l'avenir, les trains devraient arriver encore plus souvent à l'heure, quand en 2016, ils n'étaient que 88 % à entrer en gare avec moins de cinq minutes de retard. En comparaison, la branche Cergy du RER A, fortement critiquée par les élus et les usagers, affiche un taux de ponctualité de seulement 85 %. Ces améliorations n'auront pas d'impact sur la fréquence des trains, qui dépend de la capacité du réseau à absorber plus ou moins de trains.

En s'appuyant sur les missions locales et l'antenne France Travail depuis des mois, la SNCF poursuit sa campagne de recrutement. Aujourd'hui 155 agents font tourner le centre, en majorité issue du bassin argenteuillais. D'ici à la fin de l'année, 40 personnes supplémentaires seront recrutées sur le site. « On n'a pas vraiment eu de mal à recruter chez SNCF voyageurs, aussi bien dans des métiers très techniques. On développe aussi beaucoup leurs formations », souligne Alain Ribat. Dans un quartier populaire en manque d'activité, ce nouveau site économique est salué par la ville. ■

« Les opérations seront plus rapides, nous aurons tous les instruments sous la main y compris en matière de maintenance prédictive. »

LAURENT PROBST  
Directeur général d'IDFM



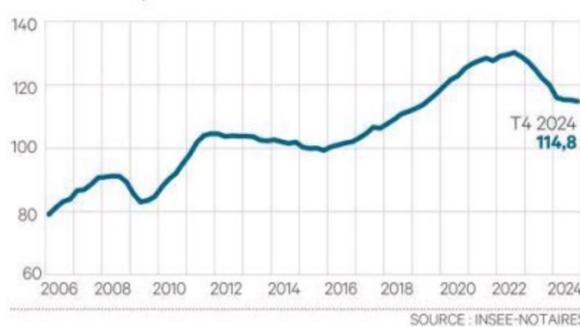
Le centre traitera les 99 nouvelles rames ralliant Gisors (Eure) à Paris - Saint-Lazare, axe de la ligne J emprunté par 260.000 voyageurs par jour. DR

## LE TABLEAU DE BORD DE LA SEMAINE

EN PARTENARIAT AVEC LA CCI PARIS-ÎLE-DE-FRANCE

### Indices des prix des logements anciens - Hauts-de-Seine

Base 100 en moyenne annuelle 2015, série CVS



SOURCE : INSEE-NOTAIRES

**-0,3 %**

L'évolution sur un trimestre des prix des logements anciens dans les Hauts-de-Seine au T4-2024.

**-4,3 %**

L'évolution sur un an des prix des logements anciens dans les Hauts-de-Seine au T4-2024.

**300.000**

VOYAGEURS PAR JOUR

La fréquentation du trajet Sartrouville - Noisy-le-Sec. L'opération permettrait de relier les deux cités en 35 minutes, au lieu d'1 h 30 aujourd'hui.

# Avec la démolition de la Poste, la rénovation du centre d'Evry se concrétise

**91** La vaste opération de réhabilitation du centre-ville d'Evry-Courcouronnes franchit une étape importante avec la prochaine démolition du bâtiment de la Poste et ses 20.000 tonnes de béton.

Alain Piffaretti

Evry-Courcouronnes, la ville préfère à tourner une page de son histoire. L'un de ses immeubles emblématiques, la vaste Poste du centre-ville, va être entièrement détruit. Le chantier, qui débute dans quelques semaines, s'étalera sur plusieurs mois, le temps de venir à bout des 20.000 tonnes de béton de l'édifice. L'espace sera ensuite utilisé pour implanter la nouvelle place centrale d'Evry, point de convergence de toutes les autres opérations de réhabilitation du centre.

Avec la disparition de la Poste centrale d'Evry, c'est un verrou qui saute, estiment les concepteurs du projet. « Ce bâtiment ferme totalement le quartier. Il fallait le démolir pour aérer l'ensemble », assure Xavier Lauzeral, architecte urbaniste et auteur du « plan guide » fixant les grandes lignes urbanistiques.

## Dégager des perspectives

Une fois cette première manche acquise, une ancienne crèche et des parkings seront aussi mis à terre. Puis la dalle, elle-même, qui supportait l'ensemble des équipements, sera supprimée, afin de permettre de redescendre au niveau du sol. « C'est une étape essentielle, affirme Xavier Lauzeral, l'urbanisme de dalle, typique des villes nouvelles des années 1970 ne permet pas de "faire centre-ville" ». Sur l'espace laissé vacant par le bâtiment de la poste, sera édifée une place avec des commerces et la médiathèque.

Cette nouvelle organisation permettra d'établir une liaison entre les deux niveaux du centre et de mettre en contact tous ses éléments : le bâtiment des Arènes, la piscine, le théâtre, le centre commercial, la médiathèque et le tribunal. « Les cheminements deviendront lisibles par tous. Aujourd'hui, en sortant de la gare, on n'y comprend rien. On tombe constamment sur des escaliers, des locaux techniques, l'entrée

**Cette nouvelle organisation permettra d'établir une liaison entre les deux niveaux du centre et de mettre en contact tous ses éléments : le bâtiment des Arènes, la piscine, le théâtre, le centre commercial, la médiathèque et le tribunal.**

d'un parking. On ne voit pas le centre commercial, ni la patinoire ou le théâtre », expose Marion Cloarec, chef de projet à la communauté d'agglomération Grand Paris Sud. L'opération permettra de dégager des perspectives et de relier les places arborées aux parcs existants.

La construction de la place débutera en 2026 pour s'achever en 2028. Le chantier s'avère complexe. « Il est beaucoup plus difficile de mener des travaux sur un site constitué de dalles, que dans un centre-ville classi-



Avec la disparition de la Poste centrale d'Evry (au fond), c'est un verrou qui saute, estiment les concepteurs du projet. « Ce bâtiment ferme totalement le quartier. Il fallait le démolir pour aérer l'ensemble », assure Xavier Lauzeral, architecte urbaniste. Photo Ville d'Evry-Courcouronnes

que. Tous les réseaux sont imbriqués sous les dalles; il faut tout revoir. Certaines entreprises ne répondent même pas aux appels d'offres pour cette raison », évoque Karl Dirat, vice-président chargé des travaux de l'agglomération Grand Paris Sud, maître d'ouvrage.

## L'opposition dénonce un « Projet pharaonique »

L'opposition à Evry-Courcouronnes dénonce l'ampleur des chantiers. « C'est un projet pharaonique, imposé

sans nous concerter », s'agace Rafik Garnit, conseiller municipal d'opposition. « Nous nous inquiétons du coût alors que la dette de la ville augmente et que la chambre régionale des comptes a pointé ses risques d'insoutenabilité », tacle Julien Monier, porte-parole du groupe Agissons citoyens pour Evry-Courcouronnes. L'ensemble de l'opération est estimé à plus de 40 millions d'euros avec notamment 18,5 millions pour les espaces publics et 16,5 millions pour la médiathèque.

Le financement est principalement assuré par l'Etat, la région Ile de France et l'agglomération.

Julien Monier s'interroge aussi sur l'intérêt réel de l'opération. « Nous ne nions pas le besoin de rénovation du centre-ville. Mais le manque de lisibilité et les difficultés des cheminements piétonniers sont avant tout liés à un mauvais entretien et la fermeture d'accès », soutient l'opposant.

Stéphane Beudet maire (SE) d'Evry conteste totalement : « Des

concertations sont organisées depuis quatre ans et les habitants y participent volontiers. Mais l'opposition pratique la politique de la chaise vide. La nécessité de réhabiliter le centre-ville est une évidence ; notre ville est jeune et doit s'adapter, évoluer. Enfin, s'agissant des questions financières, c'est très clair : le projet de centre-ville est essentiellement porté par l'agglomération et n'affecte pas les finances d'Evry. Le rachat de la Poste a, lui, été financé par le fonds Friches de l'Etat. » ■

## A La Courneuve, sept hectares d'usines transformés en centre-ville

**93** La commune a lancé une consultation publique pour son projet d'aménagement, qui vise à bâtir un centre-ville en lieu et place des anciens entrepôts industriels de KDI.

Léo Da Veiga

Faire sortir de terre un tout un quartier de centre-ville de 7 hectares, en à peine 5 ans. C'est l'ambitieux calendrier que se fixent désormais La Courneuve et son intercommunalité Plaine Commune, en Seine-Saint-Denis.

Le 28 février a démarré pour un mois une consultation publique, dernière chance pour les habitants de donner leur avis sur ce projet, dit « ZAC Quartier de la mairie ». Les travaux de ce projet d'aménagement, qui borde l'hôtel de ville de la Courneuve, devraient démarrer avant la fin de l'année, au pas de course. « Dès cette année, la collectivité achèvera de tirer les réseaux sur la zone, tout en posant les fondations de la future école, qui doit ouvrir dès l'année prochaine. Les promoteurs démarreront également la construction d'une copropriété et de trois îlots de logements sociaux », énumère Gilles Poux, maire (PCF) de la commune.

Ce rythme soutenu est permis par la particularité du site, un vaste rectangle de terrains vierges appartenant presque totalement à la collectivité. En effet, l'essentiel de l'emprise était jusqu'à récemment occupé par les anciens entrepôts du métallurgiste KDI, abandonnés par

l'entreprise en 2018. Désormais démolis, ils laissent le champ libre à l'aménagement de la ZAC, qui évoluera presque sans contrainte. « C'est une opportunité exceptionnelle, surtout en cœur de ville, car en règle générale les usines sont à l'écart des centres urbains. Mais la Courneuve s'est au contraire d'abord développée comme une zone industrielle, entourée par des logements. Jusque dans les années 1950 nous avions d'ailleurs plus de salariés que d'habitants », rappelle Gilles Poux.

Le futur quartier de la mairie doit donc réparer cette curiosité historique, avec la construction d'un millier de logements. S'ils seront, en majorité, vendus au prix du marché, 30 % d'entre eux seront à vocation sociale, afin de reconstituer l'offre démolie dans les programmes de renouvellement urbain de la commune.

## 77 millions d'euros d'investissement public

Pour que ce nouveau centre-ville soit vivant, la plupart de ces immeubles accueilleront des activités, notamment commerciales, rez-de-chaussée. Sont d'ores et déjà prévus une crèche privée, des restaurants, une moyenne surface mais aussi des locaux associatifs. Un hôtel de 3.000 mètres carrés doit également



Les travaux, prévus pour cinq ans, comprennent la construction de 1.000 logements, de commerces et d'un groupe scolaire.

voir le jour sur la zone, qui a l'avantage d'être très accessible car au pied de la gare RER, et à deux pas de la future station du Grand Paris Express.

Ces projets, privés, verront le jour grâce à la vente de terrains à des promoteurs. La société d'économie

mixte Plaine Commune Développement, aménageur de la ZAC, espère en tirer plus de 32 millions d'euros. Mais l'intercommunalité Plaine Commune, la région Ile-de-France et l'Etat (via le fonds friche) devront tout de même mettre la main à la poche. Entre les démolitions, les opérations de dépollution et la construction des espaces et équipements publics, le coût du projet est évalué à 77 millions d'euros. Il intègre désormais le financement du futur groupe scolaire. Quatre hectares de voiries végétalisées seront par ailleurs aménagés, pour desservir le quartier, mais aussi le connecter au reste de la ville. ■

## La date

# 2018

L'abandon des entrepôts, désormais démolis, du métallurgiste KDI.

## Pour faire face aux marchands de sommeil et à la prostitution, Cergy encadre les locations Airbnb

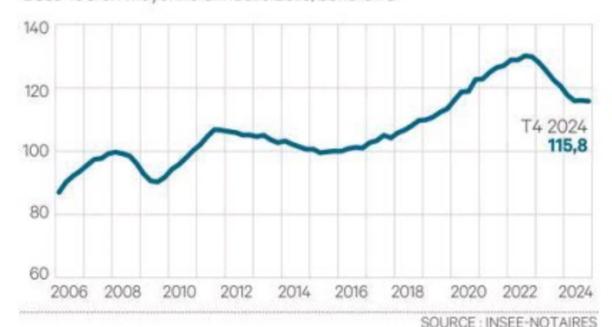
**95** Loin des stations balnéaires, qui encadrent les locations touristiques pour protéger leurs habitants de la pression immobilière, Cergy adopte à son tour des règles restrictives pour de tout autres raisons. C'est face à la prolifération des marchands de sommeil et de la prostitution, que la ville de 69.000 habitants a choisi de renforcer son arsenal de surveillance et de contrôle des mises en location touristique. Lors de la séance du conseil municipal, du 13 février, les élus ont adopté des mesures d'encadrement de location Airbnb longue durée. Les quartiers des hauts de Cergy et des bords de l'Oise sont les plus concernés avec pas moins de 15 cas de prostitution avérés dans des appartements Airbnb. A compter du 1<sup>er</sup> juin 2025, les propriétaires souhaitant mettre leurs biens en location sur une plateforme privée devront s'acquiescer de nouvelles obligations. — H.R.

## LE TABLEAU DE BORD DE LA SEMAINE

EN PARTENARIAT AVEC LA CCI PARIS-ÎLE-DE-FRANCE

### Indices des prix des logements anciens - Seine-Saint-Denis

Base 100 en moyenne annuelle 2015, série CVS



SOURCE : INSEE-NOTAIRES

**-0,2 %**

L'évolution sur un trimestre des prix des logements anciens en Seine-Saint-Denis au T4-2024.

**-4 %**

L'évolution sur un an des prix des logements anciens en Seine-Saint-Denis au T4-2024.



Le Plan arbres vise notamment à informer l'ensemble des acteurs du territoire sur la richesse et de l'importance de son patrimoine arboricole. Photo Laurent Grandguillot/RÉA

# Les arbres de la Défense, un patrimoine à préserver

**92** L'établissement public Paris La Défense lance un « plan arbres » ambitieux, mêlant information et régulation pour protéger et valoriser les arbres recensés dans le quartier d'affaires.

Catherine Bocquet

Le quartier de la Défense n'est pas un territoire minéral et tout gris. Les arbres y sont bien présents malgré la difficulté pour eux d'exister sur la dalle. Aussi, afin de protéger ce patrimoine arboricole, de le valoriser et de le développer, l'établissement public Paris La Défense a lancé, il y a quelques semaines, son « Plan arbres ». Cette démarche s'inscrit dans le cadre de la stratégie bas-carbone mise en œuvre par la collectivité visant à faire de La Défense, d'ici à 2030, l'un des premiers quartiers d'affaires post-carbone au monde.

Un bilan arboricole réalisé en 2023 sur les quelque 3.900 arbres que compte le secteur, a posé les bases de cette stratégie. Ce pre-

mier diagnostic était, selon Damien Oberlé, responsable du pôle espaces publics et cadre de vie et directeur adjoint à la direction des services au territoire & des mobilités, « porteur de bonnes nouvelles ». En effet, explique-t-il, « il fait état de la présence de plus de 125 espèces sur le territoire, soit un patrimoine équilibré constitué de plus de 75 % d'arbres se développant hors sol, avec seulement 40 % d'arbres adultes ».

### Barème

Autre bonne nouvelle : en dépit de conditions inhabituelles pour eux, les arbres sont plutôt en bonne santé même si, relève Paris La Défense, « 42 % des spécimens présentent une vitalité moyenne ou faible ». 71 % pour cent d'entre eux devraient, à conditions climatiques

équivalentes, pouvoir être conservés au-delà de 15 ans.

Le Plan arbres, dont la feuille de route définitive et chiffrée sera dévoilée à la fin de cette année, vise, parmi ses aspects clés, à informer l'ensemble des acteurs du territoire sur la richesse et de l'importance de ce patrimoine arboricole. « Il faut que chacun prenne conscience de son caractère précieux, c'est pourquoi nous mettrons bientôt à leur disposition un document de prescription technique expliquant comment conserver les arbres lors des phases de chantier, mais aussi comment faire en sorte que l'arbre soit toujours bien vivant à l'issue des chantiers », indique Damien Oberlé. La démarche est assortie d'un aspect plus coercitif, avec l'établissement d'un barème de valeur de l'arbre.

### Une vingtaine de critères

Cet outil national, conçu dans le cadre d'une collaboration entre la Copalme (un cercle d'échanges entre arboristes francophones), le conseil d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement de Seine-et-Marne et Plante & Cité (un organisme d'études nationales) vise à estimer « le prix » de chaque arbre, pour encourager sa protection en lui attribuant une valeur réelle et mesurable et, le cas échéant, déterminer les compensations financières à verser en cas de dégradation ou d'abattage. Cette valeur est établie en fonction d'une vingtaine de critères : son rôle dans l'ombre qu'il procure, son aspect esthétique, son influence sur le paysage et sa contribution à la biodiversité.

### Les chauves-souris, un marqueur encourageant

Au-delà de la préservation, le Plan arbres vise également à renforcer et à développer des espèces d'arbres qui s'adaptent aux particularités climatiques du quartier. En effet, la Défense est confrontée à un microclimat spécifique, marqué par des vents forts, des pics de chaleur et un phénomène de réverbération dû aux façades vitrées des tours. Ainsi, un soin particulier sera apporté au

### EN CHIFFRES

**3.850**

ARBRES

sur le domaine public

**2.900**

ARBRES HORS-SOL

cultivés hors sol, sur la dalle

**125**

espèces différentes

**135.000**

EUROS

pour environ 80 arbres plantés lors de la campagne automne-hiver 2024-2025

choix des essences d'arbres. La priorité sera donnée aux espèces méditerranéennes et à celles capables de résister au froid, afin d'alléger la gestion des espaces verts et d'éviter les abattages. L'adoption de ces espèces, moins fragiles et plus adaptées aux conditions locales, permettra non seulement de garantir la pérennité des arbres, mais aussi de réduire les coûts liés à leur entretien. Les arbres ainsi choisis contribueront également à améliorer la résilience du quartier face aux défis climatiques à venir.

A travers ce Plan arbres, Paris La Défense entend faire des arbres un atout du quartier, en intégrant les enjeux écologiques et la préservation de la biodiversité dans une démarche globale de transition énergétique et environnementale. Dans ce contexte un signal « positif » déjà apparu : la remontée du nombre des chauves-souris, un marqueur encourageant montrant l'existence d'une chaîne alimentaire et d'un écosystème en bonne santé. ■

# Rungis veut fonder un pôle agricole sur la plaine Montjean

**94** A quelques pas du Marché d'intérêt national de Rungis, la commune est reconstituée une importante surface agricole.

Audrey Guettier

Alors que les projets de fermes urbaines se multiplient dans le Val-de-Marne, la commune de Rungis souhaite redonner ses titres de noblesse à la plaine de Montjean. Ce vaste foncier agricole et boisé de plus de 200 hectares, pris en étau entre le Marché d'intérêt national (MIN) de Rungis, l'aéroport Paris-Orly et le réseau de l'autoroute A6, attire les convoitises des promoteurs immobiliers depuis longtemps. A l'heure du zéro artificialisation nette, la commune souhaite préserver cette plaine agricole – qui accueille la pépinière de Paris – pour en faire du circuit court et espérer alimenter un jour le MIN de Rungis.

Un pari ambitieux qui nécessite d'acquiescer les différentes parcelles réparties sur les communes de Wissous (Essonne), Fresnes et Rungis (Val-de-Marne). Un chantier en cours pour la municipalité de Rungis. Début 2025, la commune s'est portée acquiesceuse de neuf parcelles sur la plaine de Montjean appartenant auparavant à l'aménageur EPA Orsa (Orly Rungis-Seine Amont). « Nous avons acheté pour le moment 10 % des 40 hectares de la plaine de Montjean sur la commune », précise Bruno Marcillaud, maire (SE) de Rungis. Désormais, elle envisage de compléter son futur pôle agricole en y ajoutant la ferme historique de Montjean à Wissous, ainsi que des terres à l'ouest de la plaine.

### Du vin à Rungis

Un véritable jeu de Monopoly pour l'édile qui doit jongler entre les propriétaires pour constituer un ensemble agricole. 25 hectares de la plaine de Montjean appartiennent à Ile-de-France Nature. L'autre est détenue par des propriétaires privés, qui parfois ont disparu laissant le foncier « sans maître ». Une politique d'acquisition forte pour la commune qui peut s'appuyer sur des ressources financières importantes provenant du MIN de Rungis et des 220 entreprises du parc d'activité Orly-Rungis d'Icade. Pour l'instant, elle a investi 1,5 million d'euros et prévoit une enveloppe de plusieurs centaines de milliers

d'euros supplémentaires pour développer l'agriculture.

Depuis 2020, la plaine de Montjean accueille de nouveau du maraîchage. Un retour aux sources pour ce poumon agricole. Car pendant longtemps, cette terre a abrité une forte activité céréalière en produisant du maïs ou du blé par exemple, au détriment de la production de légumes. La mairie a donc investi depuis plusieurs années pour acheter une première ferme, un tracteur et le matériel agricole nécessaire. Un partenariat est aussi en cours avec Ile-de-France Nature pour accueillir un deuxième maraîcher sur la commune ainsi qu'un viticulteur. Ce dernier plantera ses premières vignes au mois de mars 2025 pour cultiver des cépages de vin blanc et de raisin de table.

### Un outil pour l'enseignement

« De la fourche à la fourchette ». Bruno Marcillaud se réjouit de l'arrivée de ces agriculteurs tournés vers une activité biologique qui lui permettent de nourrir ses écoliers avec des légumes de sa commune. Par exemple, entre janvier et février 2025, 95 kg de poireaux – issus de la plaine de Montjean – ont été servis dans les écoles de Rungis. Une victoire pour l'élue qui souhaite renforcer le circuit court sur sa commune à destination de ses groupes scolaires, des restaurateurs, des particuliers, des commerçants, et pourquoi pas, du Carreau des producteurs d'Ile-de-France sur le marché de Rungis.

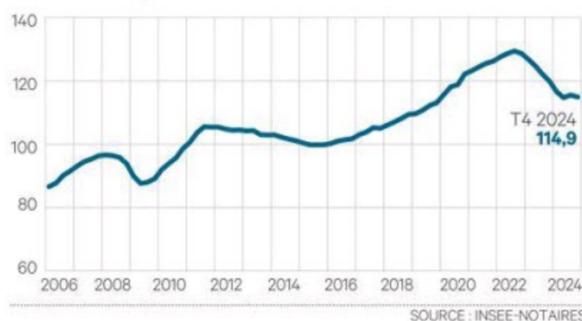
En dehors de la production agricole, la municipalité s'est aussi engagée à faire venir un centre de formation professionnelle pour faire de la plaine de Montjean, un outil pour l'enseignement. En septembre 2023, le centre de formation professionnelle du lycée agricole de Brie-Comte-Robert (Seine-et-Marne), membre de la Rungis Académie, a déposé ses valises sur deux hectares de la plaine. Le but ? Mettre en condition réelle les futurs professionnels de l'agriculture, notamment en zone urbaine. La production maraîchère qui en découlera devrait fournir dès à présent la cantine centrale de Rungis. ■

## LE TABLEAU DE BORD DE LA SEMAINE

### EN PARTENARIAT AVEC LA CCI PARIS-ÎLE-DE-FRANCE

#### Indices des prix des logements anciens – Val-de-Marne

Base 100 en moyenne annuelle 2015, série CVS



**-0,5 %**

L'évolution sur un trimestre des prix des logements anciens dans le Val-de-Marne au T4-2024.

**-4,2 %**

L'évolution sur un an des prix des logements anciens dans le Val-de-Marne au T4-2024.



L'arrivée à Rungis d'agriculteurs tournés vers une activité biologique permet de nourrir les écoliers de la commune avec des légumes produits sur place. Photo Getty Images/PhotoAlto

# « Fragile », au cœur du Théâtre Zingaro, un nouveau format de rencontres artistiques

**93** Le Théâtre Zingaro, connu pour les spectacles équestres de Bartabas, s'ouvre encore plus à la musique avec le festival « Fragile », du 13 mars au 23 mai. A travers une trentaine de concerts uniques, le producteur Olivier Poubelle invite des artistes à se réinventer.

Martine Robert

Pour la première fois, Bartabas met à disposition son très atypique Théâtre Zingaro, habituellement consacré à ses spectacles équestres, pour accueillir une trentaine de concerts inédits, du 13 mars au 23 mai, sous l'intitulé « Fragile ». Un festival, mais pas seulement. Plutôt « un lieu unique consacré à la musique et à la rencontre », insiste son organisateur, le producteur Olivier Poubelle. Dans cet espace singulier, chaque artiste pourra prendre le risque de se réinventer – d'où le nom « Fragile » – et offrir au public une expérience rare. « C'est une invitation faite à des créateurs en quête de sens, interrogeant sans cesse leur langue, leur musique, leur place dans le monde », poursuit Olivier Poubelle, à la tête de la société Astéris qui compte une cinquantaine d'artistes, d'Orelsan à Feu ! Chatterton en passant par Olivia Ruiz, Maxime Le Forestier, Cali, Stephan Eicher, la batteuse de jazz Anne Pacey ou le circassien Yoann Bourgeois...

## Propositions originales

Sur cet événement, pas de méga têtes d'affiche – le chapiteau de bois n'abrite que 600 places – mais des propositions originales, montrées ici et pas ailleurs : « Les Exilés Poétiques avec Arthur H », « One Night Alone with Keren Ann », « Sanseverino – 30 ans sur la route ! », le flamenco contemporain de Rocío

Márquez, la musique expérimentale de Raül Refree ou encore un hommage de Bachar Mar-Khalifé au chanteur Christophe...

« Le Théâtre Zingaro est un lieu exceptionnel, imaginé par l'architecte Patrick Bouchain pour Bartabas. Avec son bar, ses écuries, son manège, sa scène, il induit une façon particulière d'appréhender le temps et l'espace. Le public l'arpente, se mélange. "Fragile" y a donc sa place. C'est le point de départ d'une aventure artistique qui s'écrira au fil des années », espère Olivier Poubelle, qui a conscience que ce festival sera compliqué à équilibrer : célébrer « la poésie du provisoire, la beauté de l'éphémère », comme il dit, est forcément plus compliqué à rentabiliser qu'une tournée bien rodée...

Propriétaire de la salle de concert LaMaroquinerie, il est, comme Bartabas, amoureux des lieux qui ont une âme et une histoire. Avec Olivier Mantei, le patron de la Philharmonie de Paris, il a repris les Bouffes du Nord, tous deux succédant à Peter Brook. Avec ce même compagnon de route, il a racheté à Patrice Martinet le Théâtre de l'Athénée-Louis Jouvet dans la capitale, encore imprégné de l'inoubliable interprète de Knock.

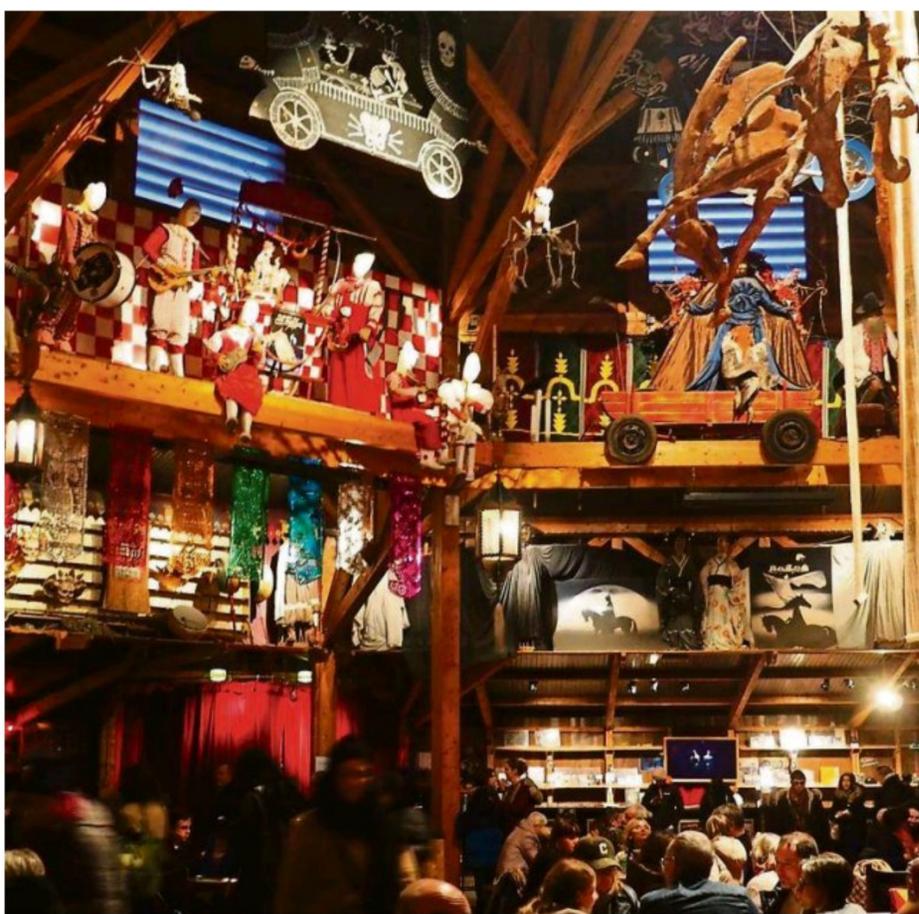
## « Exils » et « déchirures »

C'est à l'issue d'une représentation du « Cabaret de l'exil-Femmes persanes » qu'Olivier Poubelle a rencontré Bartabas. « Un long moment, nous avons échangé sur notre passion com-

mune ; ces musiques qui racontent les déchirures, les exils et l'humanité des peuples nomades. Mais aussi sur la musique et sa capacité à fédérer. De cette rencontre est né le désir de Bartabas de partager son lieu avec un partenaire théâtral et musical pour au moins trois printemps. Et plus si affinités », précise Olivier Poubelle qui, l'an prochain, investira l'espace d'avril à début juillet tandis que le cavalier reprendra possession de son lieu à l'automne.

Dans chacune des créations de Bartabas, installé depuis 36 ans au Fort d'Aubervilliers, en Seine-Saint-Denis, le langage musical perpétue en effet les légendes et traditions de ces civilisations nomades. Le festival « Fragile » lui répond ainsi assez naturellement, et fait du Théâtre Zingaro un lieu de création totale, où pourraient se greffer à l'avenir des expositions d'art, des résidences artistiques...

Olivier Poubelle est d'autant plus enthousiaste de mener ce projet qu'il est un fervent admirateur de Bartabas, investi depuis toujours dans ce lieu de deux hectares qui n'a cessé de susciter la convoitise croissante des promoteurs immobiliers à mesure que les transports en commun s'en rapprochaient. Déjà à 160 mètres de la ligne 7 du métro, le Fort d'Aubervilliers sera également desservi par la 15 dans un an et demi. De quoi renforcer l'audace et l'opiniâtreté de ce cavalier hors pair qui n'a cessé, de montrer des inter-prètes en résistance. ■



Le Théâtre Zingaro, imaginé par l'architecte Patrick Bouchain pour Bartabas, induit une façon particulière d'appréhender le temps et l'espace avec son bar, ses écuries, son manège, sa scène. DR

## Politique de la ville : trente cabinets d'architectes en lice pour revitaliser et verdir dix quartiers

Le concours international d'architectes lancé par Emmanuel Macron pour « donner un nouvel élan » à dix quartiers populaires et en faire des laboratoires d'innovations urbaines, a franchi une nouvelle étape mardi dernier.

Laurence Albert

Les architectes s'empareront-ils des joyaux méconnus des quartiers prioritaires avec la même gourmandise que les bâtisses du concours Réinventer Paris ? Ce mardi 4 mars, ils sont désormais trente dans les starting-blocks, retenus dans le cadre de la consultation internationale « Quartiers de demain », pour redonner vie au patrimoine – souvent issu des Trente Glorieuses – des quartiers politiques de la ville de dix communes françaises : Sedan (Ardennes), Caen (Calvados), Lodève (Hérault), Le Mans (Sarthe), Manosque (Alpes-de-Haute-Provence), Pessac (Gironde), Marseille

(Bouches-du-Rhône) et, en Ile-de-France, Coulommiers (Seine-et-Marne) et Corbeil-Essonnes (Essonne). 500 équipes d'architectes et de paysagistes s'étaient portées candidates ; dix seront retenues en novembre par un jury composé, notamment, d'élus et de citoyens.

Quartiers de demain avait été lancé en juin 2023 à Marseille par Emmanuel Macron, pour, a-t-il rappelé ce mardi, « donner un nouvel élan pour nos quartiers » avec « dix projets architecturaux contemporains » innovants, susceptibles d'inspirer les 1.400 autres quartiers de la politique de la ville. Rappelant les actions engagées depuis 2017, notamment via l'Agence nationale

de la rénovation urbaine (Anru), le chef de l'Etat a souhaité « passer une nouvelle étape » en matière d'urbanisme dans les territoires : « valoriser l'existant et arrêter la démolition systématique », « beaucoup plus reconstruire la ville sur la ville », « intégrer la transition écologique » et « associer pleinement les habitants ».

## « Transformer plutôt que démolir »

« Les habitants des quartiers ont le droit à ce qu'il y a de plus beau » a-t-il lancé. « Transformer plutôt que démolir, mobiliser la jeunesse, offrir davantage de nature, c'est la règle du jeu », a également indiqué Jean-Baptiste Marie, le directeur général

du GIP interministériel chargé du pilotage Europe des projets architecturaux et urbains (Epau).

Dix projets, dix quartiers hétérogènes, tantôt métropolitains, tantôt situés en zone rurale. A Lodève et à Manosque, il s'agira de valoriser les berges et les cours d'eau, tandis qu'à Caen, le quartier de la Grâce de Dieu verra plancher les équipes Sergison Bates (Belgique), LIN (Allemagne) et La Soda (Caen). A Coulommiers, décision a été prise de retenir le quartier des Templiers pour un projet éducatif associant notamment les cabinets d'architectes et de paysagistes Trebeljahr, Vurpas et Ylé.

A Corbeil-Essonnes la chaufferie du quartier des Tarterêts, œuvre de

Roland Dubrulle, aujourd'hui désaffectée, classée aux monuments historiques, est laissée à l'imagination de plusieurs cabinets renommés : les Américains de Studio Gang, déjà aux manettes de l'université de Chicago à Paris, et les français Devaux et Devaux architectes, tous deux lauréats du prestigieux prix de l'Équerre d'argent. Objectif : la transformer en lieu culturel innovant dont le rayonnement transforme même le quartier. « Ce concours change même notre façon de penser l'aménagement de notre quartier », a salué Bruno Piriou, le maire divers gauche de Corbeil-Essonnes. ■



SUR LE WEB

● TOUS LES APPELS D'OFFRES avec e-marchespublics.com à consulter sur marches-publics.lesechos.fr

● CONTACT pour la publication de vos marchés (presse + web) marchespublics@lesechos.fr Tél. : 01 87 39 84 40

Et toute l'actualité des collectivités d'Ile-de-France en continu sur lesechos.fr/pme-regions/ile-de-france

EN PARTENARIAT AVEC  
**nomination**  
SMART DATA FOR BUSINESS PERFORMANCE

## ENSEIGNE

SPORT 2000  
**Lara Talmant**  
prend la direction du développement au sein du groupe Sport 2000.

Elle est diplômée de l'école ESUP St Thomas à Rennes en professions immobilières. Elle a commencé sa carrière dans l'immobilier commercial. A partir de 2001, elle a évolué dans le groupe Intersport.

## FENÊTRE

VELUX SOUTH WEST EUROPE  
**Ana Gomes**  
devient directrice des ressources humaines Velux South West Europe. Elle rejoint le comité exécutif de la région.

A 46 ans, elle est titulaire d'un master et d'une licence en gestion des ressources humaines ainsi que d'un master en gestion des ressources humaines de Sup des RH. Elle a notamment été DRH chez Aggreko. Elle a également travaillé au sein de Whirlpool et General Electric.

## GESTION DU RISQUE

COFACE  
**Gonzague Noël**  
est nommé directeur des opérations du groupe Coface.

Ce titulaire d'un master d'Emlyon Business School était directeur de l'administration commerciale mondiale et des initiatives stratégiques chez HSBC CIB. Précédemment, il a occupé divers postes de direction au sein de GE Corporate et GE Capital.

## CYBERSÉCURITÉ

ALMOND  
**Guillaume Tournadre**  
rejoint Almond en tant que directeur des activités avant-vente.

Diplômé en ingénierie informatique et réseaux de l'université Paris-Est Marne-la-Vallée, il a rejoint Capgemini en 2021. Il a officié au département cyber / avant-ventes dont il a pris la direction France, puis Europe du sud et Europe Centrale. Auparavant, il a évolué chez SPIE ICS.

## AÉROPORTUAIRE

ADP  
**Laurence Faure**  
est la nouvelle directrice de l'aéroport Paris-Orly

dans le groupe ADP. Elle siège au comité exécutif.

A 52 ans, cette ingénieure diplômée de l'ENAC assumait précédemment la fonction de directrice technique et bagages de Paris-Orly. Elle a démarré sa carrière au sein du groupe ADP en 1995.

## TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

E'NERGYS  
**Mayeul Ayite**  
Est promu directeur de l'activité maintenance d'Energys.

A 39 ans, il est titulaire d'un master de maintenance et maîtrise des risques industriels couplé à un master de stratégie propriété intellectuelle et innovation de l'IEEPI. Dernièrement, il occupait le poste de directeur de l'activité M'GYS.

décideurs locaux

# ANNONCES JUDICIAIRES ET LÉGALES

## 75 • PARIS

### SOCIETES

ALP01155245

#### ReSet

Société par actions simplifiée au capital de 850 000 euros  
Siège social: 10 Passage de Dantzig 75015 PARIS

#### Avis de constitution

Aux termes d'un acte sous signature privée en date à PARIS du 25/02/2025, il a été constitué une société présentant les caractéristiques suivantes :

Forme : Société par actions simplifiée  
Dénomination : ReSet

Siège : 10 Passage de Dantzig - 75015 PARIS

Durée : quatre-vingt-dix-neuf ans à compter de son immatriculation au Registre du commerce et des sociétés

Capital : 850 000 euros

Objet : La Société a pour objet, en France et à l'étranger: L'exploitation et la commercialisation de services liés au bien-être et à la détente, notamment par la mise à disposition de saunas, bains froids et autres équipements favorisant la relaxation et la santé physique et mentale.

La création, l'aménagement et la gestion d'espaces dédiés au bien-être et à l'expérience client, en associant des activités sociales et conviviales. La vente de produits alimentaires, notamment de cafés, boissons non alcoolisées, snacks et autres produits connexes, consommés sur place ou à emporter. Le développement et l'exploitation d'activités complémentaires pouvant inclure, sans que cette liste soit limitative: La mise en place de salles de sport ou d'espaces dédiés à l'exercice physique; L'aménagement de piscines ou d'espaces aquatiques; La proposition de prestations de massage, soins corporels, ou autres services liés au bien-être et à la santé. L'organisation d'événements, ateliers ou activités thématiques, en lien avec le bien-être, la relaxation, la santé et le développement personnel. Toutes opérations industrielles et commerciales se rapportant à: La création, l'acquisition, la location, la prise en location-gérance de tous fonds de commerce, la prise à bail, l'installation, l'exploitation de tous établissements, fonds de commerce, usines, ateliers, se rapportant à l'une ou l'autre des activités spécifiées ci-dessus; La prise, l'acquisition, l'exploitation ou la cession de tous procédés, brevets et droits de propriété intellectuelle concernant ces activités; La participation, directe ou indirecte, de la Société dans toutes opérations financières, mobilières ou immobilières ou entreprises commerciales ou industrielles pouvant se rattacher à l'objet social ou à tout objet similaire ou connexe; Toutes opérations quelconques contribuant à la réalisation de cet objet.

Exercice du droit de vote: Tout associé peut participer aux décisions collectives sur justification de son identité et de l'inscription en compte de ses actions au jour de la décision collective. Sous réserve des dispositions légales, chaque associé dispose d'autant de voix qu'il possède ou représente d'actions.

Président: Monsieur Eric BOULAY, demeurant 73 Rue de Missy - 17000 LA ROCHELLE

Directeur général: Monsieur Thomas VERDIER, 17 Parc de Bearn - 92210 SAINT-CLOUD

La Société sera immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de PARIS.

POUR AV.S. Le Président

ALP01157981

Par ASSP en date du 23/02/2025, il a été constituée une SASU dénommée:

### MEUBLEVISION

Siège social: 5 rue de l'argonne 75018 PARIS Capital: 100 € Objet social: La Société a pour objet, tant en France qu'à l'étranger: - Réparation de Meubles et d'équipements du foyer - Rénovation et réparation de tous saons et meubles. - Achat et vente de Meubles Président: M Sokhona Daduca demeurant 5 rue de l'argonne 75019 PARIS élu pour une durée de Indéterminée ans. Clauses d'agrément: Les actions sont librement cessibles entre actionnaires uniquement avec accord du Président de la Société. Durée: 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de PARIS.

ALP01159751

Avis de constitution

Il a été constitué une société par acte sous seing privé, en date du 4 mars 2025, à PARIS.

Dénomination: FITK.

Forme: Société par actions simplifiée unipersonnelle.

Siège social: 21 boulevard Jules Sandeau, 75116 Paris.

Objet: La réalisation de toutes prestations de consultant, de conseil, de services et d'apporteur d'affaires auprès de toute entreprise.

Durée de la société: 99 années(s).

Capital social fixe: 100 euros divisé en 100 actions de 1 euros chacune, réparties entre les actionnaires proportionnellement à leurs apports respectifs.

Cession d'actions et agrément: Les actions sont librement négociables.

Admission aux assemblées générales et exercice du droit de vote:

Dans les conditions statutaires et légales. Ont été nommés:

Président: Monsieur Robin AUGRY 21 boulevard Jules Sandeau 75116 Paris.

La société sera immatriculée au RCS de Paris.

Pour avis.

AUGRY Robin

ALP01158855

Par ASSP en date du 03/03/2025 il a été constituée une EURL dénommée:

### LA CUILLERE DE JOY'S

Siège social: 50 rue de la Pompe 75116 PARIS 16 Capital: 1000 € Objet social: Vente d'aliments à consommer sur place ou à emporter et de boissons non alcoolisées Gérance: Mme Philomène MEZENE demeurant 50 rue de la Pompe 75116 PARIS 16 Durée: 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de PARIS.

ALP01159556

Cette annonce paraît pour les départements "Hauts-de-Seine" et "Paris".

SOCIÉTÉ CIVILE IMMOBILIÈRE PATRIMONIALE DE LA RUE DU SOMMERARD

Société civile au capital de 276.391,85 €  
Siège social 108 Boulevard de Valmy - 92700 COLOMBES  
RCS Nanterre 413 739 053

Par décisions unanimes des associés en date du 21/01/2025, il a été pris acte de la démission de Monsieur Gilles AUFFRET de ses fonctions de gérant à compter du 17 janvier 2025. Il a été nommé en remplacement en qualité de Président la société HOTEL JARDIN DE CLUNY sis 9 rue du Sommerard - 75005 PARIS (RCS PARIS 562 054 254) à compter du 17 janvier 2025 et pour une durée indéterminée. Il a par ailleurs été décidé aux termes de la même décision et à compter du 21 janvier 2025 de transférer le siège social au 9 rue du Sommerard - 75005 PARIS.

Les statuts ont été modifiés en conséquence

Mention en sera faite au RCS de NANTERRE et PARIS

Pour avis.

ALP01139416

Cette annonce paraît pour les départements "Seine-Saint-Denis" et "Paris".

A.M.S. SASU au capital de 500 €. Siège social: 40 Rue de la ferme, MONTREUIL 93100, 922 658 208 RCS BOBIGNY.

D'une décision de l'associé unique du 29 janvier 2025, il résulte que l'objet social a été modifié à compter du 29 janvier 2025 pour l'activité suivante: L'activité de production et réalisation audiovisuelle et photographique sur tous les supports et contenus; Conseil pour les affaires et autres conseil de gestion, notamment l'activité de direction de création et; l'apport d'affaires; Activité de photographe, prise de vue, laboratoire, vente de matériel, et directeur artistique; Formation non réglementée dans lesdits domaines et toutes les activités connexes ou liées. Il résulte que le siège social a été transféré au 8 Avenue Parmentier 75011 PARIS à compter du 29 janvier 2025. Le président: Monsieur Axel MORIN, demeurant 8 Avenue Parmentier 75011 PARIS. En conséquence, la Société qui est immatriculée au RCS de fera l'objet d'une nouvelle immatriculation au RCS de PARIS. Modification des statuts en conséquence. Mention aux RCS BOBIGNY et de et de PARIS

ALP1000124101

### ROUNDTABLE - VC - NEWCO 2

SC au capital minimum de 1,00 €

Siège social: 7 RUE ROUGEMONT 75009 PARIS

modification au RCS de Paris 925073488

Par décision des associés du 29/10/2024, il a été décidé

de modifier la dénomination sociale qui devient: ROUNDTABLE - VALUECO

à compter du 29/10/2024.

ALP1000124103

### ROUNDTABLE - VC - NEWCO 3

SC au capital minimum de 1,00 €

Siège social: 7 RUE ROUGEMONT 75009 PARIS

modification au RCS de Paris 934453903

Par décision des associés du 15/11/2024, il a été décidé

de modifier la dénomination sociale qui devient: ROUNDTABLE - TAMTAM

à compter du 15/11/2024.

ALP01140792

Cette annonce paraît pour les départements "Val-de-Marne" et "Paris".

SBRH Sasu au capital de 1000 €. Siège social: 5 Avenue du Maréchal Mortier 94510 La Queue-en-Brie, RCS Créteil 920189636. L'AGE du 03/02/2025 a décidé de transférer le siège social au 61 Rue de Lyon 75012 à compter du 03/02/2025. Présidence: Rached BHIRI, demeurant au 5 Avenue du Maréchal Mortier 94510 La Queue-en-Brie. Radiation au rcs Créteil et immatriculation au rcs de Paris.

ALP01139940

Cette annonce paraît pour les départements "Seine-Saint-Denis" et "Paris".

SMT IT SOLUTIONS SASU 934444233. Capital Social 1000 €. Siège social 3B Rue du Docteur Albert Calmette, 93150 Le Blanc-Mesnil. Par assp du 29/01/2025, transfert du siège social au 200 rue de la Croix Nivert, 75015, Paris. Rad RCS Bobigny. Immat RCS Paris

ALP01139461

Cette annonce paraît pour les départements "Val-de-Marne" et "Paris".

Ki Wood SAS 894142678. Capital Social 100000 €. Siège social 93 Rue du Docteur Roux, 94100 Saint-Maur-des-Fossés. Par assp du 30/01/2025, transfert du siège social au 229 rue Saint-Honoré, 75001, Paris. Rad rcs Créteil. Immat rcs Paris

ALP01157001

SAS MOBULLA

En liquidation au capital de 3 000 €

Siège social: 84 rue du rocher 75008 PARIS

RCS PARIS 752 074 765

L'assemble générale du 25/02/2025 a approuvé les comptes de liquidation, déchargé le liquidateur Monsieur LA-COËNTE Julien, demeurant 84 rue du rocher, 75008 PARIS de son mandat, lui a donné quitus de la gestion et a constaté la clôture des opérations de liquidation à compter du 25/02/2025.

Les comptes de la liquidation seront déposés au greffe du Tribunal de commerce PARIS.

Julien Lacoëntre

ALP01159316

HBO CONSULTING

SAS au capital de 1 000 € Siège social: 28 RUE LABROUSTE 75015 PARIS RCS PARIS 835077223

Par décision de l'associé Unique du 25/05/2023 il a été décidé: d'approuver les comptes définitifs de la liquidation; de donner quitus au liquidateur, M BOUSNINA Hichem demeurant 28 rue labrouste 75015 PARIS pour sa gestion et décharge de son mandat; et prononcer la clôture des opérations de liquidation. Radiation au RCS de PARIS.

ALP01158303

### NIO 3 IMMO 5

SCA au capital de 2.180.529,28 €  
45 rue Saint Charles 75015 PARIS  
801 310 392 RCS PARIS

Le 29/01/2025, les associés ont approuvé les comptes de liquidation, donné quitus au liquidateur la société NOVAXIA INVESTISSEMENT, SASU sise 45 rue Saint Charles 75015 Paris, 802 346 551 RCS Paris, et prononcé la clôture des opérations de liquidation. Radiation du RCS de Paris.

## 78 • YVELINES

### SOCIETES

ALP01159312

Par ASSP en date du 04/03/2025 il a été constitué une EURL dénommée:

### BARDYA CASEMI CONSULTING

Siège social: 3 Square Gaspard Monge 78330 FONTENAY-LE-FLEURY Capital: 2000 € Objet social: le conseil, la formation destinés aux cadres, dirigeants, spécialistes et commerciaux d'entreprises internationales, PME, institutions publiques et parapubliques, et toute autre activité s'y rapportant, de la conception à la réalisation afin de favoriser le développement de leurs compétences comportementales: formations de management et de vente. L'achat et la vente de tous biens ou droits immobiliers. Gérance: M Bardya CASEMI demeurant Avenue d'Ouchy 24b 1006 LAUSANNE Suisse Durée: 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de VERSAILLES.

## 91 • ESSONNE

### SOCIETES

ALP01145455

Cette annonce paraît pour les départements "Val-de-Marne" et "Essonne".

«DEVPHANTOM»

Société à responsabilité limitée au capital de 4 €, 5 Avenue du Général de Gaulle 94160 Saint-Mandé, 879 475 655 R.C.S. Créteil

Par l'Assemblée Générale Extraordinaire en date du 30/01/2025 il a été pris acte que le siège et l'établissement principal est transféré au 18 Rue Gustave Eiffel 91100 Corbeil-Essonnes. La société est radiée du RCS de Créteil et une nouvelle immatriculation est effectuée au RCS d'Evry et de modifier le capital social de 1 000 pour le porter de 4 € à 1 004 €.

Les statuts sont modifiés en conséquence.

## 92 • HAUTS-DE-SEINE

### SOCIETES

ALP01139729

Cette annonce paraît pour les départements "Yvelines" et "Hauts-de-Seine".

Altair et Go, société à responsabilité limitée à associé unique au capital de 500 euros, Siège social: 12 Esplanade du Traité de Rome 78140 Vélizy-Villacoublay, 831 400 577 RCS VERSAILLES. D'une décision de l'associé unique du 1 décembre 2024, il résulte que le siège social a été transféré au 60 Avenue du Général de Gaulle 92140 Ciamart à compter du 1 décembre 2024. le gérant: Monsieur Boubacar DIOUF, demeurant 60 Avenue du Général de Gaulle 92140 Ciamart. En conséquence, la Société qui est immatriculée au RCS de VERSAILLES fera l'objet d'une nouvelle immatriculation au RCS de NANTERRE. Modification des statuts en conséquence. Mention aux RCS de VERSAILLES et de NANTERRE

**TOUS NOS SERVICES**  
POUR FACILITER VOS DEMARCHES ET FORMALITÉS



ALP01159636

Cette annonce paraît pour les départements "Paris" et "Hauts-de-Seine".

« William Page Luxury services »

Société à responsabilité limitée au capital de 5 000 €, 66 Avenue des Champs Élysées - 75008 Paris, 952 482 420 R.C.S. PARIS

Par l'Assemblée Générale Extraordinaire en date du 18/02/2025, il a été décidé de transférer le siège social et l'établissement principal au 61 Quai Marcel Dassault, Bâtiment B, Escalier B, Etage 3 - 92210 Saint-Cloud. La société est radiée du RCS de Paris et une nouvelle immatriculation a été effectuée au RCS de Nanterre. Les statuts ont été modifiés en conséquence.

ALP01155048

Cette annonce paraît pour les départements "Val-de-Marne" et "Seine-Saint-Denis".

EXPELIS CONSULTING

EURL au capital de 10.000 €  
Siège social: 3 AVENUE CHARLES BAUDELAIRE 94190 VILLENEUVE ST GEORGES

RCS 950 798 504 CRETEIL

L'associé unique, en date du 31/10/2024, a décidé de transférer le siège social au 5 RUE BABEUF 93170 BAGNOLET.

Gérant: Mme MATHURIN Julie, 5 RUE BABEUF 93170 BAGNOLET

Radiation du RCS de CRETEIL et immatriculation au RCS de BOBIGNY

ALP01159416

Cette annonce paraît pour les départements "Paris" et "Seine-Saint-Denis".

STAYNSHAPE SASU 979110061. Capital Social 500 €. Siège social 34 Avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris. Par assp du 21/02/2025, transfert du siège social au 5 Rue Pleyel, 93200, Saint-Denis. Rad RCS Paris. Immat RCS Bobigny

## 95 • VAL-D'OISE

### SOCIETES

ALP01145741

Cette annonce paraît pour les départements "Yvelines" et "Val-d'Oise".

Qonkeer, société à responsabilité limitée à associé unique au capital de 500 euros, Siège social: 25 Allée Yvette et Maurice Genest 78700 Conflans-Sainte-Honorine, 948 753 389 RCS VERSAILLES. D'une décision de l'associé unique du 1 février 2025, il résulte que le siège social a été transféré au 31 Rue Des Moulins 95000 NEUVILLE SUR OISE à compter du 1 février 2025. le gérant: Monsieur Benjamin LECOEUR, demeurant 31 Rue Des Moulins 95000 NEUVILLE SUR OISE. En conséquence, la Société qui est immatriculée au RCS de VERSAILLES fera l'objet d'une nouvelle immatriculation au RCS de PONTOISE. Modification des statuts en conséquence. Mention aux RCS de VERSAILLES et de PONTOISE

ALP01159503

### PLIMAX

SAS au capital de 30000 € Siège social: 16 RUE DU LANGUEDOC 95310 SAINT-OUEN-L'AUMONE RCS PONTOISE 794027607

Par décision Assemblée Générale Extraordinaire du 03/03/2025, il a été décidé d'augmenter le capital social pour le porter de 30000 à 100000 €. Modification au RCS de PONTOISE.

ALP01158683

INFORMATIQUE DU PARISIS CONSULTING

SAS au capital de 5000 €

Siège social: 21 RUE DES EPINETTES 95240 Cormeilles-en-Parisis

539 715 672 RCS de Pontoise

Aux termes de l'AGO en date du 31/12/2024 les associés ont approuvé les comptes de liquidation, donné quitus au liquidateur, Mme MHAÏSSAR ANNESSA, demeurant 21 RUE EPINETTES 95240 Cormeilles-en-Parisis pour sa gestion et l'a déchargé de son mandat, et constaté la clôture des opérations de liquidation à compter du même jour.

Les comptes de clôture seront déposés au greffe du tribunal de commerce de Pontoise.

Radiation au RCS de Pontoise

ALP01159402

### JMG-COMPOSITES

SARL au capital de 1000 € Siège social: 17 Route d'Auvers 95300 PONTOISE RCS PONTOISE 525354841

Par décision de l'associé Unique du 19/02/2025 il a été décidé: d'approuver les comptes définitifs de la liquidation; de donner quitus au liquidateur, M JUSTO Jean-Marie demeurant 93 Bis Rue d'Argenteuil 95370 MONTIGNY-LES-CORMEILLES pour sa gestion et décharge de son mandat; et prononcer la clôture des opérations de liquidation à compter du 19/02/2025. Radiation au RCS de PONTOISE.

ALP01158138

JDDCS

SASU au capital de 10.000,00 €

Siège social: 33 av du Maréchal Foch 92210 SAINT-CLOUD

948 973 607 RCS de NANTERRE

En date du 28/02/2025, l'AGE a décidé qu'il n'y avait pas lieu à dissolution de la société malgré un actif net inférieur à la moitié du capital social.

Mention au RCS de NANTERRE.

## 93 • SEINE-SAINT-DENIS

### SOCIETES

ALP01158972

Par ASSP en date du 27/02/2025 il a été constituée une SCI dénommée:

### SIMPLICI GROUPE

Siège social: 6 rue de Lagny 93100 MONTREUIL Capital: 1000 € Objet social: - L'acquisition, l'administration, la vente et la gestion par location ou autrement de tous immeubles et biens immobiliers, - Location de terrains et d'autres biens immobiliers; Gérance: lasociété SIMPLICI GROUPE SASU située 122 RUE DE LAGNY 93100 MONTREUIL et immatriculée au RCS de BOBIGNY sous le numéro 987507290 Cession de parts sociales: Les parts sociales sont librement cessibles au profit d'un associé. Toute cession à un tiers de la Société est soumise au préalable à agrément de la collectivité des associés réunis en Assemblée Générale. Durée: 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de BOBIGNY.

ALP01157891

Par ASSP en date du 01/03/2025 il a été constituée une SCI dénommée:

### GOLDEN HOME GROUPE

Siège social: 12 avenue Pierre Colongo 93290 TREMBLAY-EN-FRANCE Capital: 2000 € Objet social: Toute activité de marchand de biens, à savoir l'achat de biens immobiliers en vue de la revente. Toute opération de location des biens immobiliers ou de terrains. Gérance: M HASSAN Mohamed demeurant 12 AVENUE PIERRE COLONGO 93290 TREMBLAY-EN-FRANCE Durée: 30 ans à compter de son immatriculation au RCS de BOBIGNY.

ALP01157652

Cette annonce paraît pour les départements "Paris" et "Seine-Saint-Denis".

### TOUAT CONSULTING

SAS au capital de 1.000 €  
Siège social: 11 RUE DE LOURMEL 75015 PARIS  
RCS 914 076 237 PARIS

L'AGE du 01/02/2025 a décidé de:



# AVIS D'APPELS D'OFFRES

1. Un DUME ou les imprimés DC1 et DC2 disponibles à l'adresse : <http://www.economie.gouv.fr/daj/formulaires>

2. Une déclaration sur l'honneur attestant que le candidat n'entre pas dans un des cas d'interdiction de soumissionner mentionnés aux articles L.2141-1 à L.2141-11 du Code de la commande publique, qu'il est en règle, au cours de l'année précédant celle au cours de laquelle a lieu le lancement de la consultation, au regard des articles L.5212-1 à L.5212-11 du Code du travail concernant l'emploi des travailleurs handicapés ; si le candidat est établi en France, une déclaration sur l'honneur du candidat justifiant que le travail est effectué par des salariés employés régulièrement au regard des articles L.1221-10, L.3243-2 et R.3243-1 du Code du travail (dans le cas où le candidat emploie des salariés, conformément à l'article D.8222-5-3° du Code du travail) ; si le candidat est établi ou domicilié à l'étranger, une déclaration sur l'honneur du candidat attestant qu'il fournit à ses salariés des bulletins de paie comportant les mentions prévues à l'article R.3243-1 du Code du travail, ou des documents équivalents.

3. Preuve d'une assurance pour les risques professionnels

4. Si le candidat est en redressement judiciaire, la copie ou des jugements prononcés à cet effet.

Capacités techniques et professionnelles - conditions / moyens de preuve :

1. Une déclaration indiquant les effectifs avec la répartition femmes/hommes et les moyens mis en oeuvre en faveur de l'égalité femmes-hommes, moyens annuels du candidat ou mis à la disposition du candidat et l'importance du personnel d'encadrement pour chacune des trois dernières années, ou au cours de(s) l'année(s) précédant l'envoi de l'avis d'appel public à la concurrence, si l'entreprise a été créée depuis moins de trois années.

2. Une déclaration du matériel et de l'équipement technique du candidat pour la réalisation du marché

3. La liste des principaux sites réalisés pour des collectivités / institutions / organismes publics de moins de 5 ans en mentionnant le prix TTC et une personne contact

Technique d'achat : Sans objet

Date et heure limites de réception des plis : 21/03/2025 Heure locale: 12h00

Présentation des offres par catalogue électronique : Interdite.

Réduction du nombre de candidats : Non.

Possibilité d'attribution sans négociation (Attribution sur la base de l'offre initiale) : Oui.

L'acheteur exige la présentation de variantes : Non.

Critères d'attribution (obligatoire si SAD) : Valeur technique - 60 Prix - 30 Développement durable - 10

IV. IDENTIFICATION DU MARCHÉ

Intitulé du marché : Refonte du site internet de la ville d'Epina-sur-Seine

CPV Objet principal : - 72413000 - Services de conception de sites WWW (World Wide Web)

Type de marché : Services.

Description succincte du marché : Le présent marché a pour objet la refonte du site internet de la ville d'Epina-sur-Seine Les modalités et conditions d'exécution techniques du marché sont détaillées au Cahier des Cl... (voir DCE)

Lieu principal d'exécution du marché : Plusieurs lieux

Durée du marché (en mois) : 5

La consultation comporte des tranches : Non.

La consultation prévoit une réservation de tout ou partie du marché : Non.

V. LOTS

Marché allot : Non.

VI. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Visite obligatoire : Non.

Autres informations complémentaires : Durées : voir documents du marché. Les offres peuvent uniquement être remises électroniquement.

dat n'entre dans aucun des cas d'interdiction de soumissionner ; Renseignements sur le respect de l'obligation d'emploi mentionnée aux articles L.5212-1 à L.5212-11 du Code du travail.

Capacité économique et financière - conditions / moyens de preuve : Déclaration concernant le chiffre d'affaires global et le chiffre d'affaires concernant les prestations objet du contrat, réalisés au cours des trois derniers exercices disponibles ; Preuve d'une assurance pour les risques professionnels.

Capacités techniques et professionnelles - conditions / moyens de preuve : Déclaration indiquant les effectifs moyens annuels du candidat et l'importance du personnel d'encadrement pour chacune des trois dernières années ; Liste des principales prestations effectuées au cours des trois dernières années, indiquant le montant, la date et le destinataire. Elles sont prouvées par des attestations du destinataire ou, à défaut, par une déclaration du candidat.

Technique d'achat : Sans objet

Date et heure limite de réception des plis : 18 mars 2025 à 12 h 00

Présentation des offres par catalogue électronique : interdite

Réduction du nombre de candidats : Non

Possibilité d'attribution sans négociation : Oui

L'acheteur exige la présentation de variantes : Non

Critères d'attribution : Les critères retenus pour le jugement des offres sont pondérés de la manière suivante :

1-Valeur technique de l'offre, 60%

1.1-Qualité des moyens humains mis en oeuvre pour assurer les prestations, 20% ;

1.2-Qualité des moyens matériels mis en oeuvre pour assurer les prestations, 20% ;

1.3-Qualité de l'assistance technique, 10% ;

1.4-Qualité des moyens mis en oeuvre pour le balisage de sécurité, 10% ;

2-Prix des prestations, 40%

SECTION 4 : IDENTIFICATION DU MARCHÉ

Intitulé du marché : ORGANISATION D'ANIMATIONS NAUTIQUES SUR LE CANAL DE LOURCQ DURANT LA PERIODE ESTIVALE 2025

Code CPV principal : 92000000

Descripteur principal : 92000000

Type de marché : Services

Description succincte du marché : ORGANISATION D'ANIMATIONS NAUTIQUES SUR LE CANAL DE LOURCQ DURANT LA PERIODE ESTIVALE 2025

Lieu principal d'exécution du marché : Place de la pointe, 93500 Pantin

Durée du marché (en mois) : 12

La consultation comporte des tranches : Non

La consultation prévoit une réservation de tout ou partie du marché : Non

Marché allot : Non

VI. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Visite obligatoire : Non

Autres informations complémentaires : Pour présenter leur candidature, les candidats utilisent soit les formulaires DC1 (lettre de candidature) et DC2 (déclaration du candidat) disponibles gratuitement sur le site [www.economie.gouv.fr](http://www.economie.gouv.fr), soit le Document Unique de Marché Européen (DUME)

Date d'envoi du présent avis : 25/02/2025

Mots clés : Prestations de services

Condition de participation : Aptitude à exercer l'activité professionnelle - conditions / moyens de preuve : Sans objet. Ne seront pas retenus les candidats qui ne sont pas en mesure de soumissionner au regard des articles L2141-1 et suivants du code de la commande publique, ceux qui n'ont pas fourni les pièces mentionnées à l'article L2142-1 du code susvisé, précisées à l'article 15 du rc, ou enfin ceux qui ne présentent pas de garanties professionnelles, techniques, économiques ou financières suffisantes, appréciées au regard de l'objet du marché public ou à ses conditions d'exécution. Il est demandé aux candidats de transmettre une attestation sur l'honneur et/ou un DC1 afin de justifier de leur autorisation à concourir.

Capacité économique et financière - conditions / moyens de preuve : Suffisantes au regard des besoins de la Ville pour ce marché et analysées au vu de la déclaration concernant le chiffre d'affaires global et le chiffre d'affaires concernant les travaux objet du présent marché, réalisés au cours des trois derniers exercices disponibles, si besoin en fonction de la date de création de l'entreprise ou du début d'activité professionnelle de l'opérateur économique.

Capacités techniques et professionnelles - conditions / moyens de preuve : Suffisantes au regard des besoins de la Ville pour ce marché et analysées au vu de : la déclaration indiquant les effectifs moyens annuels du candidat et l'importance du personnel d'encadrement pour chacune des trois dernières années, la déclaration indiquant une liste des principaux travaux effectués au cours des trois dernières années, indiquant le montant, la date et le destinataire public ou privé. La déclaration indiquant l'outil, le matériel et l'équipement technique dont le candidat dispose pour la réalisation de marchés de même nature, les certificats de qualification professionnelle établis par des organismes indépendants.

Dans ce cas, l'acheteur accepte tout moyen de preuve équivalent ainsi que les certificats équivalents d'organismes établis dans d'autres Etats membres. Le pouvoir adjudicateur précise que la preuve de la capacité du candidat peut être apportée par tout moyen, notamment par des certificats d'identité professionnelle ou des certificats de travaux attestant de la compétence de l'opérateur économique à réaliser la prestation pour laquelle il se porte candidat.

Technique d'achat : Sans objet

Date et heure limites de réception des plis : 24 Mars 2025 à 16:00

Présentation des offres par catalogue électronique : Interdite

Réduction du nombre de candidats : Non

Possibilité d'attribution sans négociation (Attribution sur la base de l'offre initiale) : Oui

L'acheteur exige la présentation de variantes : Non

Critères d'attribution : Offre économiquement la plus avantageuse appréciée en fonction des critères énoncés dans les documents de la consultation.

SECTION 4 : IDENTIFICATION DU MARCHÉ

Intitulé du marché : Travaux de fermeture du parc Nelson Mandela

CPV - Objet principal : 45340000.

Type de marché : Travaux

Description succincte du marché : La présente consultation porte sur le marché à procédure adaptée de travaux de serrure nécessaires à la fermeture du parc Nelson Mandela afin de pouvoir contrôler ses horaires d'ouverture, sur la commune de Longjumeau. A l'issue des travaux, le parc comptera une entrée principale rue du Président François Mitterrand, une entrée côté parking et une entrée rue Léontine Sohier. Les travaux sont conduits sous la maîtrise d'oeuvre de l'agence SLG PAYSAGE, mandatée par la ville pour une mission complète paysagiste, concepteur Les travaux consistent en : - La pose d'une clôture barreaudée sur 100 m et de deux portillons motorisés, dont l'un doit être équipé d'une barre antipanique. - La réception, la restauration et la pose d'un portail ancien, préalablement acheté et livré par la Ville de Longjumeau. - La pose de deux piliers en pierre naturelle. - La dépose de panneaux signalétiques. - La dépose de lisses basses existantes. - La dépose soignée d'une partie des pavés existants. - La déconstruction d'une partie d'une stabilisé pour créer une continuité avec le trottoir existant. - La plantation d'arbustes et de gazon. - La reprise de l'enrobé au niveau du portillon antipanique afin d'assurer une continuité avec le trottoir existant. - La protection des arbres existants et l'élagage des arbres autour de la clôture si nécessaire. - La reprise de tout revêtement ou plantation lié à l'exécution du projet.

Lieu principal d'exécution du marché : Ville de Longjumeau

La consultation comporte des tranches : Non

La consultation prévoit une réservation de tout ou partie du marché : Non

Marché allot : Non

Mots descripteurs : Clôture, Porte automatique, portail, Espaces verts.

SECTION 5 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Visite obligatoire : Non

Autres informations complémentaires : Le délai global d'exécution, compris période de préparation, est fixé à 9 semaines à compter de la date mentionnée dans l'ordre de service qui prescrira au titulaire le commencement du délai global d'exécution. La durée estimée de la période d'approvisionnement et de préparation est de 1 semaine. Le calendrier d'exécution prévoit un phasage isolant le délai d'exécution fixé à une semaine courant novembre, propre aux travaux de plantation. Il s'intègre au délai global d'exécution. Date prévisionnelle de commencement d'exécution des travaux : La date de commencement du délai global d'exécution est prévue le lundi 21 avril 2025. La date de commencement d'exécution des travaux est prévue le lundi 28 avril 2025. La date de fin des travaux de serrurerie est prévue le mercredi 18 juin 2025. La date de commencement des travaux de plantation

est prévue le lundi 17 novembre 2025. La date de fin de travaux, réception faite compris levée des réserves, est prévue le lundi 24 novembre 2025. L'acheteur se réserve la possibilité de recourir aux dispositions de l'article R2122-7 du code de la commande publique, pour la conclusion de marchés complémentaires. - en cas de groupement conjoint, la ville impose que le mandataire soit solidaire.

Date d'envoi du présent avis : 27 Février 2025



## REPLACEMENT DES MENUISERIES ET RAVALEMENT DE FAÇADE DE L'ÉCOLE ÉLÉMENTAIRE G. MARTIN

I. IDENTIFICATION DE L'ACHETEUR

Nom complet de l'acheteur : Mairie d'Epina-sur-Seine

Type de numéro national d'identification : SIRET

Numéro national d'identification : 21930031600011

Ville : EPINAY-SUR-SEINE

Code Postal : 93800

Groupement d'acheteurs : Non.

II. COMMUNICATION

Moyen d'accès aux documents de la consultation : Lien vers le profil d'acheteur : <https://marches.maximilien.fr/> Identifiant interne de la consultation : 250006

Nom du contact : Hervé CHEVREAU

Adresse mail du contact : [servicemarches@epinay-sur-seine.fr](mailto:servicemarches@epinay-sur-seine.fr)

Numéro téléphone du contact : +33 149719867

III. PROCÉDURE

Type de procédure : Procédure adaptée ouverte

Conditions de participation : Aptitude à exercer l'activité professionnelle - conditions / moyens de preuve : Le candidat peut présenter sa candidature sous forme d'un document unique de marché européen (DUME), en lieu et place des formulaires DC1 et DC2. En cas de groupement d'opérateurs économiques, chacun des membres du groupement fournira un formulaire DUME complété.

Capacité économique et financière - conditions / moyens de preuve :

1. Un DUME ou les imprimés DC1 et DC2 disponibles à l'adresse : <http://www.economie.gouv.fr/daj/formulaires>

2. Une déclaration sur l'honneur attestant que le candidat n'entre pas dans un des cas d'interdiction de soumissionner mentionnés aux articles L.2141-1 à L.2141-11 du Code de la commande publique, qu'il est en règle, au cours de l'année précédant celle au cours de laquelle a lieu le lancement de la consultation, au regard des articles L.5212-1 à L.5212-11 du Code du travail concernant l'emploi des travailleurs handicapés ; si le candidat est établi en France, une déclaration sur l'honneur du candidat justifiant que le travail est effectué par des salariés employés régulièrement au regard des articles L.1221-10, L.3243-2 et R.3243-1 du Code du travail (dans le cas où le candidat emploie des salariés, conformément à l'article D.8222-5-3° du Code du travail) ; si le candidat est établi ou domicilié à l'étranger, une déclaration sur l'honneur du candidat attestant qu'il fournit à ses salariés des bulletins de paie comportant les mentions prévues à l'article R.3243-1 du Code du travail, ou des documents équivalents.

3. Déclaration indiquant le chiffre d'affaires global pour les 3 dernières années

4. Preuve d'une assurance pour les risques professionnels

5. Si le candidat est en redressement judiciaire, la copie ou des jugements prononcés à cet effet.

Capacités techniques et professionnelles - conditions / moyens de preuve :

1. Une déclaration indiquant les effectifs avec la répartition femmes/hommes et les moyens mis en oeuvre en faveur de l'égalité femmes-hommes, moyens annuels du candidat ou mis à la disposition du candidat et l'importance du personnel d'encadrement pour chacune des trois dernières années, ou au cours de(s) l'année(s) précédant l'envoi de l'avis d'appel public à la concurrence, si l'entreprise a été créée depuis moins de trois années.

2. Liste des principaux travaux réalisés au cours des trois dernières années, notamment ceux concernant les missions similaires indiquant le montant, la date et la qualité du destinataire public ou privé.

3. Liste de l'outil, le matériel et l'équipement dont dispose le candidat pour réaliser des prestations de même nature

4. Les certificats de qualification professionnelle

Technique d'achat : Sans objet

Date et heure limites de réception des plis : 31/03/2025 Heure locale: 12h00

Présentation des offres par catalogue électronique : Interdite.

Réduction du nombre de candidats : Non.

Possibilité d'attribution sans négociation (Attribution sur la base de l'offre initiale) : Oui.

L'acheteur exige la présentation de variantes : Non.

Critères d'attribution (obligatoire si SAD) : Les critères sont énoncés uniquement dans les documents du marché.

IV. IDENTIFICATION DU MARCHÉ

Intitulé du marché : Marché de travaux : remplacement des menuiseries et ravalement

de façade de l'école élémentaire G. Martin à Epina-sur-Seine

CPV Objet principal : - 45421000 - Travaux de menuiserie

Type de marché : Travaux.

Description succincte du marché : Dans le cadre d'une démarche de réduction de la consommation énergétique des bâtiments communaux, la Ville d'Epina-sur-Seine a décidé de dédier une partie de son budget à la rénovation d... (voir DCE)

Lieu principal d'exécution du marché : Plusieurs lieux

La consultation comporte des tranches : Non.

La consultation prévoit une réservation de tout ou partie du marché : Non.

V. LOTS

Marché allot : Oui.

Ravalement de façade

CPV Objet principal : - 45421000 - Travaux de menuiserie

Lieu d'exécution du lot : 2/4 RUE MULOT, 93800 EPINAY SUR SEINE

Remplacement de menuiseries

CPV du lot : CPV Objet principal : - 45421000 - Travaux de menuiserie

Lieu d'exécution du lot : 2/4 RUE MULOT, 93800 EPINAY SUR SEINE

VI. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Visite obligatoire : Oui.

Détails sur la visite : Le candidat est tenu d'effectuer une visite des lieux. Le candidat joint à son offre l'attestation en annexe signée et correctement complétée. Les candidats devront prendre rendez-vous auprès de :

M Filippo MURARO

Chargé de suivi d'opération

Direction Générale des Services T... (voir DCE)

Autres informations complémentaires : Durées : voir documents du marché. Les offres peuvent uniquement être remises électroniquement.

Date d'attribution : 03/03/25

Marché n° : 2430602

PREL, 30 AV CLEMENT ADER, 94420 LE PLESSIS-TREVISE

Montant indéfini

LOT N° 3 - Macro-Lot n°3 : CHAUFFAGE - PLOMBERIE - VENTILATION

Nombre d'offres reçues : 7

Date d'attribution : 03/03/25

Marché n° : 2430603

OMNIUM PLOMBERIE MODERNE, 7 RUE DES VIEILLES VIGNES, 77183 CROISSY-BAUBOURG

Montant indéfini

LOT N° 4 - Macro-Lot n°4 : ELECTRICITE

Nombre d'offres reçues : 4

Date d'attribution : 03/03/25

Marché n° : 2430604

CI ELEC, 2 AVENUE DU ROCHER, 94100 SAINT-MAUR-DES-FOSSES

Montant indéfini

LOT N° 5 - Macro-Lot n°5 : PARKING

Ce lot a été déclaré INFRUCTUEUX.

Envoi le 03/03/25 à la publication

Pour retrouver cet avis intégré, allez sur <https://www.marches-publics.info>

## 94 VILLE DE SAINT-MAUR-DES-FOSSÉS



### EXPLOITATION, HÉBERGEMENT ET MAINTENANCE DU LOGICIEL DE GESTION DES DENRÉES ALIMENTAIRES POUR LA CUISINE CENTRALE

AVIS D'ATTRIBUTION

VILLE DE SAINT-MAUR-DES-FOSSES

M. Pierre-Michel DELECROIX - Maire

Hôtel de Ville

Place Charles de Gaulle

94100 Saint-Maur-des-Fossés

Tél : 01 45 11 65 79

mèl : [marches.publics@mairie-saint-maur.com](mailto:marches.publics@mairie-saint-maur.com)

web : <https://www.saint-maur.com/>

SIRET 21940068600016

Objet : Exploitation, hébergement et maintenance du logiciel de gestion des denrées alimentaires pour la Cuisine Centrale

Référence acheteur : 2024-3A00212

Nature du marché : Services

Procédure ouverte

Classification CPV : Principale : 72267100 - Maintenance de logiciels de technologies de l'information

Instance chargée des procédures de recours : Tribunal administratif de Melun

43, rue du Général de Gaulle

BP 8530 - 77008 Melun - Cedex

Tél : 0160566630 - Fax : 0160566610

greffe.ta-melun@juradm.fr

Précisions concernant les délais d'introduction des recours : - Référé précontractuel avant la signature du contrat (articles L.551-1 à 12 du Code de Justice Administrative)

- Référé contractuel après la signature du contrat, dans les 31 jours qui suivent la publication de l'avis d'attribution du contrat, ou, à défaut d'un tel avis, dans les six mois qui suivent la date de conclusion de celui-ci (dans les conditions décrites aux articles L.551-13 à 23 du même code) ;

- soit d'un recours en contestation de la validité du contrat, conformément à la décision du Conseil d'Etat du 4 avril 2014 n°358994 "Tarn et Garonne", dans un délai de 2 mois à compter de la publication de l'avis d'attribution ou à défaut de toute autre mesure de publicité concernant la conclusion du contrat.

Attribution du marché

Valeur totale du marché (hors TVA) : 160000 €

Nombre d'offres reçues : 3

Date d'attribution : 03/03/25

Marché n° : 24021200

SALAMANDRE, 174 AV DES MINIMES, 31000 TOULOUSE

Montant indéfini

Le titulaire est une PME : OUI

Envoi le 03/03/25 à la publication

Pour retrouver cet avis intégré, allez sur <https://www.marches-publics.info>

## AVIS D'ATTRIBUTION

### 94 VILLE DE SAINT-MAUR-DES-FOSSES



### AMÉNAGEMENT DES LOCAUX DE LA MAISON DES ASSOCIATIONS ET DU PARKING

AVIS D'ATTRIBUTION

VILLE DE SAINT-MAUR-DES-FOSSES

M. Pierre-Michel DELECROIX - Maire

Hôtel de Ville

Place Charles de Gaulle

94100 Saint-Maur-des-Fossés

Tél : 01 45 11 65 79

mèl : [marches.publics@mairie-saint-maur.com](mailto:marches.publics@mairie-saint-maur.com)

web : <https://www.saint-maur.com/>

SIRET 21940068600016

Objet : Travaux d'Aménagement des locaux de La Maison des Associations et du Parking

Référence acheteur : 2024-18PA0306

Nature du marché : Travaux

Procédure adaptée

Classification CPV : Principale : 45262700 - Travaux de transformation de bâtiments

Attribution du marché

LOT N° 1 - Macro-Lot n°1 : INSTALLATION DE CHANTIER - MENUISERIES INTÉRIEURES - CLOISONS - FAUX-PLAFONDS

Nombre d'offres reçues : 2

Date d'attribution : 03/03/25

Marché n° : 2430601

PREL, 30 AV CLEMENT ADER, 94420 LE PLESSIS-TREVISE

Montant indéfini

LOT N° 2 - Macro-Lot n°2 : PEINTURE - SOLS SOUPLES - CARRELAGE - FAIENCES

Nombre d'offres reçues : 9

### COMMENT PUBLIER VOS ANNONCES //

Par E-mail : [marchespublics@lesechos.fr](mailto:marchespublics@lesechos.fr)

Par courrier au : Dematis - 10 bd de Grenelle CS 10817 - 75738 PARIS CEDEX 15

Date limite de réception : le lundi midi pour une parution le mercredi suivant dans Les Echos Entreprises et Collectivités.

### RESPONSABLES D'INFORMATIONS MARCHÉS

Thomas BARRÉ (01 87 39 76 53)

Laurie DEIANA (01 87 39 82 29)

Guillaume DESHOULIÈRES (01 55 80 73 21)

### Les Echos Entreprises & Collectivités

Directeur : Frédéric CRAND

Directrice de Production & Logistique : Catherine MASSABEAU

Retrouvez l'ensemble de nos appels d'offres et attributions de marchés sur [marches-publics.lesechos.fr](https://www.marches-publics.lesechos.fr)

## 93 VILLE DE PANTIN



### ANIMATIONS NAUTIQUES SUR LE CANAL DE LOURCQ DURANT LA PERIODE ESTIVALE 2025

SECTION 1 : IDENTIFICATION DE L'ACHETEUR

Nom complet de l'acheteur : Ville de Pantin

Type de Numéro national d'identification : SIRET

N° National d'identification : 21930055500014

Ville : Pantin

Code Postal : 93500

Groupement de commandes : Non

SECTION 2 : COMMUNICATION

Lien vers le profil d'acheteur : <https://www.achatpublic.com/sdm/ent2/gen/index.jsp>

Identifiant interne de la consultation : 2025034

Intégralité des documents sur le profil d'acheteur : Oui

Utilisation de moyens de communication non communément disponibles : Non

Nom du contact : Pôle Commande publique

Adresse mail du contact : [Commandepublique@ville-pantin.fr](mailto:Commandepublique@ville-pantin.fr)

Numéro de téléphone du contact : +33 149154008

SECTION 3 : PROCÉDURE

Type de procédure : Procédure adaptée ouverte

Conditions de participation : Aptitude à exercer l'activité professionnelle - conditions / moyens de preuve : Déclaration sur l'honneur pour justifier que le candi-

## TRAVAUX

### 91 VILLE DE LONGJUMEAU



### TRAVAUX DE FERMETURE DU PARC NELSON MANDELA

SECTION 1 : IDENTIFICATION DE L'ACHETEUR

Nom complet de l'acheteur : Ville de Longjumeau

Type de Numéro national d'identification : SIRET

N° National d'identification : 21910345400225

Code Postal : 91160

Ville : Longjumeau

Groupement de commandes : Non

SECTION 2 : COMMUNICATION

Moyen d'accès aux documents de la consultation : Lien vers le profil d'acheteur : [https://longjumeau.e-marchespublics.com/pack/annonce\\_marche\\_public\\_14\\_1078348.html](https://longjumeau.e-marchespublics.com/pack/annonce_marche_public_14_1078348.html)

Identifiant interne de la consultation : 2025/05

Intégralité des documents de la consultation se trouve sur le profil d'acheteur : Oui

Utilisation de moyens de communication non communément disponibles : Non

Contact : Direction de la commande publique

email : [achatpublic@longjumeau.fr](mailto:achatpublic@longjumeau.fr)

Tél : +33 164545932

SECTION 3 : PROCÉDURE

Type de procédure : Procédure adaptée ouverte

MARCHÉS PUBLICS

Entreprises & Collectivités

Nos solutions vous accompagnent dans votre transformation numérique

CONVOCATIIONS SIGNATURES

PARAPHEURS DEMATIS

ASSEMBLÉES VOTÉS

www.dematis.com

# Les Echos

## ENTREPRISES & COLLECTIVITÉS

### SPÉCIAL RHÔNE

## Auvergne-Rhône-Alpes : l'immobilier logistique au ralenti

Amazon va implanter sa plus grande plateforme de stockage français près de l'aéroport Lyon Saint-Exupéry. Mais en dépit de cette arrivée, le carré lyonnais et la région subissent un coup de frein sur le secteur logistique.

Stéphane Frachet  
— Correspondant à Lyon

Le chantier a débuté au dernier trimestre 2024 à Colombier-Saugnieu à proximité de l'aéroport Lyon Saint-Exupéry. Amazon va se doter de sa plus grande plateforme de stockage en France, avec une emprise au sol d'environ 80.000 mètres carrés, mais un déploiement compris entre 150.000 et 200.000 m<sup>2</sup> grâce à des étages. La mise en service est prévue en 2026. A ce stade, l'e-commerçant ne détaille pas ce programme construit par le promoteur Goodman. Le montant de l'investissement n'est pas dévoilé. En mai 2024 lors du sommet Choose France à l'Élysée, Frédéric Duval, directeur France et Belgique du géant mondial avait annoncé un plan de 1,2 milliard d'euros en France, comprenant « le développement de l'infrastructure cloud d'Amazon Web Services (AWS) en région parisienne et l'expansion en Auvergne-Rhône-Alpes ».

Selon des élus locaux, environ 750 emplois en CDI sont prévus, et sans doute 1.500 à 2.000 collaborateurs au total. Si Amazon se fait discret, c'est qu'il a dû faire face à une longue bataille judiciaire pour ce projet lancé en 2018. Il a fini par l'emporter au Conseil d'Etat en 2023. « Ces entrepôts démesurés, c'est du non-sens au regard des enjeux de mobilité avec plus de camions dans un secteur déjà chargé. Et des emplois peu qualifiés. Les collectivités locales s'y opposent de plus en plus », insiste Gilles Renevier, président de l'association Fracture, qui fédère dix associations de défense de l'environnement dans le sud et l'est de Lyon hostiles à cette implantation, mais déboutées par la justice administrative. « Nous serons très vigilants sur l'adéquation entre ce que l'étude environnementale a validé et la réalité de ce qui sera entreposé par Amazon », prévient le militant associatif.

Autre sujet : le sous-dimensionnement des routes et des transports en commun dans la périphérie sud et est de Lyon. « Comment deux mille salariés vont venir travailler dans un secteur déjà bien embouteillé ? Nous



Panattoni lance le chantier d'une plateforme de messagerie près des pistes de l'aéroport de Saint-Exupéry. Elle entrera en service fin 2025-début 2026. Photo Panattoni Atelier 4+

n'avons pas les moyens de construire de nouvelles routes ni de nouveaux ronds-points », s'inquiète Daniel Valéro, maire de Genas et président de la Communauté de communes de l'Est lyonnais (CEEL), qui comprend pourtant la commune de Colombier-Saugnieu.

Cet « épisode Amazon » illustre une bascule dans l'accueil des entrepôts logistiques dans le carré lyonnais, qui dépasse les fron-

**Deux grosses transactions, Amazon près de l'aéroport Lyon Saint-Exupéry et Vente-Unique.com dans l'Allier, masquent un bilan « catastrophique » dans le secteur, selon un négociateur.**

tières du département du Rhône. Jusqu'à présent, le territoire voisin de la Communauté d'agglomération Portes de l'Isère (Capi) autour de Saint-Quentin-Fallavier recevait les demandes non satisfaites. Mais la tension est telle sur les recrutements, que les promoteurs hésitent.

#### Dents creuses et zones délaissées

Les chiffres dévoilés récemment par Brice Robert Arthur Loyd le montrent : les transactions, locations ou ventes d'entrepôts logistiques ont ralenti brutalement en 2024. A l'échelle de la région, 350.000 m<sup>2</sup> ont été loués ou vendus, à peu près comme les années précédentes. Sauf qu'« Amazon à Lyon et l'entrepôt du distributeur de mobilier Vente-Unique.com près de Moulins (Allier) masquent un sérieux coup de frein. Sans ces deux opérations, le bilan serait catastrophique avec seulement 10 transactions », admet un négociateur. Pour Vente-Unique.com, l'investissement est contenu à 45 millions

d'euros pour un entrepôt de mobilier de 62.000 m<sup>2</sup> à Montbigny, près de Moulins. « C'est le prix plus faible du terrain qui a joué en faveur de ce report à l'écart de la dorsale Paris-Lyon-Alpes et Méditerranée », analyse-t-il.

Pour autant, la demande se maintient sur le carrefour lyonnais historiquement en pénurie, marqué par une faible disponibilité de foncier. « Comme pour le bureau et les locaux d'activités, on travaille sur des opérations diffuses, sur des dents creuses et des délaissés de zones existantes », témoigne Salvi Cals, directeur France du promoteur américain Panattoni, qui vient d'implanter un bureau à Lyon.

Après Amazon et DHL, ce promoteur a opté pour la proximité des pistes de l'aéroport Saint-Exupéry. Le chantier d'une plateforme de messagerie de 7.300 m<sup>2</sup> a démarré en février à Colombier-Saugnieu, moyennant un investissement de 12 millions d'euros. Elle sera livrée en fin d'année. Le projet est en cours de finalisation. ■

Les lignes T3 et T7 du tramway comptent deux nouveaux arrêts

Ces deux stations desserviront notamment un lycée sur les communes de Décines et Meyzieu.

Françoise Sigot  
— Correspondante à Lyon

Les lignes de tramway T3, qui relie le quartier de la Part-Dieu à Meyzieu, et la T7, entre Vaulx-en-Velin et OL Vallée, comptent deux nouvelles stations à Décines et Meyzieu. Ces arrêts permettant notamment de desservir le quartier D-Side, labellisé territoire 100 % inclusif à l'entrée ouest de Décines. Un tènement de 11 hectares où le promoteur em2c construit 90.000 mètres carrés dont 50.000 m<sup>2</sup> d'activités tertiaires et productives et 16.000 m<sup>2</sup> de logements. « Cette station était une nécessité pour beaucoup de personnes qui travaillent ici », apprécie Laurence Fautra, maire de Décines.

**La mise en service de ces nouvelles stations sera sans incidence sur les temps de trajet de la ligne T3, la plus rapide du réseau.**

Un peu plus à l'est, la station Colonel Beltrame de Meyzieu offre un accès direct au lycée ouvert à la rentrée dernière et se trouve à proximité d'un centre aquatique et de quartiers jusque-là peu desservis par les transports en commun. « Nous sommes par ailleurs à cinq minutes à pied du centre-ville », souligne Christophe Quiniou, le maire de Meyzieu. Ces deux équipements, paramétrés pour accueillir des rames de grande capacité longues de 43 mètres, sont dotés de dalles podotactiles et de bandes de guidage avec des rampes d'accès à faible pente pour être accessibles aux personnes à mobilité réduite. Leur aménagement a nécessité 3 millions d'euros d'investissement et un an de travaux.

**Mieux desservir l'Est lyonnais**  
La mise en service de ces deux nouvelles stations sera sans incidence sur les temps de trajet de la ligne T3, la plus rapide du réseau de tramway lyonnais avec une vitesse moyenne de 70 km/h. « Nous avons ajouté une rame afin de maintenir les fréquences sur cette ligne quasiment aussi rapide qu'un métro, qui a été empruntée par 55.000 personnes l'an dernier soit une hausse de 6 % en un an », explique Bruno Bernard, président de Sytral Mobilités.

La ligne T3 affiche une fréquence de cinq minutes en reliant la gare de la Part-Dieu à Meyzieu en 28 minutes et en desservant 11 stations. L'objectif de Sytral Mobilités est de parvenir à améliorer ce service. L'enjeu étant de desservir au mieux les territoires de l'Est lyonnais promis à un développement économique et urbain important. La ligne T7, qui circule entre Vaulx-en-Velin la Soie et le parvis du Groupama Stadium à Décines, fera également escale dans ces deux nouvelles stations. ■

## A Lyon, l'Ucly lance une école d'ingénieurs en biotechnologies

L'université catholique de Lyon ajoute un grade ingénieur à son école supérieure de biotechnologies, l'ESTBB.

Une nouvelle venue dans le cercle des écoles d'ingénieurs à Lyon. L'Ucly (université catholique de Lyon) renforce l'ESTBB, une école qui forme des techniciens de laboratoires en biochimie, biologie et biotechnologie depuis 1952. Alors que ses concurrentes écoles d'ingénieur ouvrent des bachelors, elle complète son catalogue en ouvrant une filière sur 5 ans en post-bac validée par la commission du titre d'ingénieur (CTI). Elle vise à diplômer quelque 120 ingénieurs par an. La première promotion de quelques dizaines d'élèves devrait sortir de l'école en 2026.

Pour accueillir ces nouveaux étudiants sur son campus, l'Ucly a anticipé en 2015

lors de son déménagement du site Bellecour vers la place des Archives, juste derrière la gare de Perrache. Elle avait alors aménagé 1.500 mètres carrés de labos et plateaux techniques. En 2021, 600.000 euros ont été ajoutés pour équiper des salles blanches.

#### Labo de préindustrialisation à 2,5 millions d'euros

Une troisième tranche de travaux va démarrer pour 2,5 millions d'euros afin d'équiper les laboratoires de nouveaux procédés. Des aides au financement sont en cours. « Nous pourrions conduire des cultures cellulaires et microbiennes dans différents



L'Ucly veut atteindre 120 étudiants par an afin de répondre à la demande du secteur de la santé.

laboratoires et aller jusqu'à la préindustrialisation », explique Isabelle Hardy, directrice de l'ESTBB, qui accueille 950 étudiants.

Particularité de cette école, elle est accolée à la licence santé de l'Ucly, ce qui permet à l'établissement de faire évoluer vers ses cursus scientifiques et techniques, dont cette nouvelle filière ingénieur, des candidats aux études de médecine et de pharmacie. D'autre part, une dizaine d'élèves ingénieurs apprentis suivent ce cursus. Ils sont en alternance dans des entreprises de la région lyonnaise, dont Sanofi, Boehringer Ingelheim et BioMérieux.

Pour répondre aux besoins, l'ESTBB a aussi développé un master bioanquies avec

l'université Lyon 1 Claude-Bernard pour une quinzaine d'étudiants. « Cette spécialité est extrêmement demandée pour le pilotage des ressources biologiques », assure Isabelle Hardy. Un master en infectiologie a aussi été développé avec Sorbonne Université, ainsi qu'un master management de la qualité de l'industrie pharmaceutique et biomédicale avec l'IAE de Lyon 3.

Selon le LEEM, le syndicat professionnel des entreprises du médicament, l'industrie de la pharma représente 16.000 emplois en Auvergne-Rhône-Alpes, soit 17 % de l'emploi industriel. Le secteur se porte bien. C'est moins de 4 % pour l'ensemble du pays. — S. Fr.

# ANNONCES JUDICIAIRES ET LÉGALES

69 • RHÔNE

SOCIÉTÉS

ALP01156604

**AVIS DE CONSTITUTION**

Aux termes d'un ASSP en date du 01/01/2025, il a été constitué une EURL ayant les caractéristiques suivantes:

Dénomination sociale: **LONGXTECH SARL**

Objet social: Commerce, importation et exportation de marchandises

Siège social: 12 Rue de la Part-Dieu, 69003 LYON

Capital: 100 €

Durée: 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de LYON

Gérance: M. CHEN LANGXING BANYAN GARDEN 999077 HONG KONG (CHINE) LANGXING CHEN

ALP01158878

**TRANSFERT DE SIÈGE SOCIAL**

Dénomination: **SCI VERDUN PAU**  
Forme: SC.

Capital social: 15000 euros.  
Siège social: 78 Allée Pierre Lescot Rés. Les Jardins de Mansart, 34080 Montpellier.  
522833979 RCS de Montpellier.

Aux termes de l'assemblée générale extraordinaire en date du 28 février 2025, les associés ont décidé, à compter du 28 février 2025, de transférer le siège social à 38 Route de Lyon, 69450 St Cyr au Mont d'Or.

Objet: La société a pour objet l'acquisition, la propriété, l'administration et l'exploitation par bail, la location de tous immeubles dont elle pourrait devenir propriétaire

durée: 99 ans.

Radiation du RCS de Montpellier et immatriculation au RCS de Lyon.

ALP01157677

**HODO FORMATION**

SAS au capital de 30000 € Siège social: 26 Rue Simone Veil 69200 VÉNISSIEUX RCS LYON 94909583000012

Par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 03/02/2025, il a été décidé de transférer le siège social au 97 allée Alexandre BORODINE, Bâtiment DOUGLAS 6 69800 SAINT-PRIEST à compter du 01/05/2024

Modification au RCS de LYON.

ALP01142788

**THOMASSET COACHING**

SASU au capital de 1500 € Siège social: 477B Chemin Des Corcelles 69390 CHARLY RCS LYON 799541982

Par décision du président du 29/01/2025, il a été décidé de transférer le siège social au 21 Rue du Rave 69390 MILLERY à compter du 29/01/2025

Modification au RCS de LYON.

ALP01156511

**GREY MATTER TECHNOLOGIES**

SAS au capital de 1 000 €  
Siège social: 254 rue Vendôme 69003 LYON  
RCS LYON 948 867 189

L'AGE du 10/02/2025 a décidé de modifier l'objet social à compter du 10/02/2025.

**Ancien objet social :** La Société a pour objet, en France et à l'étranger, tant pour son compte que pour le compte de tiers, toute activité de développement, de fabrication et de commercialisation de produits, dans les domaines, notamment, des équipements sportifs, objets connectés et objets de bien-être.

L'objet inclut également, plus généralement, l'installation, l'exploitation de tous établissements, fonds de commerce, usines, ateliers, se rapportant à l'une ou l'autre des activités spécifiées ci-dessus; la prise, l'acquisition, l'exploitation ou la cession de tous procédés, brevets et droits de propriété intellectuelle concernant lesdites activités; la participation, directe ou indirecte, de la Société dans toutes opérations financières, immobilières ou mobilières ou entreprises commerciales ou industrielles pouvant se rattacher à l'objet social ou à tout objet similaire ou connexe; ainsi que toutes opérations quelconques contribuant à la réalisation de cet objet.

**Nouvel objet social :** La Société a pour objet, en France et à l'étranger, tant pour son compte que pour le compte de tiers, toute activité de développement, de fabrication et de commercialisation de produits, dans les domaines, notamment, des équipements sportifs.

L'objet inclut également, plus généralement, l'installation, l'exploitation de tous établissements, fonds de commerce, usines, ateliers, se rapportant à l'une ou l'autre des activités spécifiées ci-dessus; la prise, l'acquisition, l'exploitation ou la cession de tous procédés, brevets et droits de propriété intellectuelle concer-

nant lesdites activités; la participation, directe ou indirecte, de la Société dans toutes opérations financières, immobilières ou mobilières ou entreprises commerciales ou industrielles pouvant se rattacher à l'objet social ou à tout objet similaire ou connexe; ainsi que toutes opérations quelconques contribuant à la réalisation de cet objet.

L'article 2 des statuts a été modifié en conséquence.

Modification au RCS LYON.

ALP01151377

**FIDUCIAL SOFIRAL**  
AVOCATS

4 Allée Pierre de Fermat, BP 90062  
63172 AUBIERE CEDEX  
Tél. 04.73.01.44.68.

**CATHERINE CYRIL**

Société à responsabilité limitée en liquidation au capital de 10 000 euros  
Siège: 43 Rue du Vieux Bourg - 69126 BRINDAS

Siège de liquidation: 74 Montée de la Quinsonnière - 69126 BRINDAS  
827 662 404 RCS LYON

Aux termes d'une décision en date du 10/02/2025, l'associé unique a approuvé le compte définitif de liquidation, déchargé Monsieur Cyril CATHERINE dmt 74 Montée de la Quinsonnière - 69126 BRINDAS, de son mandat de liquidateur, lui a

donné quitus de sa gestion et a prononcé la clôture de la liquidation.

Les comptes de liquidation sont déposés au GTC de LYON, en annexe au Registre du commerce et des sociétés et la Société sera radiée dudit registre.

Pour avis

Le Liquidateur

ALP01154952

**MBM Location**

Mon Bureau Médical Location  
Société par actions simplifiée en liquidation

Au capital de 2 000 euros  
Siège social: 19 Rue du Plat, 69002 LYON

Siège de liquidation: 19 Rue du Plat, 69002 LYON

878 154 459 RCS LYON

Aux termes d'une décision en date du 30.09.2024 au siège de liquidation, l'Associé Unique, après avoir entendu le rapport du liquidateur, a approuvé le compte définitif de liquidation, déchargé Monsieur Alexandre JOURNE, demeurant 93, rue du Président Edouard Herriot, 69002 LYON, de son mandat de liquidateur, lui a donné quitus de sa gestion et prononcé la clôture de la liquidation. Les comptes de liquidation sont déposés au greffe du Tribunal de commerce de LYON, en annexe au Registre du commerce et des sociétés et la Société sera radiée dudit registre.

Pour avis.

Le Liquidateur.

**À vos côtés pour publier vos annonces légales**

**Les Échos Sociétés**

Directeur Délégué : Laurent LEBRUN

Par arrêté des préfets des départements concernés, Les Échos est habilité à publier les annonces judiciaires et légales dans les départements de Paris (75), Yvelines (78), Essonne (91), Hauts-de-Seine (92), Seine-Saint-Denis (93), Val-de-Marne (94), Val-d'Oise (95) et Rhône (69). Le site LesEchos.fr est habilité dans ces mêmes départements, ainsi que dans les suivants : Côte-d'Or (21), Côtes-d'Armor (22), Doubs (25), Gard (30), Morbihan (56), Bas-Rhin (67), Haut-Rhin (68), Saône-et-Loire (71), Vendée (85).

**COMMENT PUBLIER VOS ANNONCES**

Annonces et formalités légales  
Service clients : 01 44 88 42 00  
jal-pro@annonces-legales.fr

**TARIFS HT 2025 et MODALITÉS DE PUBLICATION (Arrêté du 16 décembre 2024)**

**ANNONCES DE MODIFICATIONS MULTIPLES D'UNE SOCIÉTÉ (tarifs au caractère)**  
Le tarif d'une annonce légale publiée pour plusieurs événements est obtenu en multipliant le nombre total de caractères qu'elle comporte, espaces inclus et à l'exclusion de tout élément de présentation, par le tarif du caractère fixé à l'article 2 de l'arrêté. Le tarif ainsi obtenu est arrondi au centime d'euro le plus proche. 0,187 €: 21 Côte-d'Or / 22 Côtes-d'Armor / 25 Doubs / 30 Gard / 56 Morbihan / 67 Bas-Rhin / 68 Haut-Rhin / 71 Saône-et-Loire / 85 Vendée. 0,193 €: 69 Rhône. 0,225 €: 78 Yvelines / 91 Essonne / 95 Val-d'Oise. 0,237 €: 75 Paris / 92 Hauts-de-Seine / 93 Seine-Saint-Denis / 94 Val-de-Marne.

**ANNONCES DE MODIFICATION UNIQUE D'UNE SOCIÉTÉ (tarifs forfaitaires)**

Modification / Départements	Annexes I à VI	Annexe VII
Transfert de siège / Changement de dirigeant / Commissaire aux comptes (nomination et cessation) / Durée de la société	108 €	125 €
Capital social / Changement d'objet social / Nomination d'administrateur judiciaire	135 €	156 €
Dénomination sociale / Sigle / Forme juridique / Cessions de parts / Mouvement d'associés	197 €	225 €
Non-dissolution (capitaux propres inférieurs à 50 % du capital)	82 €	92 €

**ANNONCES DE CONSTITUTION DE SOCIÉTÉ (Tarifs forfaitaires)**

Arrêté du 16 décembre 2024 modifiant l'arrêté du 19 novembre 2021 relatif à la tarification et aux modalités de publication des annonces judiciaires et légales

Forme juridique	Dpts annexes I à VI	Dpts annexe VII
SASU	141 €	165 €
SAS	197 €	231 €
EURL	123 €	146 €
SARL	147 €	171 €
SCI	189 €	221 €
Société civile	220 €	260 €
SA	395 €	462 €
SNC	218 €	257 €

**ANNONCES DE DISSOLUTION, LIQUIDATION, PROCÉDURES COLLECTIVES ET CHANGEMENT DE NOM PATRONYMIQUE (Tarifs forfaitaires)**

Arrêté du 16 décembre 2024 modifiant l'arrêté du 19 novembre 2021 relatif au tarif annuel et aux modalités de publication des annonces judiciaires et légales

	Dpts annexes I-VI	Dpts annexe VII
DISSOLUTION ANTICIPÉE NOMINATION DES LIQUIDATEURS	152 €	179 €
CLÔTURE DE LA LIQUIDATION	110 €	128 €
OUVERTURE DU JUGEMENT DE PROCÉDURE COLLECTIVE	65 €	77 €
CLÔTURE DU JUGEMENT DE PROCÉDURE COLLECTIVE	36 €	42 €
CHANGEMENT DE NOM PATRONYMIQUE	Tous dpts : 57 €	

Les Echos  
Le Parisien  
SERVICES

**TOUS NOS SERVICES**

**POUR FACILITER VOS DÉMARCHES ET FORMALITÉS**



**Publication de vos annonces légales**



**Gestion de vos formalités juridiques**

**Contactez notre équipe au 01 87 39 70 08 ou prenez rendez-vous**



AVIS D'APPELS D'OFFRES

CONCESSIONS

67 RÉGION GRAND EST



FOURNITURE DE SERVICES DE TRANSPORT FERROVIAIRE ET ROUTIER SUR LES LIAISONS FERROVIAIRES ET ROUTIÈRES DE L'ETOILE DE REIMS

AVIS DE CONCESSION

RÉGION GRAND EST

Région Grand Est 1 place Adrien Zeller 67067 Strasbourg

mél: nepasrepondre@grandest.fr web: https://www.grandest.fr/

Type de pouvoir adjudicateur : Collectivité territoriale

Principale(s) activité(s) du pouvoir adjudicateur : Services généraux des administrations publiques

Objet : Contrat de service public pour la fourniture de services de transport ferroviaire et routier sur les liaisons ferroviaires et routières de l'Étoile de Reims

Référence acheteur : 2025CO146

Type de marché : Services

Procédure : Procédure restreinte

Code NUTS : FR

Durée de la concession : 126 mois.

Description : La présente consultation est organisée en vue de l'attribution d'un contrat de concession de service public pour la fourniture de transport ferroviaire et routier de voyageurs sur le lot Etoile de Reims.

Sur le fondement du règlement (CE) n°1370/2007, la présente consultation a fait l'objet d'un avis de préinformation publié au Journal Officiel de l'Union Européenne le 15 mars 2023 enregistré sous le n°2023/S 053-157705 ainsi qu'un avis de préinformation rectificatif n°781022-2024 publié le 19 décembre 2024 au Journal Officiel de l'Union Européenne.

La présente concession est passée en application des dispositions du règlement n° 1370/2007 du Parlement européen et du Conseil du 23 octobre 2007 relatif aux services publics de transport de voyageurs par chemin de fer et par route ainsi que des dispositions prévues aux articles L. 2121-17-1 et L. 2121-17-2 du Code des transports renvoyant aux dispositions du Code de la commande publique et du Code général des collectivités territoriales relatives aux concessions.

Il s'agit d'exploiter, dans le cadre d'un contrat de service public attribué après mise en concurrence, les lignes ferroviaires suivantes :

Reims - Epervan - Château Thierry; Champagne Ardennaise TGV - Reims - Charleville-Mézières - Sedan;

Reims - Châlons en Champagne - Saint Dizier - Chaumont - Culmont-Chalindrey - Dijon;

Charleville-Mézières - Givet; Charleville-Mézières - Longuyon - Longwy; Reims - Fismes;

Reims - Laon;

Le volume d'exploitation annuel théorique au SA 2024 est d'environ 4,8 millions de train-km.

En cours d'exécution du Contrat, une évolution à la hausse du nombre de t.km pourra être envisagée pour atteindre une volumétrie annuelle de l'ordre de 6 millions de train-km.

Ainsi que les lignes routières suivantes : Troyes - Laroche-Migennes;

Saint Dizier - Chaumont; Troyes - Chaumont;

Troyes - Châlons en Champagne - Reims; Reims - Charleville-Mézières;

Charleville-Mézières - Hirson; Reims - Laon;

Reims - Fismes;

Il devra également s'engager sur les coûts sur la durée du contrat;

La Région Grand Est mettra à disposition du concessionnaire :

- Le matériel roulant

- Certaines installations de maintenances.

Les missions de distribution des titres de transport et de collecte des recettes correspondantes, d'information des voyageurs et de relations clients seront assurées par un opérateur sélectionné par la Région Grand Est et qui assurera ces missions sur l'ensemble du réseau ferroviaire de la Région.

Dans ce cadre, la Région mettra en place les dispositions d'interface entre l'exploitant de services ferroviaires et l'intégrateur de services.

La durée de la concession sera de 10 ans et 6 mois à compter de la signature du contrat.

La durée d'exploitation prévisionnelle envisagée est de 8 ans et 6 mois. Une période de pré-exploitation précédera la mise en exploitation. Elle débute à la date de notification du contrat et finit à la date de mise en exploitation commerciale effective.

La durée prévisionnelle de la période de pré-exploitation est de 24 mois. La date de début d'exploitation est envisagée de manière prévisionnelle à juillet 2029 et pourrait être reportée à une date ultérieure.

La valeur de la concession est estimée à 980 M d'euros constants hors taxes en valeur septembre 2024, hors coûts de financement.

Pour estimer la valeur du contrat de concession, l'autorité concédante a appliqué la méthode prévue par l'article R. 3121-2 du Code de la commande publique.

L'estimation - provisoire - a été réalisée sur la base des estimations des charges d'exploitations appliquées au t.km cible envisagé par la Région et des estimations d'investissements.

Cette estimation ne prend pas en compte les loyers que le Titulaire devra payer pour les matériels roulants et les sites de maintenance mis à disposition car ils ne sont pas connus à la date de publication du présent règlement de candidature.

La valeur du contrat de service public résultera in fine de l'offre retenue à l'issue de la procédure de publicité et de mise en concurrence.

Classification CPV : Principale : 60210000 - Services de transport ferroviaire public

Complémentaires : 60100000 - Services de transport routier

Valeur estimée hors TVA : 980 000 000,00 euros

Dérogation

Conditions relatives au contrat

Conditions d'exécution de la concession : Il pourra être demandé des garanties financières de bonne exécution du contrat de service public. Les personnels actuellement affectés à cette ligne pourront bénéficier de la poursuite de leurs contrats de travail et des garanties attachées conformément à la réglementation en vigueur. Le titulaire du contrat réalisera une action d'insertion, les modalités de mise en oeuvre de la clause sociale d'insertion seront précisées dans les pièces de consultation qui seront adressées aux candidats admis à présenter une offre. Le titulaire du contrat devra avoir obtenu les autorisations nécessaires à l'exercice de la profession de transporteur public ferroviaire de voyageurs en France avant le début de l'exploitation ferroviaire.

Conditions de participation

Habilitation à exercer l'activité professionnelle, y compris exigences relatives à l'inscription au registre du commerce ou de la profession :

- Formulaire DC1, Lettre de candidature

Habilitation du mandataire par ses co-traitants, (disponible à l'adresse suivante : http://www.economie.gouv.fr/daj/formulaires-declaration-du-candidat)

- Déclaration sur l'honneur du candidat attestant qu'il est en règle, au cours de l'année précédant celle au cours de laquelle a lieu le lancement de la consultation, au regard des articles L. 5212-1, L. 5212-2, L. 5212-5 et L. 5212-9 du code du travail, concernant l'emploi des travailleurs handicapés

- Si l'attributaire est établi en France, les attestations et certificats délivrés par les administrations et organismes compétents prouvant qu'il a satisfait à ses obligations fiscales et sociales ou un état annuel des certificats reçus

- Copie du ou des jugements prononcés, si le candidat est en redressement judiciaire.

- Les pièces prévues aux articles D. 8222-5 ou D. 8222-7 et D. 8222-8 du code du travail

- Si les documents fournis par le candidat ne sont pas établis en langue française, ils doivent être accompagnés d'une traduction en français, certifiée conforme à l'original par un traducteur assermenté

- Aptitude à assurer la continuité du service public et l'égalité des usagers devant le service public

Une note présentant l'aptitude du candidat à assurer la continuité du service public et l'égalité des usagers devant le service public (une simple déclaration sur l'honneur attestant que le candidat est apte ne suffit pas).

Il est attendu des candidats qu'ils expliquent comment leurs moyens et leurs références leur permettent d'assurer la continuité du service et l'égalité des usagers devant le service public.

comme concessionnaire que sous réserve qu'il produise l'ensemble de tout document attestant qu'il ne fait l'objet d'aucune exclusion de la participation à la procédure de passation des contrats de concession prévue aux articles L. 3123-1 à L. 3123-14 du Code de la commande publique.

- Un justificatif datant de moins de 3 mois de l'inscription au registre du commerce (extrait Kbis). Pour les personnes physiques ou morales ayant commencé leur activité depuis moins d'un an, un récépissé de dépôt de déclaration auprès d'un centre de formalités des entreprises.

- Une copie des titres nécessaires à l'exercice de la profession de transporteur ferroviaire de voyageurs. S'il a entamé les démarches mais qu'elles n'ont pas encore abouti, le candidat apportera par tout moyen la preuve des démarches accomplies. Le cas échéant, le candidat fournira une attestation sur l'honneur dans laquelle il s'engage à obtenir les titres nécessaires mentionnés ci-dessus dans le cas où le contrat lui serait attribué.

Capacité économique et financière :

Liste et description succincte des critères de sélection, indication des informations et documents requis :

- Déclaration concernant le chiffre d'affaires global et le chiffre d'affaires concernant les fournitures, services ou travaux objet du marché, réalisés au cours des trois derniers exercices disponibles.

- Bilans ou extraits de bilans, concernant les trois dernières années, des opérateurs économiques pour lesquels l'établissement des bilans est obligatoire en vertu de la loi.

- Déclaration appropriée de banques ou preuve d'une assurance pour les risques professionnels.

Référence professionnelle et capacité technique :

Liste et description succincte des critères de sélection, indication des informations et documents requis :

- indication des titres d'études et professionnels de l'opérateur économique

- Déclaration indiquant les effectifs moyens annuels du candidat et l'importance du personnel d'encadrement pour chacune des trois dernières années.

- Déclaration indiquant l'outillage, le matériel et l'équipement technique dont le candidat dispose pour la réalisation de marchés de même nature.

- Références de contrats ou projets similaires à l'objet du présent contrat exécutés/ en cours d'exécution au cours des cinq dernières années et/ou tout autre élément d'information susceptible de démontrer son aptitude à exécuter la concession de service public.

Préciser dans une note de synthèse pour chaque référence :

- Le nom du client; l'objet et la nature du contrat; La durée du contrat et sa date d'entrée en vigueur; Les missions confiées; Les moyens humains mis en oeuvre; Le début de l'exploitation;

- Les charges d'exploitation annuelles et les exploitants pour les collectes, les recettes de trafic, la contribution financière éventuelle de l'autorité organisatrice des cinq dernières années d'exploitation;

- Le nombre de véhicules exploités et les prestations d'offre kilométrique sur les cinq dernières années d'exploitation; le nombre maximal de matériels engagés en service commercial simultanément et la réserve de matériels non engagés;

- Le nombre de passagers transportés sur les cinq dernières années d'exploitation;

- Les engagements commerciaux, de sécurité et de qualité de service;

- La part de sous-traitance en proportion des charges et de l'offre kilométrique dans la durée de chacun des contrats et la description des activités sous-traitées;

- Toute autre information que le candidat jugera pertinente.

- Description détaillée du candidat et l'localisation de ses installations, comprenant notamment la forme juridique, le montant et la composition du capital social, une description des principales activités, les moyens en matériels. Si le candidat appartient à un groupe, il fournira également une présentation du groupe, de ses activités et de son actionnariat;

- Le candidat démontrera les éléments suivants :

o la disponibilité dans son effectif d'experts expérimentés, mobilisables dès le début de la conception de l'offre de service de transport, démontrée par une note d'organisation et les CV des intervenants, ainsi que les prestations externes nécessaires notamment dans les domaines de :

- Conception de l'exploitation ferroviaire

- Traction ferroviaire, formation de conducteurs, management humain et technique de conducteurs de train

- Maintenance ferroviaire

o la disponibilité de moyens humains et matériels lui permettant de produire des études détaillées de conception de l'exploitation (tableaux de marche des trains, de graphiques, de roulements de matériel et de personnel) sur les jours type et sur le cycle de planification de la production, disponibilité démontrée par une note d'organisation spécifique

o la détention d'un Certificat de Sécurité Unique (CSU) ou la démonstration de la capacité à l'obtenir dans des délais compatibles avec l'exécution du contrat (peut être apportée par un dossier présentant la réglementation applicable, l'organisation du candidat et le planning détaillé des activités qu'il déploiera pour l'obtention du CSU).

o La détention par lui-même ou par une entité qu'il identifie d'un certificat d'ECE ou la démonstration de la capacité à l'obtenir dans des délais compatibles avec l'exécution du contrat (peut être apportée par un dossier présentant la réglementation applicable, l'organisation du candidat et le planning détaillé des activités qu'il déploiera pour l'obtention du certificat).

o La détention de la qualité d'exploitant ferroviaire ou la démonstration de sa capacité à l'obtenir dans des délais compatibles avec l'exécution du contrat.

Création de la concession :

La concession est attribuée sur la base des critères énoncés dans les documents du marché.

Remise des candidatures : 11/04/25 à 12h00 au plus tard.

Langues pouvant être utilisées dans l'offre ou la candidature : français.

Renseignements complémentaires :

La présente procédure est une procédure restreinte. Elle fera l'objet d'une sélection préalable des candidats dont la candidature aura été admise pourront déposer une offre et auront accès aux documents de la consultation définissant les caractéristiques qualitatives et quantitatives des prestations à assurer, les conditions de remise des offres et les critères de jugement des offres.

Le nombre de candidat admis à présenter une offre ne sera pas limité, cependant seules les candidatures présentant les garanties et aptitudes nécessaires à la bonne exécution du contrat seront retenues.

Les modalités de déroulement de la phase « Offres » (organisation et nombre de tours de négociation, modalités de présentation et contenu des offres...) seront définies

dans le dossier de consultation qui sera transmis aux candidats admis à présenter une offre.

La présente consultation est soumise au règlement (UE) 2022/2560 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 relatif aux subventions étrangères faussant le marché intérieur et notamment à son article 29, ainsi qu'au règlement d'exécution (UE) 2023/1441 du 10 juillet 2023 dans sa version modifiée par le règlement 2023/2414.

Le marché s'inscrit dans un projet/programme financé par des fonds communautaires : NON

Adresse à laquelle des renseignements complémentaires peuvent être obtenus : REGION GRAND EST

Direction de l'Achat Public 1, Place Adrien Zeller BP 91006 67070 Strasbourg

Tél : 03 88 15 68 73

mél: achat.ferroviaire@grandest.fr

Instance chargée des procédures de recours : TRIBUNAL ADMINISTRATIF DE STRASBOURG, 31, avenue de la Paix, BP 51038, 67070 Strasbourg - Cedex, Tél: 03 88 21 23 23 - Fax : 03 88 36 44 66, mél: greffe.ta-strasbourg@juradm.fr

Service auprès duquel des renseignements peuvent être obtenus concernant l'introduction des recours : TRIBUNAL ADMINISTRATIF DE STRASBOURG, 31, avenue de la Paix, BP 51038, 67070 Strasbourg - Cedex, Tél: 03 88 21 23 23 - Fax : 03 88 36 44 66, mél: greffe.ta-strasbourg@juradm.fr

Envoi à la publication le : 26/02/25

Date d'envoi du présent avis au JOUE et au BOAMP : 26/02/25

Les dépôts de plis doivent être impérativement remis par voie dématérialisée. Pour retrouver cet avis intégral, accéder au DCE, poser des questions à l'acheteur, déposer un pli, allez sur https://marchespublics.grandest.fr/accueil.htm

91 VILLE DE RIS-ORANGIS

COMMUNE DE RIS ORANGIS M. Stéphane Raffalli - Maire

Place du Général de Gaulle 91130 Ris Orangis

Tél : 01 69 02 52 52

mél: marches publics@ville-ris-orangis.fr

web: http://www.mairie-ris-orangis.fr/

SIRET 21910521000013

Groupeement de commandes : Non

L'avis implique l'établissement d'un Accord-Cadre.

Durée : 48 mois

Objet : Fourniture et livraison d'outillage divers

Forme de la procédure : Prestation divisée en lots ; oui

Les variantes sont exigées : Non

Identification des catégories d'acheteurs intervenant :

Pouvoir adjudicateur commune de Ris-Orangis

Conditions de participation

Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat :

- Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupeement. (disponible à l'adresse suivante : http://www.economie.gouv.fr/daj/formulaires-declaration-du-candidat)

Référence professionnelle et capacité technique :

Liste et description succincte des critères de sélection, indication des informations et documents requis :

- Présentation d'une liste des principales fournitures ou des principaux services effectués au cours des trois dernières années, indiquant le montant, la date et le destinataire public ou privé.

- Déclaration indiquant les effectifs moyens annuels du candidat et l'importance du personnel d'encadrement pour chacune des trois dernières années.

- En matière de fournitures et services, une description de l'équipement technique, des mesures employées par l'opérateur économique pour s'assurer de la qualité et des moyens d'étude et de recherche de son entreprise.

Marché réservé : NON

Réduction du nombre de candidats : Non

La consultation comporte des tranches : Non

Possibilité d'attribution sans négociation : Oui

Visite obligatoire : Non

Création de la concession :

La concession est attribuée sur la base des critères énoncés dans les documents du marché.

Remise des candidatures : 07/04/25 à 12h00 au plus tard.

Langues pouvant être utilisées dans l'offre ou la candidature : français.

Renseignements complémentaires :

La liste des échantillons demandés figure au BPU et se matérialise par une quantité pour chaque ligne du BPU. Les candidats sont invités à remettre d'emblée leur meilleure proposition. L'acheteur se réserve la possibilité d'engager des négociations

Envoi à la publication le : 28/02/25

Les dépôts de plis doivent être impérativement remis par voie dématérialisée. Pour retrouver cet avis intégral, accéder au DCE, poser des questions à l'acheteur, déposer un pli, allez sur https://www.marches-publics.info

91 VILLE DE RIS-ORANGIS

COMMUNE DE RIS ORANGIS M. Stéphane Raffalli - Maire

Place du Général de Gaulle 91130 Ris Orangis

Tél : 01 69 02 52 52

mél: marches publics@ville-ris-orangis.fr

web: http://www.mairie-ris-orangis.fr/

SIRET 21910521000013

Groupeement de commandes : Non

L'avis implique l'établissement d'un Accord-Cadre.

Durée : 48 mois

Objet : Nettoyage des rideaux de la commune

Forme de la procédure : Prestation divisée en lots ; non

Les variantes sont exigées : Non

Identification des catégories d'acheteurs intervenant :

Pouvoir adjudicateur commune de Ris-Orangis

Conditions de participation

Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat :

- Formulaire DC1, Lettre de candidature

Habilitation du mandataire par ses co-traitants, (disponible à l'adresse suivante : http://www.economie.gouv.fr/daj/formulaires-declaration-du-candidat)

Référence professionnelle et capacité technique :

Liste et description succincte des critères de sélection, indication des informations et documents requis :

- Présentation d'une liste des principales fournitures ou des principaux services effectués au cours des trois dernières années, indiquant le montant, la date et le destinataire public ou privé.

- Déclaration indiquant les effectifs moyens annuels du candidat et l'importance du personnel d'encadrement pour chacune des trois dernières années.

- En matière de fournitures et services, une description de l'équipement technique, des mesures employées par l'opérateur économique pour s'assurer de la qualité et des moyens d'étude et de recherche de son entreprise.

Marché réservé : NON

Réduction du nombre de candidats : Non

La consultation comporte des tranches : Non

Possibilité d'attribution sans négociation : Oui

Visite obligatoire : Non

Création de la concession :

La concession est attribuée sur la base des critères énoncés dans les documents du marché.

Remise des candidatures : 03/03/25 à 12h00 au plus tard.

Langues pouvant être utilisées dans l'offre ou la candidature : français.

Renseignements complémentaires :

La liste des échantillons demandés figure au BPU et se matérialise par une quantité pour chaque ligne du BPU. Les candidats sont invités à remettre d'emblée leur meilleure proposition. L'acheteur se réserve la possibilité d'engager des négociations

Envoi à la publication le : 03/03/2025

Les dépôts de plis doivent être impérativement remis par voie dématérialisée. Pour retrouver cet avis intégral, accéder au DCE, poser des questions à l'acheteur, déposer un pli, allez sur https://www.marches-publics.info

93 VILLE DE LIVRY-GARGAN

COMMUNE DE RIS ORANGIS M. Stéphane Raffalli - Maire

Place du Général de Gaulle 91130 Ris Orangis

Tél : 01 69 02 52 52

mél: marches publics@ville-ris-orangis.fr

web: http://www.mairie-ris-orangis.fr/

SIRET 21910521000013

Groupeement de commandes : Non

L'avis implique l'établissement d'un Accord-Cadre.

Durée : 48 mois

Objet : Barquettes, films et consommables divers

Forme de la procédure : Prestation divisée en lots ; oui

Les variantes sont exigées : Non

Identification des catégories d'acheteurs intervenant :

Pouvoir adjudicateur commune de Ris-Orangis

Conditions de participation

Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat :

- Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupeement. (disponible à l'adresse suivante : http://www.economie.gouv.fr/daj/formulaires-declaration-du-candidat)

Référence professionnelle et capacité technique :

Liste et description succincte des critères de sélection, indication des informations et documents requis :

- Présentation d'une liste des principales fournitures ou des principaux services effectués au cours des trois dernières années, indiquant le montant, la date et le destinataire public ou privé.

# AVIS D'APPELS D'OFFRES

1. Un DUME ou les imprimés DC1 et DC2 disponibles à l'adresse : <http://www.economie.gouv.fr/daj/formulaires>

2. Une déclaration sur l'honneur attestant que le candidat n'entre pas dans un des cas d'interdiction de soumissionner mentionnés aux articles L.2141-1 à L.2141-11 du Code de la commande publique, qu'il est en règle, au cours de l'année précédant celle au cours de laquelle a lieu le lancement de la consultation, au regard des articles L.5212-1 à L.5212-11 du Code du travail concernant l'emploi des travailleurs handicapés ; si le candidat est établi en France, une déclaration sur l'honneur du candidat justifiant que le travail est effectué par des salariés employés régulièrement au regard des articles L.1221-10, L.3243-2 et R.3243-1 du Code du travail (dans le cas où le candidat emploie des salariés, conformément à l'article D.8222-5-3° du Code du travail) ; si le candidat est établi ou domicilié à l'étranger, une déclaration sur l'honneur du candidat attestant qu'il fournit à ses salariés des bulletins de paie comportant les mentions prévues à l'article R.3243-1 du Code du travail, ou des documents équivalents.

3. Preuve d'une assurance pour les risques professionnels

4. Si le candidat est en redressement judiciaire, la copie du ou des jugements prononcés à cet effet.

Capacités techniques et professionnelles - conditions / moyens de preuve :

1. Une déclaration indiquant les effectifs avec la répartition femmes/hommes et les moyens mis en oeuvre en faveur de l'égalité femmes-hommes, moyens annuels du candidat ou mis à la disposition du candidat et l'importance du personnel d'encadrement pour chacune des trois dernières années, ou au cours de(s) l'année(s) précédant l'envoi de l'avis d'appel public à la concurrence, si l'entreprise a été créée depuis moins de trois années.

2. Une déclaration du matériel et de l'équipement technique du candidat pour la réalisation du marché

3. La liste des principaux sites réalisés pour des collectivités / institutions / organismes publics de moins de 5 ans en mentionnant le prix TTC et une personne contact

Technique d'achat : Sans objet

Date et heure limites de réception des plis : 21/03/2025 Heure locale: 12h00

Présentation des offres par catalogue électronique : Interdite.

Réduction du nombre de candidats : Non.

Possibilité d'attribution sans négociation (Attribution sur la base de l'offre initiale) : Oui.

L'acheteur exige la présentation de variantes : Non.

Critères d'attribution (obligatoire si SAD) : Valeur technique - 60 Prix - 30 Développement durable - 10

IV. IDENTIFICATION DU MARCHÉ

Intitulé du marché : Refonte du site internet de la ville d'Épinay-sur-Seine

CPV Objet principal : - 72413000 - Services de conception de sites WWW (World Wide Web)

Type de marché : Services.

Description succincte du marché : Le présent marché a pour objet la refonte du site internet de la ville d'Épinay-sur-Seine Les modalités et conditions d'exécution techniques du marché sont détaillées au Cahier des Cl... (voir DCE)

Lieu principal d'exécution du marché : Plusieurs lieux

Durée du marché (en mois) : 5

La consultation comporte des tranches : Non.

La consultation prévoit une réservation de tout ou partie du marché : Non.

V. LOTS

Marché alloti : Non.

VI. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Visite obligatoire : Non.

Autres informations complémentaires : Durées : voir documents du marché. Les offres peuvent uniquement être remises électroniquement.

dat n'entre dans aucun des cas d'interdiction de soumissionner ; Renseignements sur le respect de l'obligation d'emploi mentionnée aux articles L.5212-1 à L.5212-11 du Code du travail.

Capacité économique et financière - conditions / moyens de preuve : Déclaration concernant le chiffre d'affaires global et le chiffre d'affaires concernant les prestations objet du contrat, réalisées au cours des trois derniers exercices disponibles ; Preuve d'une assurance pour les risques professionnels.

Capacités techniques et professionnelles - conditions / moyens de preuve : Déclaration indiquant les effectifs moyens annuels du candidat et l'importance du personnel d'encadrement pour chacune des trois dernières années ; Liste des principales prestations effectuées au cours des trois dernières années, indiquant le montant, la date et le destinataire. Elles sont prouvées par des attestations du destinataire ou, à défaut, par une déclaration du candidat.

Technique d'achat : Sans objet

Date et heure limite de réception des plis : 18 mars 2025 à 12 h 00

Présentation des offres par catalogue électronique : Interdite

Réduction du nombre de candidats : Non

Possibilité d'attribution sans négociation : Oui

L'acheteur exige la présentation de variantes : Non

Critères d'attribution : Les critères retenus pour le jugement des offres sont pondérés de la manière suivante :

1-Valeur technique de l'offre, 60%

1.1-Qualité des moyens humains mis en oeuvre pour assurer les prestations, 20% ;

1.2-Qualité des moyens matériels mis en oeuvre pour assurer les prestations, 20% ;

1.3-Qualité de l'assistance technique, 10% ;

1.4-Qualité des moyens mis en oeuvre pour le balisage de sécurité, 10%

2-Prix des prestations, 40%

SECTION 4 : IDENTIFICATION DU MARCHÉ

Intitulé du marché : ORGANISATION D'ANIMATIONS NAUTIQUES SUR LE CANAL DE LOURCQ DURANT LA PERIODE ESTIVALE 2025

Code CPV principal : 92000000

Descripteur principal : 92000000

Type de marché : Services

Description succincte du marché : ORGANISATION D'ANIMATIONS NAUTIQUES SUR LE CANAL DE LOURCQ DURANT LA PERIODE ESTIVALE 2025

Lieu principal d'exécution du marché : Place de la pointe, 93500 Pantin

Durée du marché (en mois) : 12

La consultation comporte des tranches : Non

La consultation prévoit une réservation de tout ou partie du marché : Non

Marché alloti : Non

SECTION 5 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Visite obligatoire : Oui

Détail sur la visite (si oui) : Une visite sur site est obligatoire. L'offre d'un candidat qui n'a pas effectué cette visite sera déclarée irrégulière.

La personne à contacter pour la visite est Monsieur Haïm HALLOU au pôle sport au 0149154292 ou au 0623212442.

Autres informations complémentaires : Pour présenter leur candidature, les candidats utilisent soit les formulaires DC1 (lettre de candidature) et DC2 (déclaration du candidat) disponibles gratuitement sur le site [www.economie.gouv.fr](http://www.economie.gouv.fr), soit le Document Unique de Marché Européen (DUME)

Date d'envoi du présent avis : 25/02/2025

Mots clés : Prestations de services

Condition de participation : Aptitude à exercer l'activité professionnelle - conditions / moyens de preuve :

Sans objet. Ne seront pas retenus les candidats qui ne sont pas en mesure de soumissionner au regard des articles L2141-1 et suivants du code de la commande publique, ceux qui n'ont pas fourni les pièces mentionnées à l'article L2142-1 du code susvisé, précisées à l'article 15 du rc, ou enfin ceux qui ne présentent pas de garanties professionnelles, techniques, économiques ou financières suffisantes, appréciées au regard de l'objet du marché public ou à ses conditions d'exécution. Il est demandé aux candidats de transmettre une attestation sur l'honneur et/ou un DC1 afin de justifier de leur autorisation à concourir.

Capacité économique et financière - conditions / moyens de preuve : Suffisantes au regard des besoins de la Ville pour ce marché et analysées au vu de la déclaration concernant le chiffre d'affaires global et le chiffre d'affaires concernant les travaux objet du présent marché, réalisés au cours des trois derniers exercices disponibles, si besoin en fonction de la date de création de l'entreprise ou du début d'activité professionnelle de l'opérateur économique.

Capacités techniques et professionnelles - conditions / moyens de preuve : Suffisantes au regard des besoins de la Ville pour ce marché et analysées au vu de : la déclaration indiquant les effectifs moyens annuels du candidat et l'importance du personnel d'encadrement pour chacune des trois dernières années, la déclaration indiquant une liste des principaux travaux effectués au cours des trois dernières années, indiquant le montant, la date et le destinataire public ou privé. La déclaration indiquant l'outillage, le matériel et l'équipement technique dont le candidat dispose pour la réalisation de marchés de même nature, les certificats de qualification professionnelle établis par des organismes indépendants. Dans ce cas, l'acheteur accepte tout moyen de preuve équivalent ainsi que les certificats équivalents d'organismes établis dans d'autres Etats membres. Le pouvoir adjudicateur précise que la preuve de la capacité du candidat peut être apportée par tout moyen, notamment par des certificats d'identité professionnelle ou des certificats de travaux attestant de la compétence de l'opérateur économique à réaliser la prestation pour laquelle il se porte candidat.

Technique d'achat : Sans objet

Date et heure limites de réception des plis : 24 Mars 2025 à 16:00

Présentation des offres par catalogue électronique : Interdite

Réduction du nombre de candidats : Non

Possibilité d'attribution sans négociation (Attribution sur la base de l'offre initiale) : Oui

L'acheteur exige la présentation de variantes : Non

Critères d'attribution : Offre économiquement la plus avantageuse appréciée en fonction des critères énoncés dans les documents de la consultation.

SECTION 4 : IDENTIFICATION DU MARCHÉ

Intitulé du marché : Travaux de fermeture du parc Nelson Mandela

CPV - Objet principal : 45340000.

Type de marché : Travaux

Description succincte du marché : La présente consultation porte sur le marché à procédure adaptée de travaux de serrure nécessaires à la fermeture du parc Nelson Mandela afin de pouvoir contrôler ses horaires d'ouverture, sur la commune de Longjumeau. A l'issue des travaux, le parc comptaera une entrée principale rue du Président François Mitterrand, une entrée côté parking et une entrée rue Léontine Schier. Les travaux sont conduits sous la maîtrise d'oeuvre de l'agence SLG PAYSAGE, mandatée par la ville pour une mission complète paysagiste, concepteur Les travaux consistent en : - La pose d'une clôture barreaudée sur 100 m et de deux portillons motorisés, dont l'un doit être équipé d'une barre antipanique. - La réception, la restauration et la pose d'un portail ancien, préalablement acheté et livré par la Ville de Longjumeau. - La pose de deux piliers en pierre naturelle. - La dépose de panneaux signalétiques. - La dépose de lisses basses existantes. - La dépose soignée d'une partie des pavés existants. - La déconstruction d'une partie d'une stabilisé pour créer une continuité avec le trottoir existant. - La plantation d'arbustes et de gazon. - La reprise de l'enrobé au niveau du portillon antipanique afin d'assurer une continuité avec le trottoir existant. - La protection des arbres existants et l'élagage des arbres autour de la clôture si nécessaire. - La reprise de tout revêtement ou plantation lié à l'exécution du projet.

Lieu principal d'exécution du marché : Ville de Longjumeau

La consultation comporte des tranches : Non

La consultation prévoit une réservation de tout ou partie du marché : Non

Marché alloti : Non

Mots descripteurs : Clôture, Porte automatique, portail, Espaces verts.

SECTION 5 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Visite obligatoire : Non

Autres informations complémentaires : Le délai global d'exécution, compris période de préparation, est fixé à 9 semaines à compter de la date mentionnée dans l'ordre de service qui prescrira au titulaire le commencement du délai global d'exécution. La durée estimée de la période d'approvisionnement et de préparation est de 1 semaine. Le calendrier d'exécution prévoit un phasage isolant le délai d'exécution fixé à une semaine courant novembre, propre aux travaux de plantation. Il s'intègre au délai global d'exécution. Date prévisionnelle de commencement d'exécution des travaux : La date de commencement du délai global d'exécution est prévue le lundi 21 avril 2025. La date de commencement d'exécution des travaux est prévue le lundi 28 avril 2025. La date de fin des travaux de serrurerie est prévue le mercredi 18 juin 2025. La date de commencement des travaux de plantation

est prévue le lundi 17 novembre 2025. La date de fin de travaux, réception faite compris levée des réserves, est prévue le lundi 24 novembre 2025. L'acheteur se réserve la possibilité de recourir aux dispositions de l'article R2122-7 du code de la commande publique, pour la conclusion de marchés complémentaires. - en cas de groupement conjoint, la ville impose que le mandataire soit solidaire.

Date d'envoi du présent avis : 27 Février 2025

## 93 VILLE D'EPINAY-SUR-SEINE

### REPLACEMENT DES MENUISERIES ET RAVALEMENT DE FAÇADE DE L'ÉCOLE ÉLÉMENTAIRE G. MARTIN

I. IDENTIFICATION DE L'ACHETEUR

Nom complet de l'acheteur : Mairie d'Épinay-sur-Seine

Type de numéro national d'identification : SIRET

Numéro national d'identification : 21930031600011

Ville : EPINAY-SUR-SEINE

Code Postal : 93800

Groupement d'acheteurs : Non.

II. COMMUNICATION

Moyen d'accès aux documents de la consultation : Lien vers le profil d'acheteur : <https://marches.maximilien.fr/> / Identifiant interne de la consultation : 250006

Nom du contact : Hervé CHEVREAU

Adresse mail du contact : [servicemarches@epinay-sur-seine.fr](mailto:servicemarches@epinay-sur-seine.fr)

Numéro téléphone du contact : +33 149719867

III. PROCÉDURE

Type de procédure : Procédure adaptée ouverte

Conditions de participation : Aptitude à exercer l'activité professionnelle - conditions / moyens de preuve : Le candidat peut présenter sa candidature sous forme d'un document unique de marché européen (DUME), en lieu et place des formulaires DC1 et DC2. En cas de groupement d'opérateurs économiques, chacun des membres du groupement fournira un formulaire DUME complété.

Capacité économique et financière - conditions / moyens de preuve :

1. Un DUME ou les imprimés DC1 et DC2 disponibles à l'adresse : <http://www.economie.gouv.fr/daj/formulaires>

2. Une déclaration sur l'honneur attestant que le candidat n'entre pas dans un des cas d'interdiction de soumissionner mentionnés aux articles L.2141-1 à L.2141-11 du Code de la commande publique, qu'il est en règle, au cours de l'année précédant celle au cours de laquelle a lieu le lancement de la consultation, au regard des articles L.5212-1 à L.5212-11 du Code du travail concernant l'emploi des travailleurs handicapés ; et si le candidat est établi en France, une déclaration sur l'honneur du candidat justifiant que le travail est effectué par des salariés employés régulièrement au regard des articles L.1221-10, L.3243-2 et R.3243-1 du Code du travail (dans le cas où le candidat emploie des salariés, conformément à l'article D.8222-5-3° du Code du travail) ; si le candidat est établi ou domicilié à l'étranger, une déclaration sur l'honneur du candidat attestant qu'il fournit à ses salariés des bulletins de paie comportant les mentions prévues à l'article R.3243-1 du Code du travail, ou des documents équivalents.

3. Déclaration indiquant le chiffre d'affaires global pour les 3 dernières années

4. Preuve d'une assurance pour les risques professionnels

5. Si le candidat est en redressement judiciaire, la copie du ou des jugements prononcés à cet effet.

Capacités techniques et professionnelles - conditions / moyens de preuve :

1. Une déclaration indiquant les effectifs avec la répartition femmes/hommes et les moyens mis en oeuvre en faveur de l'égalité femmes-hommes, moyens annuels du candidat ou mis à la disposition du candidat et l'importance du personnel d'encadrement pour chacune des trois dernières années, ou au cours de(s) l'année(s) précédant l'envoi de l'avis d'appel public à la concurrence, si l'entreprise a été créée depuis moins de trois années.

2. Liste des principaux travaux réalisés au cours des trois dernières années, notamment ceux concernant les missions similaires indiquant le montant, la date et la qualité du destinataire public ou privé.

3. Liste de l'outillage, matériels et équipement dont dispose le candidat pour réaliser des prestations de même nature

4. Les certificats de qualification professionnelle

Technique d'achat : Sans objet

Date et heure limites de réception des plis : 31/03/2025 Heure locale: 12h00

Présentation des offres par catalogue électronique : Interdite.

Réduction du nombre de candidats : Non.

Possibilité d'attribution sans négociation (Attribution sur la base de l'offre initiale) : Oui.

L'acheteur exige la présentation de variantes : Non.

Critères d'attribution (obligatoire si SAD) : Les critères sont énoncés uniquement dans les documents du marché.

IV. IDENTIFICATION DU MARCHÉ

Intitulé du marché : Marché de travaux : remplacement des menuiseries et ravalement

de façade de l'école élémentaire G. Martin à Epinay-sur-Seine

CPV Objet principal : - 45421000 - Travaux de menuiserie

Type de marché : Travaux.

Description succincte du marché : Dans le cadre d'une démarche de réduction de la consommation énergétique des bâtiments communaux, la Ville d'Épinay-sur-Seine a décidé de dédier une partie de son budget à la rénovation d... (voir DCE)

Lieu principal d'exécution du marché : Plusieurs lieux

La consultation comporte des tranches : Non.

La consultation prévoit une réservation de tout ou partie du marché : Non.

V. LOTS

Marché alloti : Oui.

Ravalement de façade

CPV lot : CPV Objet principal : - 45421000 - Travaux de menuiserie

Lieu d'exécution du lot : 2/4 RUE MULOT, 93800 EPINAY SUR SEINE

Remplacement de menuiseries

CPV lot : CPV Objet principal : - 45421000 - Travaux de menuiserie

Lieu d'exécution du lot : 2/4 RUE MULOT, 93800 EPINAY SUR SEINE

VI. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Visite obligatoire : Oui.

Détails sur la visite : Le candidat est tenu d'effectuer une visite des lieux. Le candidat joint à son offre l'attestation en annexe signée et correctement complétée. Les candidats devront prendre rendez-vous auprès de :

M Filippo MURARO

Chargé de suivi d'opération

Direction Générale des Services T... (voir DCE)

Autres informations complémentaires : Durées : voir documents du marché. Les offres peuvent uniquement être remises électroniquement.

## 94 VILLE DE SAINT-MAUR-DES-FOSSÉS

### AMÉNAGEMENT DES LOCAUX DE LA MAISON DES ASSOCIATIONS ET DU PARKING

VILLE DE SAINT-MAUR-DES-FOSSÉS

M. Pierre-Michel DELECROIX - Maire

Hôtel de Ville

Place Charles de Gaulle

94100 Saint-Maur-des-Fossés

Tél : 01 45 11 65 79

mèl : [marches.publics@mairie-saint-maur.com](mailto:marches.publics@mairie-saint-maur.com)

web : <https://www.saint-maur.com/SIRET21940068600016>

Objet : Exploitation, hébergement et maintenance du logiciel de gestion des denrées alimentaires pour la Cuisine Centrale

Référence acheteur : 2024-3A00212

Nature du marché : Services

Procédure ouverte

Classification CPV : Principale : 72267100 - Maintenance de logiciels de technologies de l'information

Instance chargée des procédures de recours : Tribunal administratif de Melun 43, rue du Général de Gaulle BP 8530 - 77008 Melun - Cedex

Tél : 0160566630 - Fax : 0160566610

greffe.ta-melun@juradm.fr

Précisions concernant les délais d'introduction des recours : - Référé pré-contractuel avant la signature du contrat (articles L.551-1 à 12 du Code de Justice Administrative)

- Référé contractuel après la signature du contrat, dans les 31 jours qui suivent la publication de l'avis d'attribution du contrat, ou, à défaut d'un tel avis, dans les six mois qui suivent la date de conclusion de celui-ci (dans les conditions décrites aux articles L.551-13 à 23 du même code) ; - soit d'un recours en contestation de la validité du contrat, conformément à la décision du Conseil d'Etat du 4 avril 2014 n°358994 "Tarn et Garonne", dans un délai de 2 mois à compter de la publication de l'avis d'attribution ou à défaut de toute autre mesure de publicité concernant la conclusion du contrat.

Attribution du marché

Valeur totale du marché (hors TVA) : 160000 €

Nombre d'offres reçues : 3

Date d'attribution : 03/03/25

Marché n° : 2430601

PRELI, 30 AV CLEMENT ADER, 94420 LE PLESSIS-TREVISE

Montant indéfini

LOT N° 2 - Macro-Lot n°2 : PEINTURE - SOLS SOUPLÉS - CARRELAGE - FAIENCES

Nombre d'offres reçues : 9

Date d'attribution : 03/03/25

Marché n° : 2430602

PRELI, 30 AV CLEMENT ADER, 94420 LE PLESSIS-TREVISE

Montant indéfini

LOT N° 3 - Macro-Lot n°3 : CHAUFFAGE - PLOMBERIE - VENTILATION

Nombre d'offres reçues : 7

Date d'attribution : 03/03/25

Marché n° : 2430603

OMNIUM PLOMBERIE MODERNE, 7 RUE DES VIEILLES VIGNES, 77183 CROISSY-BEAUBOURG

Montant indéfini

LOT N° 4 - Macro-Lot n°4 : ELECTRICITE

Nombre d'offres reçues : 4

Date d'attribution : 03/03/25

Marché n° : 2430604

CI ELEC, 2 AVENUE DU ROCHER, 94100 SAINT-MAUR-DES-FOSSES

Montant indéfini

LOT N° 5 - Macro-Lot n°5 : PARKING

Ce lot a été déclaré INFRACTUEUX.

Envoi le 03/03/25 à la publication

Pour retrouver cet avis intégral, allez sur <https://www.marches-publics.info>

## 94 VILLE DE SAINT-MAUR-DES-FOSSÉS

### EXPLOITATION, HÉBERGEMENT ET MAINTENANCE DU LOGICIEL DE GESTION DES DENRÉES ALIMENTAIRES POUR LA CUISINE CENTRALE

AVIS D'ATTRIBUTION

VILLE DE SAINT-MAUR-DES-FOSSÉS

M. Pierre-Michel DELECROIX - Maire

Hôtel de Ville

Place Charles de Gaulle

94100 Saint-Maur-des-Fossés

Tél : 01 45 11 65 79

mèl : [marches.publics@mairie-saint-maur.com](mailto:marches.publics@mairie-saint-maur.com)

web : <https://www.saint-maur.com/SIRET21940068600016>

Objet : Exploitation, hébergement et maintenance du logiciel de gestion des denrées alimentaires pour la Cuisine Centrale

Référence acheteur : 2024-3A00212

Nature du marché : Services

Procédure ouverte

Classification CPV : Principale : 72267100 - Maintenance de logiciels de technologies de l'information

Instance chargée des procédures de recours : Tribunal administratif de Melun 43, rue du Général de Gaulle BP 8530 - 77008 Melun - Cedex

Tél : 0160566630 - Fax : 0160566610

greffe.ta-melun@juradm.fr

Précisions concernant les délais d'introduction des recours : - Référé pré-contractuel avant la signature du contrat (articles L.551-1 à 12 du Code de Justice Administrative)

- Référé contractuel après la signature du contrat, dans les 31 jours qui suivent la publication de l'avis d'attribution du contrat, ou, à défaut d'un tel avis, dans les six mois qui suivent la date de conclusion de celui-ci (dans les conditions décrites aux articles L.551-13 à 23 du même code) ; - soit d'un recours en contestation de la validité du contrat, conformément à la décision du Conseil d'Etat du 4 avril 2014 n°358994 "Tarn et Garonne", dans un délai de 2 mois à compter de la publication de l'avis d'attribution ou à défaut de toute autre mesure de publicité concernant la conclusion du contrat.

Attribution du marché

Valeur totale du marché (hors TVA) : 160000 €

Nombre d'offres reçues : 3

Date d'attribution : 03/03/25

Marché n° : 2430601

SALAMANDRE, 174 AV DES MINIMES, 31000 TOULOUSE

Montant indéfini

Le titulaire est une PME : OUI

Envoi le 03/03/25 à la publication

Pour retrouver cet avis intégral, allez sur <https://www.marches-publics.info>

## 93 VILLE DE PANTIN

### ANIMATIONS NAUTIQUES SUR LE CANAL DE LOURCQ DURANT LA PERIODE ESTIVALE 2025

SECTION 1 : IDENTIFICATION DE L'ACHETEUR

Nom complet de l'acheteur : Ville de Pantin

Type de Numéro national d'identification : SIRET

N° National d'identification : 21930055500014

Ville : Pantin

Code Postal : 93500

Groupement de commandes : Non

SECTION 2 : COMMUNICATION

Lien vers le profil d'acheteur : <https://www.achatpublic.com/sdm/ent2/gen/index.jsp>

Identifiant interne de la consultation : 2025034

Intégralité des documents sur le profil d'acheteur : Oui

Utilisation de moyens de communication non communément disponibles : Non

Nom du contact : Pôle Commande publique

Adresse mail du contact : [Commandepublique@ville-pantin.fr](mailto:Commandepublique@ville-pantin.fr)

Numéro de téléphone du contact : +33 149154008

SECTION 3 : PROCÉDURE

Type de procédure : Procédure adaptée ouverte

Conditions de participation : Aptitude à exercer l'activité professionnelle - conditions / moyens de preuve : Déclaration sur l'honneur pour justifier que le candi-

## TRAVAUX

## 91 VILLE DE LONGJUMEAU

### TRAVAUX DE FERMETURE DU PARC NELSON MANDELA

SECTION 1 : IDENTIFICATION DE L'ACHETEUR

Nom complet de l'acheteur : Ville de Longjumeau

Type de Numéro national d'identification : SIRET

N° National d'identification : 21910345400225

Code Postal : 91160

Ville : Longjumeau

Groupement de commandes : Non

SECTION 2 : COMMUNICATION

Moyen d'accès aux documents de la consultation : Lien vers le profil d'acheteur : [https://longjumeau.e-marchespublics.com/pack/annonce\\_marche\\_public\\_14\\_1078348.html](https://longjumeau.e-marchespublics.com/pack/annonce_marche_public_14_1078348.html)

Identifiant interne de la consultation : 2025/05

Intégralité des documents de la consultation se trouve sur le profil d'acheteur : Oui

Utilisation de moyens de communication non communément disponibles : Non

Contact : Direction de la commande publique

email : [achatpublic@longjumeau.fr](mailto:achatpublic@longjumeau.fr)

Tél : +33 164545932

SECTION 3 : PROCÉDURE

Type de procédure : Procédure adaptée ouverte

# MARCHÉS PUBLICS

Entreprises & Collectivités

Nos solutions vous accompagnent dans votre transformation numérique

CONVOCATIONS SIGNATURES PARAPHEURS DEMATIS ASSEMBLÉES VOTÉS

## Dematis

www.dematis.com