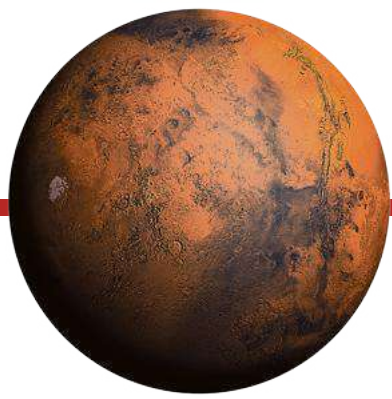




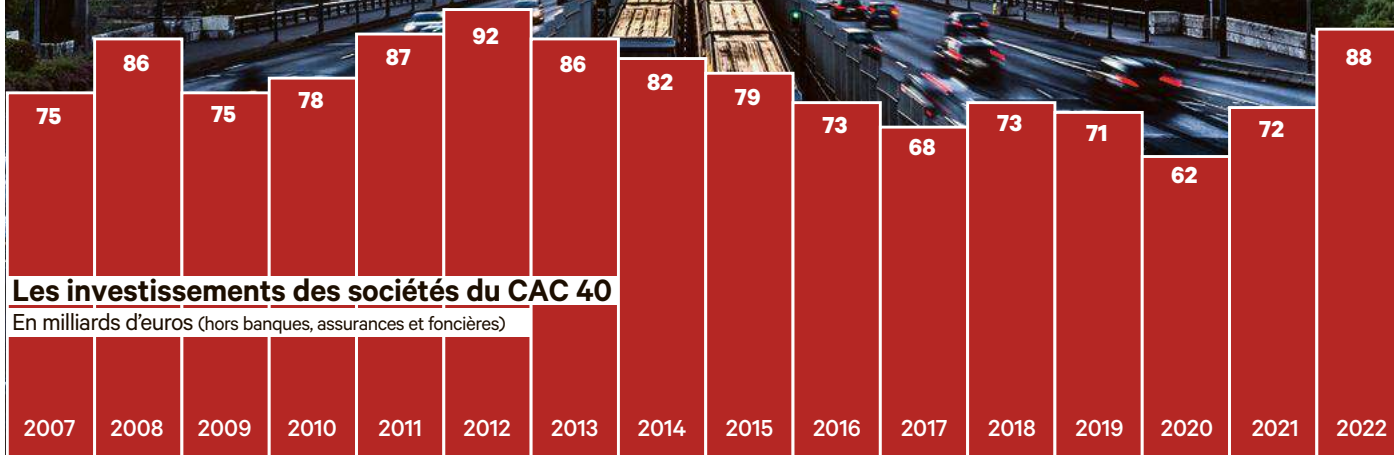
Enquête Comment la Nasa prépare les conditions de vie sur Mars // P. 13

Exclusif Dix propositions pour renforcer la cybersécurité des PME // P. 24

Les géants du CAC 40 au sommet de leur forme

- Les fleurons français ont enregistré un chiffre d'affaires record l'an dernier.
- La rentabilité de leurs activités a atteint des sommets.
- Leurs investissements ont approché les 90 milliards, un niveau sans précédent depuis 2012.

// PAGE 26 ET L'EDITORIAL
D'ALEXANDRE COUNIS PAGE 14



Les investissements des sociétés du CAC 40
En milliards d'euros (hors banques, assurances et foncières)

iStock et Shutterstock. Source : EY

Un nouvel ordre financier mondial négocié à Paris

DÉVELOPPEMENT A l'initiative d'Emmanuel Macron, s'ouvre ce jeudi à Paris un sommet dédié à l'aide aux pays les plus démunis. Afin d'éviter que le fossé ne se creuse entre le Nord et le Sud, un vrai choc de financement est attendu pour accroître les capitaux disponibles. Il s'agit de soutenir les pays émergents dans leur lutte contre la pauvreté et le réchauffement climatique. Réforme du mode de fonctionnement de la Banque mondiale et du FMI, mobilisation des banques multilatérales de développement et réduction du fardeau du surendettement sont sur la table. Une cinquantaine de chefs d'Etat et plusieurs centaines de représentants du monde privé et de la société civile espèrent parvenir à une feuille de route d'ici à vendredi.

// PAGES 6-7 ET 15



Sanjay Kamolaj/AFP

L'heure de la relance pour Volkswagen



Jan Woitas/DPA/Zuma/REA

AUTOMOBILE Sous pression à cause d'une rentabilité en retrait par rapport à la concurrence, Volkswagen a présenté mercredi un plan de rationalisation. La recette concoctée par le patron du numéro deux mondial de l'auto rappelle fortement celle adoptée par Carlos Tavares à la tête de PSA depuis 2014, puis de Stellantis depuis 2022. Le groupe allemand est toutefois entravé dans sa réorganisation par le poids des syndicats et des politiques régionaux dans sa gouvernance. // PAGE 17

Et si vous receviez
3 fois plus de candidatures ?



Aujourd'hui les **solutions cloud RH** de Cegid offrent de nouvelles opportunités pour améliorer l'expérience de travail. L'objectif ? Une performance durable de l'entreprise.
www.cegid.com

cegid

Together, make more possible

A titre indicatif - Serviceplan - Crédiphot - iStock

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

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

M 00104 - 622 - F: 3,40 €



ISSN 0153-4831
NUMÉRO 23985

116^e ANNÉE
32 PAGES

Antilles-Réunion 4,50 €, Belgique 4,00 €, Espagne 4,90 €, Luxembourg 4,20 €, Maroc 42 DH, Suisse 6,40 FS, Tunisie 9 TND.

analyses

Immobilier : les banques ne connaissent pas la crise

Par Edouard Lederer

La tempête qui a déjà commencé à secouer le marché de l'immobilier n'est pas de nature à effrayer les banques françaises. En tout cas, pas à ce stade. Le crédit immobilier est bien un de leurs produits phares, mais cette crise est l'occasion pour les prêteurs de repenser leur modèle : prêter moins mais plus cher, à une clientèle davantage ciblée et susceptible de consommer d'autres produits, d'épargne notamment. La remontée des taux est aussi l'occasion pour les acteurs du secteur de chercher davantage des stratégies différenciantes. // PAGE 9



Elon Musk est-il un oracle ?

par Hélène Rey

Cette dette que nous léguons à nos enfants

par Joseph E. Stiglitz

Climat : aidons mieux les pays du Sud

par Melinda Gates

Comment (re)tisser des liens ?

par Muriel Jasor

// PAGES 9 À 12

Les Français dépensent toujours plus pour les médias en ligne

NUMÉRIQUE Dans le sillage de Netflix, l'abonnement en ligne s'est ancré dans les usages des Français depuis quelques années. En 2023, la dernière étude annuelle du cabinet BearingPoint fait état de niveaux d'usage et de satisfaction globalement élevés ainsi que d'un panier mensuel moyen de dépenses en croissance de 14 %. Mais la concurrence reste rude, y compris avec des plateformes gratuites comme YouTube et TikTok, très en vogue chez les jeunes. Dans un contexte inflationniste, les plateformes payantes cherchent des parades pour améliorer leur rentabilité et augmenter le revenu moyen par abonné. // PAGE 21

A la tête de la CFDT, Marylise Léon, prête à manier négociation et contestation

- Après onze années aux manettes, Laurent Berger a quitté la tête du premier syndicat de France mercredi.
- La nouvelle secrétaire générale a prévenu : la recherche du compromis reste la norme, mais sans écarter l'opposition.



Quelque 2.700 militants étaient venus assister à la passation de témoin entre Laurent Berger et Marylise Léon, mercredi au Zénith.

SOCIAL

Alain Ruello

Un discours lu à la lettre, sans débord de voix mais avec conviction, entrecoupé de nombreux applaudissements des 2.700 militants venus assister à la passation de témoin mercredi au Zénith, porte de la Villette à Paris ; quelques allusions personnelles et un hommage appuyé à son prédécesseur – « un sacré bonhomme » – pour finir avant le moment festif : pour sa première apparition comme secrétaire générale de la CFDT, Marylise Léon a surfé sur la dynamique qui porte le premier syndicat de France depuis la réforme des retraites, malgré son échec à en obtenir le retrait.

A ses « chers amis et chers camarades », celle à qui revient la lourde tâche de faire au moins aussi bien que Laurent Berger resté onze ans aux manettes, a commencé par dire sa « fierté » de mener cette aventure collective. « Aujourd'hui, notre première place ouvre une perspective historique », a-t-elle annoncé d'emblée, quand son prédécesseur, plutôt dans la journée,

avait exalté une CFDT qui « n'est pas parfaite, mais en forme ».

Compromis et contestation
Surtout, l'ex-secrétaire général et la nouvelle, ont – le premier en lien avec les 14 manifestations contre les 64 ans, la seconde en anticipation des négociations à venir de l'agenda social post-retraites – rappelé leur définition du réformisme porté par la confédération : un syndicat ancré dans la réalité du travail, avec un regard exploratoire sur la société, toujours à la recherche du meilleur accord, mais qui n'hésite pas à organiser la contestation s'il le faut.

« Notre syndicalisme, c'est celui qui construit des propositions, qui crée des espaces de négociation, de concertation et de confrontation. C'est celui qui sait fermement s'opposer lorsque c'est nécessaire, mais aussi fermement négocier un compromis », a prévenu Marylise Léon pour qui l'intersyndicale retraite doit son succès, justement, à ce qu'elle ait été menée selon un « mode CFDT ».

« C'est donc en mode CFDT que nous continuerons de tisser les liens avec nos partenaires sociaux », a-t-elle poursuivi, c'est-à-dire unis sur

des revendications quand c'est possible, seul à tracer sa route sinon. « En mode CFDT », c'est-à-dire aussi en passant de la contestation à la construction, au moment où, justement il y a potentiellement beaucoup à construire.

Pour Marylise Léon, l'intersyndicale retraite doit son succès à ce qu'elle ait été menée selon un « mode CFDT ».

Relevant la proposition d'Emmanuel Macron de bâtir un nouveau pacte de la vie au travail, les partenaires sociaux finalisent un agenda social, fait de négociations autonomes ou encadrées par le gouvernement. La CFDT version Marylise Léon, avec Yvan Ricordeau comme numéro deux, a prévenu : « Le patronat ne doit pas se contenter de sortir le parapluie en attendant que l'orage passe. Nous avons des propositions à lui faire. Qu'il nous écoute », le message s'adressant aussi à l'Etat employeur. Reconnaissance de la

pénibilité, meilleur partage des richesses, prévoyance pour tous, organisation du travail respectueuse : la liste des doléances est connue, même si certaines ont valeur de chiffon rouge pour le Medef, comme la cogestion ou la conditionnalité des aides publiques au respect des critères écologiques ou sociaux par exemple.

Prélever les plus riches

Au passage, Marylise Léon n'a pas hésité à en ressortir une, même si on connaît d'avance la réponse de l'exécutif : un prélèvement sur les patrimoines des plus riches. Cet impôt sur la fortune qui ne dit pas son nom, même « exceptionnel et temporaire » comme elle le propose, sera-t-il son premier cheval de bataille en surfant sur le capital de popularité inhérent à sa prise de fonction ? Qui plus est à la tête d'une organisation qui jouit d'une très forte confiance des salariés ?

Pour la nouvelle numéro un de la CFDT en tout cas, les transformations à venir pour décarboner la société imposent un investissement massif, y compris au niveau européen. « Alors assumons le débat de son financement », a-t-elle plaidé. ■

Des DRH s'attellent à comprendre les nouvelles aspirations au travail

Un « manifeste pour redonner du sens au travail » va être lancé ce jeudi, avec les dix entreprises investies dans l'association Projet sens, parrainée par Jean-Dominique Senard et Nicole Notat.

Leïla de Comarmond

Il a fallu pour cela en passer par une épidémie mondiale et un conflit sur les retraites, mais la question du travail longtemps masquée par celle de l'emploi est désormais au centre des débats. L'enjeu du sens au travail y occupe une place particulière. « Avec la logique de récompense et celle du bien-être, le sens est un troisième levier d'engagement pour les entreprises qui a été moins exploré », souligne Jean-Baptiste Barfety.

Cet énarque a été le rapporteur de la mission Notat-Senard sur « l'entreprise et l'intérêt collectif » qui a conduit à l'introduction de la possibilité pour les entreprises de définir une « raison d'être ». Il est à l'origine de l'adoption d'un « manifeste pour redonner du sens au travail », qui va être lancé ce jeudi avec les dix entreprises investies dans l'association Projet sens, parrainée par Jean-Dominique Senard et Nicole Notat : Groupe ADP, AG2R La Mondiale, Crédit Mutuel Alliance fédérale, Dassault Systèmes, Maif, Orange, Groupe RATP, Renault Groupe, SNCF et Veolia.

Balance déterminante

Les syndicats, en particulier la CFDT et la CGT, se sont emparés de longue date du sujet mais pas les entreprises. C'est tout l'intérêt de l'initiative lancée après un travail d'expertise visant à « comprendre les nouvelles aspirations dans le travail » mené avec les DRH de ces dix entreprises. Un travail qui s'est appuyé sur la consultation de plus de 130 dirigeants, cadres, universitaires et salariés rassemblés dans des groupes témoins.

Définir le sens au travail, expliquer le rapport auquel « Les Echos » ont eu accès, c'est répondre à « la triple question : que signifie le périmètre de mes activités, à quoi contribue notre production collective et comment va prospérer ce que j'ai peiné à

construire ? » La réponse conditionne le degré d'alignement ressenti entre ce qui se passe dans l'entreprise et dans les collectifs de travail, en matière de management, de contenu et de finalité du travail et ce que vit le salarié, ce qu'il retrouve de ses aspirations dans la signification de ses missions, de la direction collective de l'entreprise et de la transmission dans le travail », souligne le rapport. Cette balance est déterminante sur l'engagement des salariés dans leur travail et pour les fidéliser.

Dimension opérationnelle

Le rapport sur « les sens à l'ouvrage » s'inscrit de fait dans le prolongement des travaux réalisés dans le cadre des Assises du travail animées par Jean-Dominique Senard, président du Groupe Renault, avec Sophie Thiéry, qui préside la commission travail du Conseil économique social et environnemental (Cese). S'il n'aborde pas du tout la question importante de la contribution du dialogue social avec les représentants du personnel pour améliorer le sens au travail, ils ajoutent aux travaux des Assises une dimension opérationnelle.

Si certaines des propositions concrètes présentées peuvent relever de l'évidence, elles ne sont pas mises en œuvre. Ce qui fait dire à un des DRH qui participent aux travaux que « la question n'est pas tant d'inventer des choses que de s'engager à faire ». C'est le cas par exemple concernant la nécessité tautologique de « sélectionner et reconnaître les managers sur leur capacité managériale » ou de celle de donner les moyens à chacun de « visualis[er] la pierre qu'il apporte à l'édifice ».

Le rapport insiste aussi sur l'importance de « tenir compte des propositions des salariés sur la réalité de leur travail » ou encore d'« identifier au sein des équipes les facteurs qui empêchent de bien faire son travail et les propositions pour favoriser l'entraide et la solidarité dans le travail ». Il suggère également d'« organiser des échanges entre les différents métiers pour rendre visible l'utilité des missions de chacun, renforcer la compréhension mutuelle et rapprocher du client ou du produit final les salariés qui en sont éloignés ». ■

Le débat sur les retraites des femmes reporté en 2024

SOCIAL

La Première ministre donne un an au Conseil d'orientation des retraites pour se pencher sur l'évolution des « droits familiaux » et lui faire des propositions d'évolution.

Solenn Poullennec

Le gouvernement se donne du temps avant un nouveau débat sur la question sensible de la retraite des femmes. L'exécutif a donné un

an au Conseil d'orientation des retraites (COR) pour analyser les « droits familiaux » de retraite et faire des propositions sur ce sujet.

« Je souhaite qu'une première réunion du COR sur ce sujet ait lieu d'ici le mois d'octobre 2023 et qu'un rapport soit adopté sous un an », détaille la Première ministre, Elisabeth Borne, dans un courrier adressé à la fin mai au président de l'instance indépendante, Pierre-Louis Bras.

Le COR, qui se réunit ce jeudi, devra notamment se pencher sur les trimestres accordés au titre de la naissance et l'éducation d'un enfant, aux pensions de réversion versées aux conjoints survivants et aux disparités de traitement entre régimes

sur ces droits « familiaux et conjugués ». Cette saisine avait été promise par l'exécutif lors des discussions sur la réforme des retraites.

Sujet « complexe »

Dénoncée comme défavorable aux femmes par ses détracteurs, la réforme avait notamment soulevé des questions sur les trimestres accordés à celles-ci au titre de leur maternité. Un sujet qualifié de « complexe » par l'exécutif. « Les conclusions de ce débat sur les droits familiaux, à la fois en matière de maternité, d'éducation des enfants, de pension de réversion, trouveront leur place dans le cadre du projet de loi de financement de la Sécurité

sociale (PLFSS) pour 2024 », avait ainsi déclaré le ministre du Travail, Olivier Dussopt, en mars au Sénat. Un calendrier désormais caduc.

La réforme des retraites n'a cependant pas complètement éludé la question familiale. La majoration de pension de 10 % dont bénéficient les parents de trois enfants a été étendue aux professionnels libéraux et aux avocats. Sous la pression de la droite sénatoriale, l'exécutif a aussi consenti à créer une surcote de 5 % sur la pension de certaines mères de famille. Le sujet est cependant loin d'être épuisé. La Première ministre demande au COR de déterminer s'il est nécessaire de faire évoluer les droits familiaux « au regard des évo-

lutions constatées en termes d'emploi des femmes et des écarts de rémunération entre hommes et femmes ».

Cette suggestion renvoie à une analyse de la Cour des comptes. Dans un rapport de 2022, celle-ci estimait que les droits familiaux « surcompensent les trimestres de retraite perdus en raison des interruptions ou réduction d'activité pour s'occuper des enfants et compensent peu les pertes de salaires associés ». Autrement dit, les mères de famille, qui travaillent plus longtemps qu'au moment de la création des droits familiaux, n'auraient peut-être plus besoin de gagner autant de trimestres pour partir à la retraite au même âge que les hommes. En

revanche, elles mériteraient d'avoir de meilleures retraites sachant que les maternités pèsent souvent sur leurs salaires.

Le COR devra aussi se pencher sur une convergence des droits familiaux et des droits sociétaux entre régimes. Aujourd'hui, les salariées du privé peuvent bénéficier de 8 trimestres par enfant au titre de leur maternité, quand les fonctionnaires n'en ont qu'entre 2 (enfant né après 2004) et 4 (avant 2004). Quant aux pensions de réversion, leurs conditions d'attribution et leurs montants « diffèrent selon les régimes et sont parfois considérés comme plus adaptés aux modèles familiaux actuels », explique Matignon. ■

Ces activistes qui torpillent le politique

Adeptes de la violence au visage d'ange, les activistes écos donnent un sacré coup de vieux aux politiques traditionnels.

LE FAIT DU JOUR POLITIQUE de Cécile Cornudet



Espèce médiatique en voie de disparition. Les Verts ont déserté ou presque les plateaux de télévision, remplacés par de nouveaux visages jeunes, féminins, sortant des grandes écoles et... terriblement radicaux. Derrière Salomé Saqué, Camille Etienne, Léna Lazare, toute une génération est en train de donner un sacré coup de vieux à l'écologie traditionnelle et pour tout dire à l'ensemble des acteurs politiques et associatifs. Gilles Boyer, député européen Renew, qui intervenait la semaine dernière devant une salle du Shift Project, a eu le sentiment de débarquer sur une autre planète. « Cette génération – les planet natifs, dit-il – ne laisse rien passer, elle n'entend pas quand j'explique qu'on doit prendre en compte l'acceptation sociale d'une mesure, par exemple, pour que le remède ne soit pas pire que le mal. Le compromis n'existe pas, l'appréciation du réel et la place laissée au temps non plus. » Ils ne sont pas élus, mais à l'heure d'Instagram c'est un atout. L'Agence Publicis a étudié ces écoactivistes et retenu deux traits saillants. Ils ont compris tous les codes de la communication moderne. Les militants disposent de kits de com leur permettant de donner très

vite une résonance à n'importe quel petit événement local. Ils ont réussi à construire une chaîne d'acteurs qui vont de l'adepte de l'action violente à l'activiste prônant la désobéissance civile, jusqu'à la tête d'affiche grand public type Marion Cotillard parlant tranquillement sur un plateau télé. C'est un système de légitimation, note l'agence. Tout se défend au nom du climat, car là est la vraie violence, disent-ils. Et tout est brouillé. A commencer par l'écologie politique, qui ne sait pas jusqu'où suivre ces acteurs qui ont l'oreille des jeunes. Quand on demande à Yannick Jadot, candidat à la dernière présidentielle, si les activistes le bousculent, il répond « oui bien sûr, on est tous bousculés ». « Mais au temps de Greenpeace, j'arrachais les plants OGM », rappelle-t-il aussitôt. Sous-entendu, il était radical. Démonstration de la nouvelle vague : on est toujours dépassé par plus radical que soi. A gauche on trouve de tout. Sandrine Rousseau ayant ces mots : « La seule issue possible à une colère populaire devient la violence. » Yannick Jadot condamnant son usage, mais reconnaissant à demi-mot que son projet présidentiel était trop sage. Tous se retrouvent, de LFI au PS, pour dénoncer la « dérive autoritaire » du gouvernement lorsqu'il dissout les Soulèvements de la terre. Le rejet de Macron, ferment d'unité. Que feraient-ils sans lui ? ccornudet@lesechos.fr



Présidente du groupe LFI à l'Assemblée, Mathilde Panot accuse le gouvernement de « dérive autoritaire » depuis la réforme des retraites.

La dissolution des Soulèvements de la terre ressoudde la gauche

POLITIQUE

Toutes les composantes de la gauche sont montées au créneau pour dénoncer la dissolution du collectif, accusant le gouvernement de « dérive autoritaire ».

Grégoire Poussielgue

La gauche a retrouvé du carburant contre Emmanuel Macron et son gouvernement. Après avoir échoué à empêcher la réforme des retraites malgré 14 journées de mobilisation et une guérilla parlementaire menée sous l'égide de La France insoumise (LFI), la dissolution du collectif Les Soulèvements de la terre (SLT) lui permet de rebondir. Annoncée en mars par Gérard Darmanin, le ministre de l'Intérieur, après les manifestations violentes de Sainte-Soline, la dissolution du groupement qui se présente comme un collectif a été confirmée mercredi en Conseil des ministres par un décret. Le ministre de l'Inté-

rieur a évoqué un « rôle majeur dans la conception, la diffusion et la légitimation de modes opératoires violents ». « Ce n'est pas la liberté d'expression ni la liberté de manifestation qui est en question, ce n'est pas davantage des idées qui sont sanctionnées, c'est le recours répété à la violence contre des biens, contre des personnes qui a été renouvelée à plusieurs occasions ces dernières semaines », a défendu le porte-parole du gouvernement, Olivier Véran.

Intimidation, répression

Dans un rare élan unanime, la gauche n'a pas eu la même lecture de cette dissolution. Entre des accusations de « dérive autoritaire » d'Emmanuel Macron et du gouvernement, « d'atteinte à la liberté d'association », « d'intimidation » voire de « répression », les critiques ont fusé. Elles sont venues des responsables des différents partis de gauche, de certaines ONG, de personnalités et d'associations.

Présente à Paris, Greta Thunberg a également apporté son soutien, alors qu'un recours a été déposé devant le Conseil d'Etat. « Legouvernement n'a pas de base juridique solide pour dissoudre les Soulève-

ments de la terre », a déclaré à l'AFP un des avocats du collectif, M^e Raphaël Kempf.

Siles pratiques de SLT, que Gérard Darmanin qualifie « d'écoterroriste », ne font pas l'unanimité au sein de la gauche et de la sphère écologiste, le gouvernement est accusé, avec cette dissolution, de « masquer » son « inaction climatique » et de céder aux pressions de la droite, de l'extrême droite et de la FNSEA.

L'exécutif est accusé d'avoir l'écologie politique dans sa ligne de mire.

« La répression du mouvement écologiste, aussi autoritaire qu'absurde, ne peut masquer le déni par Emmanuel Macron et son gouvernement d'un modèle qui détruit les conditions mêmes de la vie ! » a dénoncé sur Twitter l'ancien candidat écologiste à la présidentielle, Yannick Jadot.

L'exécutif est accusé d'avoir l'écologie politique dans sa ligne de mire. En parallèle de cette dissolution, plusieurs militants et activistes ont été arrêtés et placés en garde

à vue mardi dans l'enquête sur l'action menée contre la cimenterie Lafarge de Provence fin 2022. « J'ai quand même l'impression qu'il y a des moyens surdimensionnés qui sont mis en place, de répression, de surveillance et d'intimidation », a dénoncé sur Public Sénat la secrétaire nationale des Verts, Marine Tondelier, en réaction à l'interpellation d'un militant de son parti qui conteste avoir été sur les lieux.

« La question qui est posée aujourd'hui, c'est la liberté qui existe dans notre pays de s'opposer à ce gouvernement », a pointé de son côté la présidente du groupe LFI à l'Assemblée nationale, Mathilde Panot. Pour la gauche et pour LFI en particulier, il y a une forme de continuité car elle accuse le gouvernement de « dérive autoritaire » depuis la réforme des retraites.

« Les Français sensibles à la cause écologique ne soutiennent pas forcément ces formes d'activisme qui interviennent en dehors du cadre électoral. Mais cette décision de dissoudre les Soulèvements de la terre peut aussi renforcer l'image d'un pouvoir de plus en plus autoritaire », alerte Bruno Jeanbart, vice-président d'OpinionWay. ■

Artificialisation des sols : un compromis se dessine à l'Assemblée

ENVIRONNEMENT

La proposition de loi sénatoriale, visant à assouplir la mise en œuvre du « zéro artificialisation nette », sera débattue à l'Assemblée ce jeudi et vendredi.

Anne Feitz

L'adoption à l'Assemblée nationale de la proposition de loi sénatoriale sur le « zéro artificialisation nette » n'est pas gagnée d'avance. Le texte, passé en commission la semaine dernière, y sera examiné en séance publique ce jeudi et vendredi, avant un vote solennel mardi prochain. Le calendrier a été décalé en raison de retard pris sur d'autres textes.

La proposition de loi vise à assouplir les dispositions du « zéro artificialisation nette » (ZAN), adopté en 2021 dans le cadre de la loi Climat et résilience. Il s'agit de limiter la bétonisation des sols, pour préserver la biodiversité, réduire le

réchauffement climatique et les conséquences des inondations : la loi de 2021 a fixé pour objectif de diviser par deux les surfaces artificialisées sur la décennie (de 250.000 à 125.000 hectares, entre 2021 et 2030), et de les compenser intégralement en renaturant leur équivalent, à l'horizon 2050.

Levée de boucliers

Si ces objectifs ne sont pas remis en cause, leur mise en œuvre avait suscité une levée de boucliers du côté des collectivités locales, ayant conduit les sénateurs à en assouplir les dispositions : visant à aider les maires à l'appliquer, leur proposition de loi a été adoptée le 16 mars au Palais du Luxembourg. Le texte qui arrive à l'Assemblée a néanmoins fait l'objet de 800 amendements. « Même si tous ne sont pas recevables, cela risque de poser des problèmes d'organisation... » souffle Jean-Marc Zulesi, président Renaissance de la commission du Développement durable et de l'aménagement du territoire de l'Assemblée.

Le député LR Marc Le Fur a même, selon nos informations,

déposé une motion de procédure contre la PPL. « Marc Le Fur veut marquer son opposition au ZAN lui-même, mais il devrait retirer sa motion après avoir marqué le coup », assure Ladislav Vergne, secrétaire général délégué du groupe LR à l'Assemblée. Les Républicains devraient en effet soutenir la PPL. « Même si elle ne nous enthousiasme pas, nous y sommes plutôt favorables car elle vient du Sénat », poursuit Ladislav Vergne. Le PS ne devrait pas s'y opposer non plus. « Nous n'avons pas défini de position de vote mais nous sommes satisfaits de voir que les grands objectifs ont été maintenus », avance le député socialiste Stéphane Delautrette.

Points sensibles

Se disant soucieux de prendre en compte les angoisses des maires, le gouvernement a revu sa copie sur plusieurs points sensibles. « Il ne s'agit pas de dire qu'on ne peut plus construire dans ce pays. Il n'en est pas moins crucial d'entrer dans l'ère de la sobriété foncière », a insisté mercredi le ministre de la Transition écologique, Christophe Béchu.

L'exécutif a notamment avancé sur la « garantie rurale » accordée aux petites communes, vouée à sanctuariser un « droit à construire ». Il s'est rallié à la proposition du Sénat, prévoyant de réserver un hectare de « droit à construire » à certaines communes – dans la limite de l'enveloppe globale. La question des communes éligibles n'est toutefois pas tranchée et devrait faire l'objet de batailles à l'Assemblée.

Autre sujet sensible, celui du foncier nécessaire aux grands projets nationaux, d'infrastructure ou d'implantations industrielles. « Nous avons eu des échanges sur le sujet avec Bruno Le Maire, a reconnu Christophe Béchu, qui se sont soldés par une position totalement commune : sur les 125.000 hectares qui pourront être artificialisés d'ici à 2031, un forfait de 15.000 hectares sera réservé aux grands projets d'envergure nationale. » Un sujet qui devrait toutefois lui aussi susciter quelques débats, alors que les sénateurs ont adopté en commission un amendement au projet de loi Industrie verte visant, lui, à exclure les grands projets de l'objectif global du ZAN. ■

en bref



Covid long : 4 % des adultes français affectés, selon une nouvelle étude

SANTÉ Le « Covid long » a touché 4 % des adultes, soit 2,06 millions de personnes de plus de 18 ans, une petite proportion (1,2 %) déclarant être fortement gênée dans ses activités quotidiennes, souligne mercredi une étude de Santé publique France réalisée à l'automne dernier. Pour caractériser le Covid long, l'agence reprend la définition de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) : des symptômes (fatigue, toux, essoufflement, fièvre intermittente, perte du goût ou de l'odorat, dépression, etc.) généralement dans les trois mois après l'infection et persistant au moins deux mois.

RETROUVEZ LE DÉCRYPTAGE DE L'ÉCONOMIE DE DAVID BARROUX TOUS LES JOURS À 7H55

Les Echos SUR RADIO CLASSIQUE

Et votre journée devient plus belle

Fiscalité des locations Airbnb : les pistes de réforme se multiplient



Plusieurs élus pointent le rôle des locations de courte durée dans la pénurie de logements dans certains centres-villes, comme ici à Bayonne. Photo Sipa

LOGEMENT

Le régime des logements meublés touristiques fait l'objet de plusieurs propositions de réforme à l'Assemblée.

Le gouvernement y est favorable, mais avance avec prudence sur le dossier.

Balthazar Fatome

Le surtourisme inquiète, la crise du logement s'exacerbe et la pression sur Airbnb s'accroît. Le ministre des Finances, Bruno Le Maire, vient de dire « favorable » à une réforme de la fiscalité appliquée à la location de logements meublés touristiques, en raison d'« effets d'aubaine » importants. Des propos appuyés en début de semaine par Olivia Grégoire dans « Le Figaro ». La ministre des PME et du Tourisme a souligné « qu'il existait déjà une proposition de loi transpartisane dont l'examen est prévu à l'automne ». Et mardi,

c'est le rapporteur du budget à l'Assemblée, le député Jean-René Cazeneuve, qui a dit vouloir aller plus loin que ce texte dans le cadre du projet de loi de finances.

Alors que de nombreux maires pointent le rôle de ces locations de courte durée dans la pénurie de logements en France, certains élus sont en effet passés à l'action. Le 31 mai, une proposition de loi portée par Annaïg Le Meur (Renaissance) et Iñaki Echaniz (PS) « visant à remédier aux déséquilibres du marché locatif en zones tendues » a été déposée. Mais son examen a été repoussé à la rentrée.

Une fiscalité jugée trop avantageuse

« Il y a une colère qui s'exprime dans les territoires, avec des gens qui n'arrivent plus à trouver des logements, car ceux-ci sont beaucoup trop chers en raison de l'augmentation des meublés touristiques », témoigne la députée du Finistère. Pour Iñaki Echaniz, « il y a des territoires où il n'y a quasiment plus d'offre de locations à l'année mais quasiment uniquement des locations Airbnb ».

Ces députés estiment que la fiscalité encourage de manière excessive les locations de courte durée. Un

avis partagé par Stéphanie Hamis, avocate associée au sein du cabinet Arsene : « Sur les locations de long terme classiques [non meublées, NDLR], la fiscalité en place permet de bénéficier d'un abattement de 30 % jusqu'à 15.000 euros. Mais pour les locations meublées [type Airbnb], c'est le régime BIC [bénéfices industriels et commerciaux] qui s'applique : dans ce cas-là, vous disposez d'un abattement fiscal de 50 % jusqu'à 72.600 euros. »

Sachant que si cette somme est dépassée, le propriétaire peut encore déduire toutes ses charges, y compris un amortissement du bien. Il peut donc déduire plus qu'en location long terme. Le régime est donc beaucoup plus favorable, souligne l'avocate, qui interroge : « Pourquoi louer à long terme et payer plus d'impôts, alors que l'on peut louer pour une courte durée, bénéficier quasiment des mêmes revenus, car le logement Airbnb est plus cher, et payer moins d'impôts ? »

Les logements classés en tant que meublé touristique bénéficient même d'un abattement fiscal à hauteur de 71 % (avec un plafond de recettes de 176.200 euros). Or, « hormis à Paris où cela est rarement demandé en pratique, il est relative-

ment facile d'obtenir ce classement de meublé touristique », estime Aurélie Sultan, avocate au cabinet Demeuzoy et experte en locations meublées.

Pour les deux députés, il faut « un rééquilibrage et un réalignement de la fiscalité actuelle pour favoriser les locations à long terme ». Dans leur proposition de loi, dans un premier temps, l'abattement passerait de 71 % à 50 % pour les meublés classés et de 50 % à 30 % pour les meublés classiques dans les zones tendues. Le texte prévoit également de donner plus de moyens aux collectivités pour réguler ces offres (droit de regard sur le changement d'usage d'un logement, notamment).

Le lobbying des plateformes

Du côté de Bercy, on confirme être favorable à une réforme, tout en restant prudent sur les modalités. Pour Olivia Grégoire, « il ne peut y avoir de réponse unique. Il faut imaginer un cadre souple que les collectivités locales pourraient adapter en fonction de leurs enjeux locaux ». Iñaki Echaniz est « plutôt d'avis de rééquilibrer cette fiscalité sur l'ensemble du territoire, parce que cette crise du logement concerne tout le pays ».

Jean-René Cazeneuve plaide de son côté pour un durcissement des conditions qui ne concernerait pas seulement les zones tendues. Il entend plus particulièrement viser « ceux qui achètent trois, quatre ou cinq appartements pour en faire un business très lucratif ». Ce qui pourrait passer par un abaissement du plafond de recettes.

Reste à savoir si le rééquilibrage se fera aussi via une amélioration du régime longue durée. Une orientation poussée par les plateformes. Dominique Debuire, président de l'Union nationale pour la promotion de la location de vacances (UNPLV), dont fait partie Airbnb, pointe d'ailleurs la contradiction entre « alourdir la pression fiscale pour des centaines de milliers de Français de la classe moyenne » et l'objectif du gouvernement de réduire les impôts pour ces mêmes classes.

« Il s'agit seulement de réduire un avantage fiscal qui ne se justifie plus », répond Iñaki Echaniz et de « reconsidérer le logement comme une valeur patrimoniale plutôt que comme une valeur de spéculation lucrative », ajoute Annaïg Le Meur, pas de « réduire à néant cet abattement fiscal ». ■

Après le Covid, un « desserrement » urbain plus qu'un exode des citadins

DÉMOGRAPHIE

Une note d'analyse de France Stratégie, publiée mercredi, remet en cause l'idée selon laquelle les citadins auraient quitté en nombre les grandes villes.

Paul Turban

Adieu métro, appartements étroits, pollution. Il a semblé un temps que la crise du Covid, avec ses confinements et couvre-feu à répétition et le triomphe du télétravail, avait provoqué une fuite des habitants des grandes villes vers la campagne ou le littoral. Pourtant, si cet exode a

bien eu lieu, il n'a pas eu l'ampleur un temps estimée, selon une note d'analyse publiée mercredi par France Stratégie.

Pour apporter un nouvel éclairage sur la réalité de ce mouvement, Coline Bouvart et Olivier Bouba-Olga ont croisé l'évolution des inscriptions scolaires de la maternelle au lycée et celle des prix de l'immobilier, en les comparant aux dynamiques nationales avant et après le Covid. Une manière « d'approcher de manière indirecte la question des déménagements », justifient-ils.

Résultat : une cartographie des territoires où l'évolution des indicateurs converge. Premier constat dressé par les auteurs de la note : « On ne distingue pas d'effets régionaux apparents. » Il n'y a donc pas eu de mouvement net des terres vers le littoral. Au contraire, « les

territoires aux évolutions positives sont relativement bien répartis sur l'Hexagone ».

Deuxième constat, « les couronnes apparaissent légèrement surreprésentées par rapport aux pôles ». Cela permet aux auteurs d'affirmer qu'il y a « un desserrement des centres urbains » plutôt qu'un « exode urbain ». Ils notent au passage que c'est une « tendance au long cours, mais qui s'accroît depuis la crise » sanitaire.

Des villes moyennes plutôt plébiscitées

Si l'on se focalise sur les 21 métropoles institutionnelles, les situations apparaissent légèrement plus contrastées. Seuls les pôles de Nice et Brest ont tous les indicateurs positifs, et semblent donc avoir davantage d'habitants. En revanche, Paris,

Tours, Nantes, Bordeaux et sa périphérie, Toulouse, Marseille-Aix, Lyon, Dijon et la couronne de Metz connaissent à la fois une baisse de leurs effectifs scolaires et une hausse moins forte des prix de l'immobilier. « On observe donc bien un certain desserrement de ces pôles, qui peut s'expliquer, en partie, par des dynamiques de départ accentuées vers les villes plus petites. »

Alors que des études ont déjà souligné un regain d'intérêt pour les villes moyennes, les indicateurs pris en compte par la note de France Stratégie confirment ces « trajectoires positives » pour les couronnes des villes moyennes, « et leurs pôles dans une moindre mesure ».

Dans le détail, on compte 59 villes moyennes avec des trajectoires plus favorables que la moyenne nationale, contre 27 en dessous. Les pôles

et couronnes des villes moyennes représentent 23 % des territoires « tout négatif », contre plus de 30 % de l'ensemble des territoires. Enfin, 10 % des villes qui subissaient une « déprise démographique » avant le Covid « connaissent depuis la pandémie des évolutions positives ». Aucune ville, en revanche, ne connaît la situation inverse. ■

« On ne distingue pas d'effets régionaux apparents. »

COLINE BOUVART ET OLIVIER BOUBA-OLGA

Les auteurs de la note d'analyse de France Stratégie

Comment flécher l'épargne vers les dépenses d'avenir

BUDGET

Rexecode propose d'aiguiller 3.000 milliards d'euros d'épargne des Français vers des placements garantis contre le risque.

Nathalie Silbert

La France est face à un mur d'investissements. A lui seul, le coût de la décarbonation de l'économie est estimé à plus de 50 milliards d'euros par an par les experts. Et il va falloir financer les besoins en matière d'éducation, de défense ou la dépendance.

Avec un déficit parmi les plus élevés de la zone euro (4,9 % du PIB attendu en 2023) et une dette publique supérieure à 111 %, les marges de manœuvre budgétaires sont « épuisées » selon l'institut Rexecode, proche du patronat. Bercy a certes promis entre 10 et 15 milliards d'euros d'économies dans le budget 2024, lors des Assises des finances publiques. Il n'empêche.

« Il va falloir faire preuve d'imagination si on ne veut pas tourner en rond entre l'impôt et la baisse des dépenses », assure Michel Didier, conseiller spécial de Rexecode. Pour lui, la voie est trouvée : l'Etat doit mobiliser l'épargne privée afin de l'orienter vers l'investissement. « Il y a plus de 6.000 milliards d'euros d'épargne financière dans le pays, dont 3.000 milliards d'épargne de précaution détenus par les Français », souligne-t-il.

L'institut exclut une hausse des prélèvements obligatoires.

Rexecode exclut une hausse des prélèvements obligatoires pour financer les nombreux chantiers à venir. La piste est d'ailleurs écartée par l'exécutif.

L'institut soutient, en revanche, l'objectif gouvernemental de ramener le déficit public en deçà de 3 % à horizon 2027. Les hypothèses retenues le laissent toutefois sceptique. De fait, dans le programme de stabilité, Bercy table sur le retour à une croissance potentielle de 1,6 % en France, quand Rexecode l'évalue à 1 %. L'objectif de stabilisation de la dépense publique en volume paraît également peu réaliste à ses yeux. Ramener le déficit public à moins de 3 % nécessiterait de diminuer le volume de la dépense publique de 55 milliards d'euros d'ici 2027, selon ses calculs.

« Etat garant »

Pour l'institut, il faut donc repenser l'intervention publique. « Plutôt que de dépenser, le principe qui doit prévaloir est de dérisquer l'investissement. L'idée d'un Etat garant permettra d'activer une masse importante d'épargne pour un coût public faible », affirme Michel Didier.

Rexecode ouvre trois pistes : la première serait de stimuler les legs des seniors aux jeunes en abaissant les droits de donation en deçà des droits de succession. Seconde proposition : la création de placements d'une durée de vingt à vingt-cinq ans, exonérés de droit de succession à condition que les héritiers s'engagent à les conserver jusqu'à leur terme. Dernière idée, la création de fonds d'investissement à capital garanti, rachetable à tout moment. ■

UEOUI-UEUROOUI-ESpéranto?



Les espérantistes du monde entier soutiennent la démocratie linguistique.

Etsuo Miyoshi, ancien PDG de Swany, handicapé par la polio. Comme voyageur de commerce, il a fait l'expérience de l'usage difficile de la langue anglaise. Après avoir découvert l'espéranto, cette langue est devenue sa principale préoccupation. Il est ainsi convaincu que « son apprentissage 5 fois plus rapide que l'anglais permet aux être humains de communiquer à égalité et en fait une clé pour la paix mondiale ».



Swany Mini

Qu'est-ce que l'espéranto ?

Un alphabet phonétique : un son = une lettre. Aucune exception. Conjugaisons régulières.

Son vocabulaire vient principalement des langues occidentales.

L'espéranto s'apprend rapidement et facilement.



Congrès mondiaux depuis 1905 (Boulogne-sur-Mer) tous les ans à travers le monde. Le 100e était à Lille, en 2015.

L'espéranto est apparu il y a 136 années et dispose d'une riche littérature. La bibliothèque nationale d'Autriche a ainsi plus de 35,000 ouvrages en espéranto.

Quelques milliers de locuteurs de naissance de l'espéranto sont actifs dans le monde.

Des universités proposent des cours d'espéranto en Autriche, Espagne, Grande-Bretagne, Pays-Bas, Pologne, etc.

Pendant la « Conférence sur l'avenir de l'Europe » une des propositions les plus populaires, parmi les 14,000 propositions citoyennes, concernait l'espéranto, comme outil permettant d'améliorer l'apprentissage des langues.

L'Indonésie a adopté une version améliorée du malais comme langue commune et a conservé ainsi sa diversité linguistique avec plus de 700 langues minoritaires. Cette réalisation à l'échelle d'une nation montre ce qu'est le projet de l'espéranto à l'échelle mondiale.

Le texte de la publicité peut surprendre, mais ce sont des faits. L'espéranto a une littérature et une culture, on peut exprimer avec précision ses sentiments en espéranto. Le journal "The Guardian" a rapporté que l'espéranto est cinq fois plus facile à apprendre que l'anglais et le français. Selon l'Eurobaromètre 386 (2012), seuls 20 à 35 % de la population de nombreux pays de l'UE parlent anglais. Selon l'étude BRIO, la connaissance de l'anglais à Bruxelles stagne à 30 - 35 % depuis 2001. Dans le monde, l'anglais stagne par rapport à la population. Si l'UE introduit l'espéranto, tout le monde le parlera avec plaisir et un monde merveilleux deviendra possible, sans traducteurs ni interprètes.

En espéranto: kurso (cours), delikata, egala, minuto, naturo. Il y a 36 suffixes, kafo+ejo (lieu): kafejo (café, bar), trinki+ejo: trinkejo (buvette); 23 préfixes (mal pour le contraire) «mallonga: pas long, court», «malpura: pas propre, sale». On peut ainsi créer plusieurs milliers de mots. Paco: «paix»; pacis: passé, nous étions en paix; pacas: présent; pacos: futur; pacu: impératif; pacus: conditionnel; pacigi: faire la paix; paciĝi: évoluer vers la paix. L'espéranto est adaptable d'une manière très expressive tout en étant très efficace.

Margareta Zaleski-Zamenhof, arrière-petite fille de l'initiateur de l'espéranto, active pour la langue



« L'utilisation de la langue internationale espéranto permet une communication équitable. »

À cause des conséquences de ma maladie, j'ai créé la valise de soutien « Swany Bag » et le plus petit siège roulant pliable du monde « Swany Mini ».
Lisez: Ma poliomyélite m'a ouvert le monde à une paix durable : invention, santé, équité linguistique.
12,99 € ISBN: 978-2-3224-7425-7. Asa Publishing Co. Ltd. (9 € Kindle) ASIN : B0BS3VXRFM

www.esperanto.net

Sommet de Paris : la réforme du FMI et de la Banque mondiale en débat

- Le sommet de Paris pour un nouveau pacte financier mondial se tient ce jeudi au palais Brongniart.
- Les institutions de Bretton Woods doivent concilier aide aux pays pauvres et lutte contre le réchauffement climatique.

MULTILATÉRAL

Richard Hiault

Faire plus et prendre plus de risque. Tel pourrait être le « mantra » du sommet de Paris pour un nouveau pacte financier mondial qui se tient ce jeudi au palais Brongniart. La Banque mondiale, le FMI mais aussi les banques multilatérales de développement vont devoir changer de braquet et de méthodologie pour concilier la lutte contre la pauvreté et le réchauffement climatique dans les pays du Sud.

Les dirigeants des bailleurs de fonds multilatéraux, les Etats actionnaires et les agences de notation de crédit sont trop frileux en matière de risques financiers. Une plus grande tolérance au risque permettrait pourtant de libérer à moyen terme des centaines de milliards de dollars. « *Comment ces banques-là, à partir de l'argent public qu'on leur a donné comme capital de départ, vont être capables de démultiplier ce capital initial ?* » s'interroge-t-on à l'Elysée.

Une première étape a été franchie à la Banque mondiale lors de son assemblée du printemps dernier. Ses actionnaires ont assoupli sa politique de prêt. Avec la modification du ratio de ses prêts rapporté

à son capital, elle va libérer une capacité de prêt supplémentaire de 50 milliards de dollars pour les dix années à venir.

A Paris, les dirigeants de la Banque mondiale devraient aussi appeler les pays donateurs à se montrer plus généreux lors de la 21^e reconstitution des fonds de l'agence internationale de développement, filiale de l'institution spécialisée dans les prêts et les dons aux pays les plus pauvres. Le but est de battre le record de 93 milliards de dollars qui avait été atteint pour la période triennale s'achevant en juillet 2025.

Blocage juridique

Côté FMI, les capitaux sont là depuis l'augmentation de capital de 650 milliards de dollars de l'été 2021. Les pays du G20 se sont engagés à redistribuer une partie de ces réserves sous forme de droits de tirage spéciaux (DTS) vers les pays pauvres à hauteur de 100 milliards. Les capitaux doivent être reversés au fonds pour la résilience et la durabilité, créé en octobre 2022 pour les pays les plus démunis. Mais des détails juridiques bloquent l'opération pour partie. Il s'agira à Paris de les lever pour atteindre ce montant de 100 milliards. Dans un cas comme dans l'autre, il faut aller plus loin pour augmenter les financements du développement et du climat.

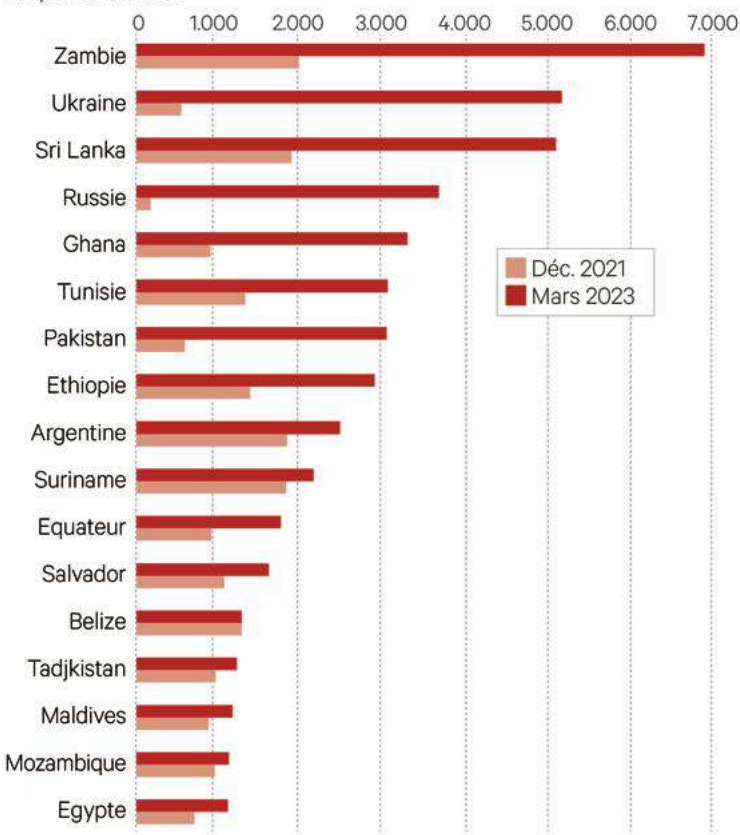
Les réformes envisagées concernent aussi le mode opératoire de ces institutions. Il s'agit d'évoluer sur l'analyse de la vulnérabilité des pays en prenant en compte le développement durable. Le temps où le FMI appliquait les mêmes solutions pour redresser un pays quel qu'il soit est révolu.

Dans ses analyses sur la soutenabilité de la dette, le Fonds devrait ainsi tenir compte d'autres éléments que la seule composante financière de la dette. « *Il faut partir de la réalité du pays qui établirait sa propre feuille de route de développement pour ensuite déployer les instruments du FMI et des banques multilatérales de développement adéquats afin d'opérer les investissements nécessaires* », indique l'Elysée. C'est ce qui a été fait pour l'Afrique du Sud concernant son plan de sortie du charbon.

Il importe aussi de ne plus travailler chacun dans son coin. « *Depuis 2015, nous avons travaillé en silo. Il est temps que les investisseurs privés, les agences de notations et les banques publiques de développement communiquent entre eux*. A Paris, il faut dégripper la rotule liant banque publique de développement et finance privée », explique Rémy Rioux, le directeur général de l'Agence française de développement. Les grandes institutions de développement ont deux jours pour convaincre. ■

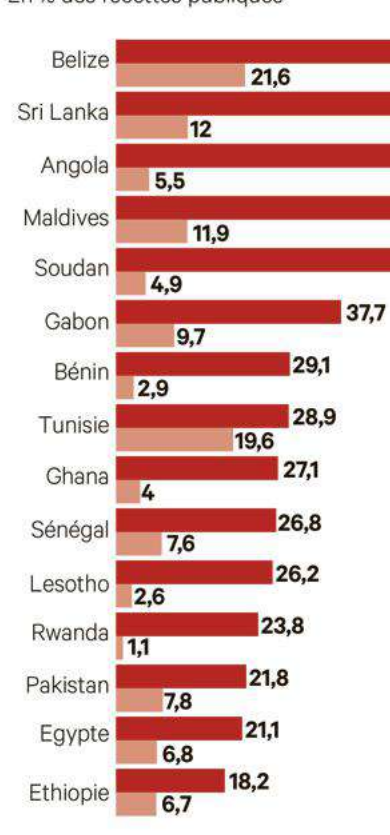
Pays émergents : évolution du spread avec les bons du Trésor américain...

En points de base



... et de la charge de la dette ou garantie par l'Etat

En % des recettes publiques



Les pays en développement dans l'engrenage du surendettement

La hausse des taux d'intérêt et la résurgence de l'inflation étranglent les pays en développement. Les restructurations de dette risquent de s'enchaîner dans les prochains mois.

Alléger le fardeau du surendettement des pays en développement. C'est l'un des enjeux phares du sommet de Paris sur le nouveau pacte financier mondial des 22 et 23 juin. L'Elysée attend « *des avancées significatives* » sur ce sujet qui n'a cessé de gonfler depuis la pandémie du Covid-19. La résurgence de l'inflation, amplifiée par la guerre en Ukraine, complique la donne depuis l'automne 2020. La hausse des taux d'intérêt qui en résulte ne fait qu'étrangler un peu plus les pays pauvres. Les écarts de taux d'intérêt avec les titres du Trésor américain ont explosé.

Deux accords en 2022

Conscient des difficultés à venir, le G20 avait bien créé en novembre 2020 un cadre commun pour résoudre ces situations de surendettement. Le processus se fait au cas par cas, sous l'égide du Club de Paris. « *L'un des problèmes du cadre commun est l'absence de report du paiement du service de la dette, le temps de trouver une solution, comme c'est le cas dans la restructuration de la dette des entreprises. Cela conduit à ce que les pays débiteurs soient moins enclins à signer et que les créanciers soient moins incités à participer activement aux comités des créanciers* », regrette Pénélope Hawkins, économiste au département finance et développement de la Cnuced. Peu de dossiers ont d'ailleurs vu le jour.

Seules deux négociations ont été menées à terme : une restructuration de dette avec le Suriname et un accord avec l'Argentine mettant fin

à une situation d'arriérés de paiement vis-à-vis du Club de Paris qui perdurait depuis trois ans. D'autres pays ont frappé à la porte depuis ou risquent de le faire.

« *Outre le Tchad et la Zambie, l'Ethiopie et le Ghana ont sollicité un traitement de dette au titre du cadre commun* », indique le Club de Paris dans un rapport publié mardi. Si pour le Tchad, un accord a été conclu en fin d'année dernière, les autres cas sont encore en suspens. A ce titre, le Club de Paris « *espère* » un accord de restructuration de la dette zambienne cette semaine. La dette extérieure de ce pays est estimée à 17,3 milliards de dollars, pour un PIB de 22 milliards de dollars. « *Nous sommes proches de la ligne d'arrivée* », indique-t-on au club.

Risque de défauts de paiement

La pression s'accroît. Environ 15 % des pays à faibles revenus sont surendettés et 45 % présentent un risque élevé de le devenir, souligne Ceyla Pazarbasioglu, directrice du département de la stratégie, des politiques et des revues du FMI. Environ un quart des pays à revenu intermédiaire affichent des niveaux de taux d'intérêt caractéristiques d'une situation de défaut de paiement. Parmi eux, l'Egypte, le Gabon, la Tunisie, le Pakistan et le Bénin.

Pour Pénélope Hawkins, « *le service de la dette des 25 pays en développement représente au moins l'équivalent de 20 % de leurs recettes publiques. En moyenne, les pays les moins avancés consacrent désormais 18 % de leurs recettes d'exportation au service de la dette* ».

En 1953, lors des accords de Londres concernant les réparations dues par l'Allemagne pour les dommages causés pendant la Seconde Guerre mondiale, un plafond de 5 % des recettes d'exportations consacra-

crées aux réparations avait été fixé, rappelle-t-elle. Pour ces pays les moins avancés, nous en sommes loin. « *S'ils ne peuvent pas utiliser leurs recettes d'exportation pour le développement, ils n'atteindront jamais les objectifs de développement durable* », ajoute-t-elle.

« *On ne sait toujours pas ce que le sommet pourrait faire concrètement sur la question de la dette qui est à l'ordre du jour depuis des années et particulièrement depuis la crise pandémique* », s'interroge David Levaï, Elise Dufief, Damien Barchiche et Sébastien Treyer dans une note de l'Institut de développement durable et des relations internationales (Iddri).

« Un système financier mondial dysfonctionnel »

Dans une note de recherche publiée jeudi, The Open Society Foundations montrent que les retards croissants dans la résolution des crises de dette souveraine augmentent considérablement le coût humain d'un défaut de paiement en réduisant la croissance économique et l'espérance de vie, et en aggravant les taux de mortalité infantile. « *Les résultats illustrent de manière frappante comment un système financier mondial dysfonctionnel cause des souffrances humaines inacceptables mais entièrement évitables. Les dirigeants réunis à Paris doivent s'engager dans les réformes urgentes [...]* », souligne le président Mark Malloch-Brown. — **R. H.**

15 %

DES PAYS À FAIBLES REVENUS

sont surendettés et 45 % présentent un risque élevé de le devenir, selon le FMI.

Coup d'arrêt à la baisse de la pauvreté

Après trois décennies de fort recul, l'extrême pauvreté est repartie à la hausse depuis trois ans.

C'est du jamais-vu pour les experts de la Banque mondiale. Après trente ans d'une baisse forte et globalement continue de la pauvreté dans le monde, les indicateurs sont repartis à la hausse en 2020. Depuis, la machine à éradiquer la misère cumule les ratés. Le nombre de personnes qui survivent dans une extrême pauvreté – c'est-à-dire avec moins de 1,90 dollar par jour – baisse à peine d'une année sur l'autre. Et certainement pas dans les proportions nécessaires pour atteindre l'objectif affiché par les Nations unies, à savoir passer sous la barre des 3 % de la population mondiale d'ici à 2030.

La communauté internationale avait pourtant de quoi se féliciter. En 1990, environ deux milliards

d'individus vivaient dans ce dénuement quasi-total, soit presque deux personnes sur cinq dans le monde. Mais à force de politiques volontaristes – et grâce à la croissance économique mondiale – leur nombre a été divisé par trois pour flirter avec les 700 millions actuellement.

Le Covid change la donne

L'émergence de la Chine et de l'Inde y est pour beaucoup. Mais « *contrairement à ce que l'on entend souvent, la réduction de la pauvreté extrême n'est pas seulement due à la Chine et à l'Inde* », notait en novembre la prix Nobel d'économie Esther Duflo dans sa leçon inaugurale au Collège de France. « *Par exemple, entre 2000 et 2011, le taux de pauvreté a chuté de 86 % à 49,1 % en Tanzanie (ce qui représente 5,3 millions de personnes). Au Tadjikistan, au Tchad, dans la République du Congo, le taux de pauvreté a baissé de 3 % par an. Au Vietnam, en*

Indonésie, au Pakistan, plusieurs dizaines de millions de personnes sont sorties de la pauvreté extrême. En somme, dans un monde où les inégalités ont par ailleurs explosé depuis les années 1980, les plus pauvres ont pu (modestement) tirer leur épingle du jeu ».

Avec la hausse des taux depuis un an, le poids de la dette menace certains Etats de faillite.

Ce n'est plus le cas, car le Covid a changé la donne. « *La pandémie a fait subir un choc généralisé à l'économie mondiale, déclenchant la première hausse de la pauvreté extrême depuis plus de vingt ans* », analyse Ruth Hill, économiste principale « Pauvreté et Equité » à la Banque mondiale. Face à l'impossibilité

Le casse-tête du financement climat

Des sommes colossales sont nécessaires pour permettre aux pays du Sud de faire leur transition écologique. La question est au cœur du sommet à Paris.

Muryel Jacque

Comment dégager les milliards manquants pour financer la lutte contre le changement climatique dans les pays les moins riches ? A chaque COP, la question se fait plus brûlante, et les économies vulnérables plus pressantes, faute d'un soutien jugé suffisant.

Le sujet sera au cœur du sommet initié par Emmanuel Macron et la Première ministre de la Barbade, Mia Mottley, figure de l'action cli-

matique, après leur rencontre lors de la dernière conférence internationale sur le climat en Egypte, à l'automne dernier. Derrière figure l'idée d'un besoin criant d'accroître la solidarité financière avec le Sud sur fond de crise de confiance, une crise manifeste à la COP27 mais qui a émergé auparavant, contextualise Elise Dufief, spécialiste des questions de financement du développement durable à l'Iddri.

« Des mesures concrètes »

« *Il y a une colère qui monte* », confirme le directeur général de l'Iddri, Sébastien Treyer, évoquant une coopération internationale « *en risque de déraillement* » entre Nord et Sud. « *On a trouvé des solutions économiques inédites pour sauver la Grèce, on en trouve pour*

l'Ukraine, mais quand des pays d'Afrique comme le Ghana ou la Zambie, qui avaient en outre une trajectoire de décollage économique très intéressante, se trouvent dans un risque de dette massive, on leur demande d'attendre », décrit-il.

Pour les observateurs, ce sommet, qui se veut d'abord une plateforme de discussion, paraît aussi indispensable qu'il peut être risqué. Avant même l'ouverture ce jeudi, treize chefs d'Etat et de gouvernement dont Joe Biden, Ursula von der Leyen, Lula, Macky Sall et Emmanuel Macron ont tenu à envoyer un signal fort : dans une tribune au « Monde », ils s'engagent « *à avancer sur des mesures concrètes* » et assurent entre autres que « *les objectifs collectifs de financement de l'action climatique doi-*

« Il faut un investissement colossal dans l’agriculture »

Propos recueillis par
Sébastien Dumoulin

Comment décririez-vous la situation alimentaire mondiale ?

Elle se détériore. Depuis 2019, nous allons dans le mauvais sens : 150 millions de personnes supplémentaires ont faim. La crise du Covid a eu des répercussions terribles sur les chaînes de valeur alimentaires et sur le prix des denrées.

Même dans les pays développés, certaines familles n’ont plus les moyens d’acheter une nourriture saine et équilibrée. Dans les économies en développement, la situation est pire, car les gouvernements sont trop endettés pour prendre des mesures correctrices.

La guerre en Ukraine a-t-elle pesé dans cette détérioration ?

C’est indéniable. L’impact initial de la guerre sur les volumes a été atténué par l’Initiative céréalière de la mer Noire, mais le prix des aliments comme des intrants a énormément augmenté. Les engrais coûtent trois fois plus cher qu’auparavant ! Pour les petits agriculteurs des pays pauvres, c’est très compliqué. Beaucoup n’ont plus les moyens de se nourrir convenablement, et certainement pas d’investir dans leurs exploitations.

« Un dollar investi dans l’agriculture, ce sont six à dix dollars économisés en assistance future. »

Pourrait-il y avoir un retour à la normale ?

Malheureusement, ces chocs vont se multiplier. Il n’y a pas que les guerres ou les épidémies. Les chaînes de valeur alimentaires sont aussi bousculées par le changement climatique. Prenez les inondations au Pakistan : le quatrième producteur mondial de riz n’a pas pu exporter sa production et a dû massivement importer des céréales pour nourrir sa population !

Mais je veux souligner que ces chocs ne sont pas la cause du problème. Nous payons le prix de plusieurs décennies de sous-investissement dans les systèmes alimentaires : comment la nourriture est produite, mais aussi comment elle est stockée et distribuée.

Combien d’argent faut-il pour résoudre le problème ?

Il faudrait investir 300 à 400 milliards de dollars chaque année pour que nos systèmes alimentaires soient durables, résilients et inclusifs et vaincre la faim dans le

ALVARO LARIO
Président du Fonds international de développement agricole (Fida)

monde. Aujourd’hui, nous avons un problème d’échelle.

Le Fonds international de développement agricole est le deuxième investisseur mondial dans l’agriculture après la Banque mondiale, et le premier dans un grand nombre de pays. Mais avec nos co-investisseurs (gouvernements, banques de développement, fonds pour le climat...), nous mobilisons une dizaine de milliards de dollars par an. L’écart est immense.

Multiplier les investissements par 30 paraît irréaliste...

Ce qui est difficile à faire comprendre, c’est que si l’on n’investit pas aujourd’hui dans les systèmes alimentaires, le coût sera beaucoup plus élevé demain – en termes

d’assistance humanitaire, de conflits, de migrations forcées...

En Afrique, 10 millions de jeunes arrivent chaque année sur le marché du travail et seulement 4 millions d’emplois sont créés. Si l’on veut éviter de nouveaux drames en Méditerranée, il faut créer des opportunités. D’un point de vue moral mais aussi économique, la meilleure solution est d’investir dans les structures agricoles locales.

Un dollar investi dans l’agriculture, ce sont six à dix dollars économisés en assistance future. Aujourd’hui déjà, la santé et l’assistance humanitaire représentent chacune 15 à 20 % de l’aide au développement – soit trois à quatre fois plus que l’agriculture. Certes on sauve des vies, mais on n’investit pas dans le futur.

Le secteur privé peut-il jouer un rôle ?

Absolument. Certains de nos Etats membres, comme la France, augmentent leurs contributions, mais

les gouvernements ne pourront pas trouver 300 à 400 milliards de dollars chaque année. Il faut impérativement attirer les investisseurs privés.

Le Fida le fait déjà. Nous sommes même le premier fonds des Nations unies en dehors du groupe de la Banque mondiale à avoir reçu deux notes de crédit et à émettre des obligations. D’autres mécanismes de financement innovants doivent être inventés.

Est-il encore envisageable d’éradiquer la faim dans le monde d’ici à 2030 ?

C’est un objectif vers lequel nous voulons tous aller. Malheureusement, vu le retard pris ces trois dernières années, je ne peux pas dire de manière crédible que nous l’atteindrons. Nous sommes revenus aux niveaux de 2005 et il ne nous reste que la moitié du temps imparti. Mais nous allons continuer à nous battre pour sortir des millions de personnes de la faim et de la pauvreté. ■

Ce vendredi avec Les Echos Week-End

Numéro Spécial Homme

- Dans le vestiaire d’Elton John
- Oser les bijoux au masculin
- Les accessoires tendance

Les Echos

WEEK-END

BUSINESS STORY / CULTURE / STYLE / ...ET MOI



THE ONE

Avec son « Farewell Tour », qui fait étape à Paris, Elton John clôt une extraordinaire épopée musicale, culturelle et financière. Comment un gamin de banlieue est devenu une icône de la pop.



Les Echos
Prenez un temps d’avance

externe publique



dans le monde

pour les pays à faibles revenus de financer un « quoi qu’il en coûte » local, les populations les plus vulnérables ont payé le prix fort.

Elles semblent depuis prises au piège. D’un côté, la perturbation des chaînes d’approvisionnement (avec la crise sanitaire puis la guerre en Ukraine et les catastrophes climatiques) a fait bondir les prix des aliments et de l’énergie, alimentant la spirale de la misère. De l’autre, l’endettement souvent élevé des pays où se concentre la pauvreté a étouffé leur reprise post-Covid, entravant toute velléité de soutien aux plus démunis. Avec la hausse des taux depuis un an, le poids de la dette menace même certains Etats de faillite.

Pour toutes ces raisons, Ruth Hill juge désormais « très peu probable » que l’objectif de ramener l’extrême pauvreté sous la barre des 3 % de la population mondiale soit atteint en 2030. Une note

d’optimisme pointe toutefois dans l’exposé de l’économiste : la quasi-totalité des régions du monde devrait bien atteindre la cible. La situation particulière de l’Afrique subsaharienne – qui concentre aujourd’hui 60 % de la pauvreté extrême et continue de la voir augmenter – suffit à assombrir le tableau d’ensemble.

« Le défi auquel fait face cette région est particulièrement bien illustré par la hausse des revenus qu’il lui faudrait enregistrer pour atteindre l’objectif 2030 », explique l’experte de la Banque mondiale. Selon ses simulations, il faudrait que tous les pays d’Afrique subsaharienne enregistrent 9 % de croissance par an dès 2023 – soit un rythme huit fois supérieur à leur croissance moyenne sur la décennie 2010. Malheureusement pour les populations piégées dans la pauvreté, c’est effectivement « très peu probable ». — S. Dum.

ique

vent être atteints en 2023 ». Les pays développés avaient promis de mobiliser 100 milliards par an dès 2020.

Transformation structurelle

Pour l’heure, le déficit reste d’ampleur. Au bas mot, les économistes estiment à 1.000 milliards de dollars par an les sommes nécessaires pour la transition « verte » dans les pays du Sud, soit cinq fois plus que l’aide publique au développement, qui comprend la lutte contre la pauvreté et la santé. Rien que dans les énergies propres, les financements devront être multipliés par sept dès 2030 (hors Chine), selon un rapport publié ce mercredi par l’Agence internationale de l’énergie et l’IFC, le bras financier de la Banque mondiale.

Difficultés pour les pays à se réendetter, cadres institutionnels locaux souvent jugés risqués par le secteur privé, portefeuilles de projets peu mûres, mais aussi manque de transparence et de visibilité... Une foule d’obstacles reste à lever. Sans dire qu’il demeure bien plus cher d’investir dans les pays en développement. De nombreuses options sont sur la table.

« Il va falloir dépenser plus... et mieux », insiste le directeur général de l’Institut de l’économie pour le climat, Benoît Leguet. Les banques de développement s’intéressent d’abord au financement de projets, dit-il, sans forcément avoir une vision d’ensemble sur la transformation structurelle qu’il va falloir faire dans les pays en développement ces prochaines décennies. ■

Russie : Bruxelles s'attaque au contournement des sanctions

- Après des semaines de négociations, les ambassadeurs des Vingt-Sept se sont entendus mercredi sur un onzième paquet de sanctions contre Moscou.
- Il doit empêcher la réexportation de biens critiques vers la Russie.

CONFLIT UKRAINIEN

Karl De Meyer
— Bureau de Bruxelles

Après des semaines de négociations parfois tendues, les ambassadeurs des Vingt-Sept sont enfin parvenus, mercredi, à s'entendre sur un onzième paquet de sanctions contre la Russie. Centré sur la lutte contre le contournement des dix paquets précédents, il comporte une innovation : un nouvel instrument de représailles à l'égard de pays tiers qui ne respectent pas les sanctions ou sont dans l'incapacité d'expliquer une hausse subite et massive de produits soupçonnés d'être réexpédiés vers la Russie. L'UE pourrait alors leur imposer des restrictions sur la vente de biens et de technologies sensibles à double usage, civil et militaire.

Au cours des derniers mois, certains pays d'Asie centrale et les Emirats arabes unis, par exemple, ont importé en masse des appareils électroniques comme des imprimantes ou des calculatrices, dont les semi-conducteurs ont fini dans des équipements militaires russes, sur le champ de bataille en Ukraine.

Dernier ressort
Le nouvel instrument est toutefois accompagné de précautions : les restrictions potentielles sont présentées comme des mesures « exceptionnelles, de dernier ressort ». Il faudra avoir épuisé tous les efforts de la diplomatie pour les enclencher. Cette disposition vise à rassurer des Etats membres, comme l'Allemagne, qui craignent de créer des différends dommageables avec les pays concernés, voire de les engager à se rapprocher de Pékin ou Moscou.

La diplomatie semble avoir déjà porté quelques fruits. Alors que la proposition initiale de la Commission avait identifié huit firmes chinoises accusées de réexporter des biens sensibles vers la Russie, cinq d'entre elles ont été retirées de la liste sur la base d'assurances venues de Pékin. Trois firmes basées à Hong Kong restent ciblées, car elles sont contrôlées par des intérêts russes.

Les Européens ont, par ailleurs, interdit l'accès aux ports et aux écluses du territoire de l'UE aux navires soupçonnés d'avoir enfreint l'interdiction d'importer du pétrole brut et des produits pétroliers russes par voie maritime.

Ils ont également prolongé la suspension des licences de radiodiffusion dans l'Union de cinq médias russes sous le contrôle permanent des dirigeants russes, ainsi que l'interdiction de diffuser leur contenu. Ils ont enfin ajouté sur leur liste noire 71 personnes et 33 entités impliquées dans la déportation d'enfants ukrainiens vers la Russie.

Contribution financière

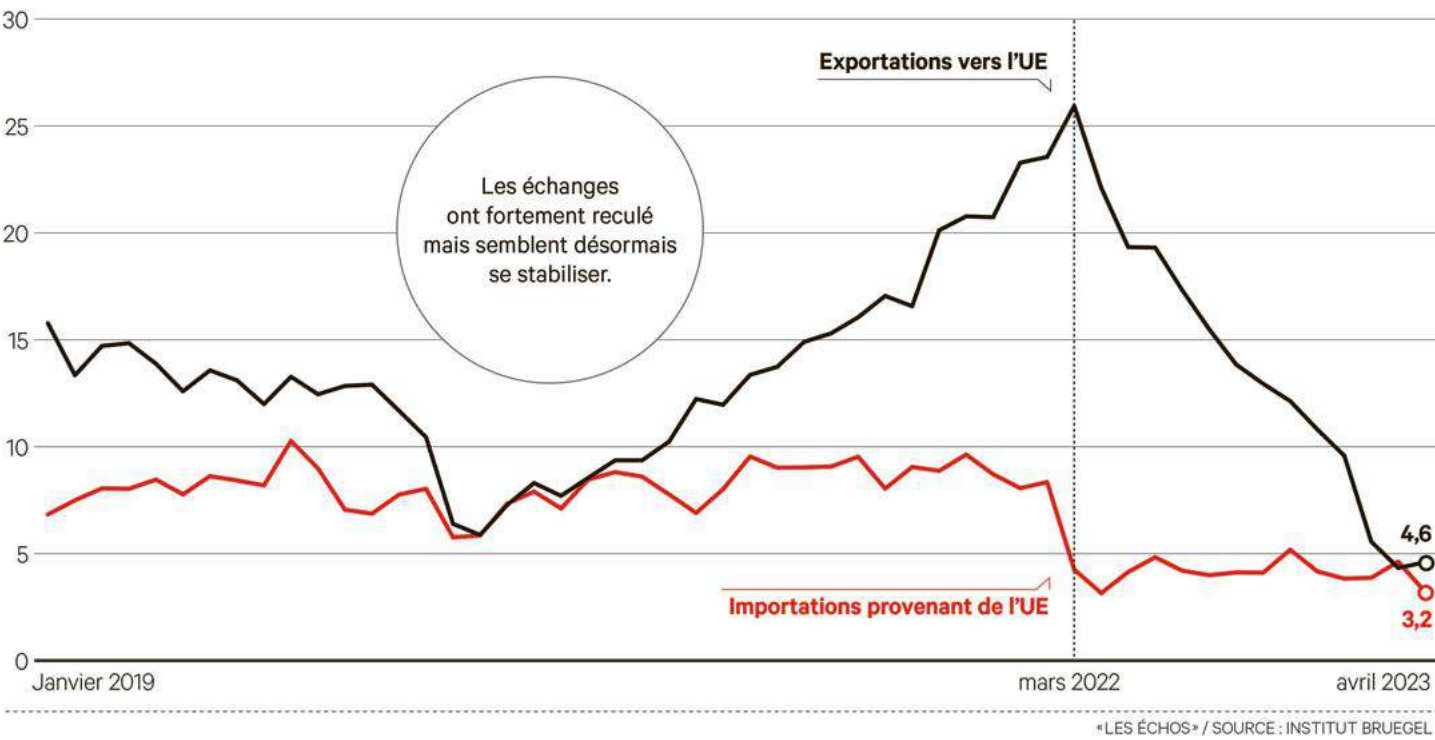
Après avoir présenté mardi une nouvelle stratégie visant à assurer la « sécurité économique » de l'UE, Ursula von der Leyen, présidente de la Commission, s'est réjouie de l'accord qui va « asséner un nouveau coup à la machine de guerre de Poutine ». Le texte doit être formellement endossé vendredi. Les identités des personnes et des entités sanctionnées seront alors publiées au « Journal officiel de l'UE ». Par

ailleurs, les travaux avancent sur l'utilisation des quelque 200 milliards d'euros d'actifs de la Banque centrale de la Fédération de Russie gelés dans l'UE. Le dossier occupe les juristes les plus pointus depuis des mois. Ils semblent rejeter le scénario dans lequel l'UE placerait elle-même ces fonds et en transférerait les rendements à l'Ukraine, selon Bloomberg.

En revanche, l'Union européenne pourrait laisser les actifs (des dépôts en liquide et des obligations) dans le pays d'origine, tout en transférant les rendements à l'Ukraine, selon Bloomberg. En cas de recours, il serait évidemment désastreux qu'une cour casse le système mis en place par une UE qui se pose en garante de l'Etat de droit. ■

Les échanges de biens entre la Russie et l'Union européenne

En milliards de dollars



Pourquoi certains secteurs restent épargnés

Les échanges commerciaux entre la Russie et l'UE se sont effondrés en raison des sanctions, mais ils n'ont pas disparu.

Vincent Collen

Après l'adoption d'un onzième paquet de sanctions européennes, on pourrait penser que les échanges entre l'UE et la Russie ont été réduits à presque rien. Ce n'est pas le cas. « Les sanctions adoptées depuis l'invasion de l'Ukraine, l'an dernier, sont sans précédent dans l'histoire européenne par leur intensité, leur profondeur et leur diversité. Mais elles ne sont pas totales, loin de là », explique Cyrille Bret, chercheur associé à l'Institut Jacques-Delors.

De fait, Les exportations de la Russie vers l'UE ont été divisées par trois par rapport à la « normale » d'avant-guerre, selon le décompte de l'institut Bruegel. Dans l'autre sens, les importations de produits européens par la Russie ont chuté de moitié environ. Dans un sens comme dans l'autre, les échanges sont désormais compris entre 3 et

5 milliards de dollars par mois. « La plupart des secteurs économiques ne sont pas concernés par les sanctions. Les échanges ont fortement reculé, mais ils semblent désormais se stabiliser », relève Zsolt Darvas, économiste associé à Bruegel.

Deux lignes rouges

La politique européenne de sanctions vise à nuire au développement économique de la Russie, en particulier à son effort de guerre. Avec deux lignes rouges : ne pas trop pénaliser la population et ne pas nuire de façon trop importante aux intérêts européens. « On veut maximiser l'effet géopolitique et minimiser l'impact sur la population », résume Cyrille Bret.

C'est au nom de ces principes que certains secteurs ont été exclus du champ des sanctions : pharmacie et santé, agroalimentaire... Priver la Russie de médicaments ou de certains aliments serait considéré comme nuisible pour la société civile russe. Dans l'autre sens, les Européens ont décidé dès le début de la guerre de continuer à acheter du gaz russe, faute de pouvoir s'en

passer totalement à brève échéance. Si les importations gazières se sont effondrées, c'est parce que Vladimir Poutine a fermé les robinets l'an dernier.

Priver le pays de médicaments ou de certains aliments serait considéré comme nuisible pour la société civile russe.

Des secteurs ont été exclus parce qu'ils sont considérés comme stratégiques pour des Etats-membres. C'est le cas pour le nucléaire civil. De nombreuses centrales d'Europe centrale et orientale reposent sur un approvisionnement en combustible fourni par Rosatom. La France, qui a noué des accords avec le groupe russe, s'oppose elle aussi fermement à toute sanction dans ce secteur. « Des sanctions sur le nucléaire, réclamées par la Pologne et les pays baltes, n'auraient que peu d'impact sur l'économie russe et ris-

queraient de mettre en danger la sécurité énergétique de nombreux pays », décrypte Zsolt Darvas.

Unanimité

D'autres industries encore échappent aux restrictions, au moins en partie, parce que certains Etats membres s'y opposent – les sanctions doivent être validées à l'unanimité des Vingt-Sept. Les diamants russes ont longtemps été épargnés, en raison du veto de la Belgique, principal importateur.

« On a atteint un niveau où il est désormais difficile d'envisager de sanctionner d'autres secteurs, estime Pascale Joannin, directrice générale de la Fondation Robert Schuman. L'effort porte maintenant sur le bon fonctionnement des sanctions existantes, et c'est l'objet du onzième paquet. »

Pour Cyrille Bret, le fait que des secteurs restent épargnés est un levier d'action : « On fait comprendre à Moscou que les sanctions pourraient être encore plus dures. On peut espérer que les oligarques concernés fassent pression sur le Kremlin pour plus de modération », avance-t-il. ■

La menace de récession grandit en Allemagne

EUROPE

Quatre grands instituts économiques prévoient une récession cette année outre-Rhin.

L'inflation, la hausse des taux et la faiblesse de la croissance mondiale expliquent ce pessimisme.

Ninon Renaud

— Correspondante à Berlin

Le miracle d'une Allemagne qui aurait surmonté la crise énergétique sans encombre a de moins en moins de chances de se réaliser. Quatre instituts économiques allemands ont, en l'espace de quelques jours, revu leurs prévisions à la baisse pour l'année en cours. Après deux trimestres de PIB en baisse, tous s'attendent désormais à une récession outre-Rhin en 2023.

L'institut IMK de la Fondation Böckler, le plus pessimiste, anticipe un recul de 0,5 % du PIB, contre 0,4 % pour l'Ifo, 0,3 % selon l'IfW à Kiel et 0,2 % selon le DIW à Berlin. « L'économie allemande peine à sortir de la récession », résume Timo Wollmeihäuser, directeur des enquêtes conjoncturelles de l'Ifo.

Les économistes mettent en grande partie cette difficulté sur le compte de l'inflation, qui a rogné le pouvoir d'achat des ménages, tandis que les dépenses publiques ont reculé du fait de la fin des mesures anti-Covid. Après une hausse de 6,9 % en 2022, l'indice des prix à la consommation devrait se maintenir entre 5,3 % et 5,9 % cette année selon les différents instituts.

Casse-tête budgétaire

En renchérissant le coût du crédit qui vient s'ajouter à la flambée du prix des matières premières, la hausse des taux touche par ailleurs de plein fouet les investissements dans le bâtiment, un autre moteur clé. Le recul de l'an dernier devrait s'accroître selon l'Ifo, qui anticipe une baisse de 2,2 % en 2023 et de 3,2 % l'an prochain.

Et ce, sans que l'industrie puisse prendre le relais. Les carnets de commandes ont beau être remplis, le secteur ne pourra pas compter sur une conjoncture mondiale favorable à ses exportations. Cette année, celles-ci ne devraient progresser que de 0,4 % en moyenne, selon l'IMK.

Dans ce contexte, malgré une normalisation attendue de

l'inflation l'an prochain, une reprise rapide en 2024 n'est guère envisagée. Les estimations des instituts vont d'une hausse de 1,2 % du PIB, pour l'IMK, à 1,8 %, selon les économistes de l'IfW à Kiel. D'ici là, la menace de récession ne facilite pas la tâche du gouvernement, qui table encore sur une croissance de 0,4 % en 2023.

La plupart des aides liées à la crise énergétique seront supprimées l'an prochain, ce qui devrait entraîner, selon l'Ifo, une baisse de 35 % du déficit public à 27 milliards d'euros, soit 0,6 % du PIB l'an prochain. Au total, le taux d'endettement de l'Allemagne atteindrait le niveau enviable de 62,7 %, proche de son niveau avant-Covid.

Mais depuis des mois, la coalition au pouvoir se déchire sur les priorités du budget 2024, sans augmentation d'impôts ni dette publique. Il manque encore 20 milliards d'euros. Fait rare, le chancelier Olaf Scholz a dû intervenir au côté de son ministre libéral des Finances, Christian Lindner, pour recevoir en juin les ministres les plus rétifs à une réduction de leurs dépenses.

Un jugement en forme d'épée de Damoclès

La coalition espère toujours présenter un projet de budget avant la fin de la session parlementaire, le 7 juillet. Elle pourrait être mise en difficulté si la Cour de Karlsruhe juge inconstitutionnel le transfert fin 2021 dans le fonds climat de 60 milliards d'euros de crédits d'urgence qui n'avaient pas été utilisés pour le coronavirus.

L'Union CDU-CSU a porté plainte, jugeant que ce transfert était un tour de passe-passe financier pour contourner la règle du frein à l'endettement inscrit dans la constitution. Si les juges lui donnent raison, il faudra encore trouver dans le budget fédéral les sommes qui devaient être puisées dans ce fonds pour aider les ménages à changer leurs chaudières à gaz. 10 milliards sont également nécessaires pour subventionner l'installation de l'usine d'Intel à Magdebourg. ■

Les chiffres clés

-0,5 %

LE REcul DU PIB
anticipé par l'IMK pour l'année en cours.

+1,2 %

LA HAUSSE DU PIB
attendu en 2024, selon le même institut.

en bref

Au Royaume-Uni, l'inflation stagne à 8,7 % en mai

CONJONCTURE Alors que les analystes espéraient un modeste reflux en mai, l'inflation s'établit toujours à 8,7 % sur un an – taux similaire à celui du mois d'avril –, selon les chiffres publiés mercredi sur Twitter par l'Office national des statistiques. Tandis que la zone euro et les Etats-Unis affichent une tendance baissière, le taux d'inflation britannique est le plus élevé des pays du G7. La Banque d'Angleterre doit annoncer ce jeudi sa nouvelle décision de politique monétaire, et les derniers chiffres de l'inflation rendent une hausse de taux d'intérêt très probable. Reste à en trancher la valeur – soit 25 points de base, soit 50 points de base – alors que son principal taux d'intérêt s'établit actuellement à 4,5 %.

analyses



Dominique Boll pour « Les Echos »

Une crise immobilière, encore loin d'être bancaire

“

Les voyants passent à l'orange sur le marché du logement, entre hausse des taux de crédit, et chute des transactions. Un ralentissement qui laisse pour le moment les banques à peu près impassibles.

Edouard Lederer

Un paradoxe dont le secteur bancaire a le secret. Alors que les voyants orange s'allument sur le tableau de bord du marché du logement, les banques françaises – dont la santé dépend en partie du crédit immobilier – se montrent encore sereines. Après avoir résisté successivement aux taux faibles (censés ruiner leurs revenus), à la crise sanitaire (qui aurait pu provoquer une explosion de défaillances), le secteur pourrait encore passer le cap sans trop d'encombres. Comment l'expliquer ?

Le coup, cette fois, semble pourtant rude : alors que la Banque centrale européenne (BCE) a déclaré la guerre à l'inflation et remonte ses taux, le coût des emprunts immobiliers monte en flèche : il n'a fallu qu'un an (à partir d'avril 2022) aux taux de crédit pour retrouver leur niveau d'il y a... neuf ans. Effet mécanique, moins de ménages sont en mesure d'emprunter. De quoi faire plonger la production de nouveaux prêts de 40 % sur un an (à fin avril). Sans susciter de catastrophisme. Il faut dire que, pour l'heure, cette production ne fait que revenir à sa moyenne historique.

Mais les raisons de se montrer optimiste sont plus profondes : concernant la production de nouveaux crédits, les prêteurs sont tout simplement en train de réviser leur modèle. Pendant les années de taux bas, les banques compensaient la faiblesse des revenus par de gigantesques volumes de prêts. A présent que les taux remontent, elles prêtent moins mais plus cher. Elles défendent ainsi leurs revenus en se concentrant sur une clientèle plus « choisie », relativement moins risquée, et capable de consommer d'autres produits d'assurance ou d'épargne.

Il se peut, de plus, que les banques empochent des marges confortables sur ces prêts, puisqu'elles bénéficient encore de refinancements bon marché (elles sont encore loin d'avoir épuisé les ressources confortables constituées à taux bas ces dernières années). Une thèse que ne confirme pas le secteur, qui garde secret le calcul de ses marges.

Les Français protégés par les taux fixes

Autre facteur d'explication : la remontée des taux pourrait affecter la santé financière des emprunteurs en cours de remboursement, au

Royaume-Uni, en Espagne, ou en Italie, mais, on va le voir, pas en France. Dans ces pays, nombre de ménages sont endettés à taux variable. Le renchérissement du crédit s'y est donc traduit par une hausse des mensualités. Supportable quelque temps, cette situation peut aussi conduire à des impayés et une hausse du risque bancaire.

Par contraste, les Français sont massivement endettés à taux fixe. Le changement de politique monétaire n'a donc aucun impact sur les prêts existants, et ne génère pas de revenus supplémentaires pour les banques... qui tirent indirectement profit de cette situation. Mieux protégés, les ménages remboursent mieux, et le coût du risque reste à des niveaux faibles pour le prêteur.

Mieux, les banques pensent pouvoir sortir par le haut de ce « momentum » si particulier pour le crédit. Alors que ces cinq dernières années, tout le secteur suivait peu ou prou la même stratégie (prêter massivement pour attirer puis équiper les clients), les approches se distinguent davantage. Il y a ceux, mutualistes en tête, qui en raison de leur ADN territorial maintiennent la priorité sur le financement d'une ré-

sidence. Leurs gigantesques parts de marché et leur modèle avancé de ventes croisées (« cross selling ») génèrent des économies d'échelle et rendent l'opération viable.

Les banques choisissent leurs combats

D'autres vont davantage choisir leurs combats : notamment prêter en vue de la rénovation énergétique, voire pour un investissement locatif. En témoigne la pression mise par les établissements pour tenter d'obtenir que les règles encadrant le crédit (« normes HCSF ») fassent la part un peu plus belle à ce type de projets. Sans renverser la table, ils ont fini par obtenir un ajustement technique allant dans ce sens. Autre stratégie jugée gagnante : parler davantage aux clients de leur épargne que de leurs projets immobiliers. La hausse des taux générant des opportunités de placement pour le client... et de commissions pour les banques.

De quoi se montrer optimiste, au moins sur le papier. Est-ce à dire que le secteur bancaire se trouve imperméable à une crise du logement qu'annoncent de nombreux professionnels de la pierre ? Bien des arguments rassurants tiennent à des spé-

cificités hexagonales (prêts à taux fixe, modèles bancaires très diversifiés...). Or, les champions bancaires français sont aussi bien souvent des poids lourds européens, et pourraient donc se voir rattrapés par des expositions à l'étranger, en Italie notamment. Plus profondément, beaucoup dépend de la violence de cette possible crise de la pierre. Pour l'heure, les banques pilotent en partie la baisse de la production de prêts, en étant plus sélectives dans les projets à financer.

Mais qu'arriverait-il si la chute du crédit leur échappait ? Faute d'emprunteurs, les revenus des banques pourraient se trouver sous forte pression, au point de devoir restructurer, comme on le voit déjà outre-Rhin chez Deutsche Bank.

Autre possible canal de transmission, l'immobilier de bureau et les centres commerciaux connaissent aussi des doutes, avec, en France, des investissements en baisse de 35 % sur un an (au premier trimestre). La qualité énergétique des immeubles pose question, tout comme le calcul des surfaces nécessaires, alors que le télétravail se diffuse. Des éléments disparates qui pourraient un jour composer un cocktail dangereux. ■

LA
CHRONIQUE
d'Hélène Rey

Pourquoi Elon Musk serait-il un oracle ?

À notre époque où l'intelligence artificielle paraît envahir de façon inéluctable notre quotidien, où ChatGPT est déjà utilisé par des millions de personnes et où les entrepreneurs comme Elon Musk sont « starifiés », il est important de prendre un peu de recul et de réfléchir sur les liens entre technologie et progrès.

Nous semblons raisonner comme s'il était évident que « l'innovation technologique » était synonyme de progrès. Mais, comme des siècles d'histoire le montrent, des serfs moyenâgeux aux premiers ouvriers de la révolution industrielle, les nouvelles formes de production peuvent soit servir les intérêts d'une élite, soit permettre une prospérité partagée.

De même, il est souvent affirmé que nous devons favoriser l'adoption de nouvelles technologies car elles seules nous permettent de rester concurrentiels face aux États-Unis et à la Chine. Mais ces technologies

ne tombent pas du ciel, elles sont élaborées par des entreprises et des individus puissants qui ont des intérêts particuliers ; elles n'améliorent pas forcément le bien-être collectif.

Le lien entre technologie et progrès est bien sûr un vieux débat philosophique, mais il est d'une actualité brûlante. Il est également au cœur du nouveau livre de Daron Acemoglu et Simon Johnson, professeurs au MIT, « Pouvoir et Progrès ». Les auteurs rappellent que durant les cent premières années de la révolution industrielle en Angleterre, les revenus des travailleurs n'ont pas augmenté. Pour cela, il aurait fallu que les profits générés soient redistribués en hausse de salaires et cette étape dépend des rapports de pouvoir entre travail et capital.

Lorsque le progrès technique est utilisé pour remplacer des travailleurs et couper les coûts, lorsqu'il ne contribue pas à créer de nouveaux types d'emplois, alors il peut

être synonyme, pendant de longues périodes, de stagnation sociale et d'accroissement des inégalités. Et il n'améliore pas forcément la productivité agrégée de l'économie. Remplacer des caissiers et caissières par des machines ne conduit pas à de forts gains de productivité.

Trop souvent dans l'histoire, le sentier technologique a été tracé par les intérêts étroits d'une élite.

Trop souvent dans l'histoire, le sentier technologique a été tracé par les intérêts étroits d'une élite. L'intelligence artificielle peut être utilisée soit pour automatiser à outrance, voire pour saboter nos démocraties et effectuer une surveillance intrusive pour contrôler les individus ; ou bien elle peut être utilisée comme un

outil très puissant d'aide à la connaissance, à l'éducation et à la prise de décision. Elle peut « augmenter » les humains plutôt que les remplacer. Mais pour cela, encore faudrait-il que la société civile se saisisse du pouvoir d'orienter les innovations vers le bien collectif plutôt que de prendre pour argent comptant les narratifs émanant d'entreprises puissantes qui répètent à l'envi que leur dernière innovation est facteur de progrès pour l'humanité.

Comment garantir que les innovations en matière d'IA ne se concentrent pas vers la répression et la puissance militaire mais nous aident plutôt à lutter contre le réchauffement climatique et à préserver la biodiversité ? D'où provient la fascination pour les bitcoins et les cryptomonnaies qui ont diverti tant de ressources, de talents et d'énergie au sens physique du terme dans un but purement spéculatif, ou pire pour contourner des réglementations et

effectuer des transactions illicites ? Pourquoi Elon Musk serait-il un oracle ? Comment orienter l'innovation vers le progrès ?

Acemoglu et Johnson proposent trois pistes. Il faut commencer par changer le narratif poussé par certaines industries, médias et gouvernements qui prétendent que technologie et progrès sont indissociables ; il faut s'assurer de l'existence de contre-pouvoirs du monde associatif, de syndicats renoués, d'esprits contradictoires et indépendants ; il faut proposer de façon continue des utilisations constructives des nouvelles technologies pour améliorer le bien-être de l'humanité et non dans un but de profit immédiat. Pour cela il faut créer des réseaux de penseurs et d'associations bien renseignés sur la frontière technologique et adopter une approche transdisciplinaire.

Hélène Rey est professeure à la London Business School.

analyses

Climat : impliquons les investisseurs privés

Plutôt qu’une taxe sur le patrimoine ou le capital, pourquoi ne pas activer davantage les partenariats entre investissement public et investissement privé ?

LA
CHRONIQUE
de Philippe Aghion



Nous savons qu’à court terme la transition écologique sera coûteuse et nécessitera des dépenses et investissements supplémentaires. De fait, la transition écologique n’augmente ni le volume ni la productivité des facteurs de production, elle oblige au contraire les entreprises à abandonner des activités de production et d’innovation qu’elles maîtrisaient très bien dans des technologies polluantes pour se réorienter vers la production et l’innovation vertes qu’elles maîtrisent moins bien : cette réorientation requiert de mettre des machines et procédés existants au rebut pour les remplacer par du capital vert.

Selon le rapport Pisani-Mahfouz, pour atteindre l’objectif d’une réduction de 55 % de nos émissions de gaz à effet de serre d’ici à 2030, la collectivité devra investir 34 milliards d’euros par an. Comment financer de tels investissements, alors que notre dette publique s’élève déjà à près de 3.000 milliards d’euros ?

Pisani et Mahfouz proposent d’instaurer un impôt exceptionnel sur le patrimoine – immobilier et mobilier – des 10 % les plus riches, échelonnable sur vingt ans : dans les faits, un ISF vert pour pouvoir couvrir de tels montants. Plutôt que d’introduire un impôt supplémentaire sur le capital alors qu’on aura besoin du capital, je suggère au contraire d’activer le partenariat entre investissement public et investissement privé, en nous inspirant de cet autre grand chantier que fut la construction au XIX^e siècle du réseau de chemins de fer français : ce chantier s’était appuyé sur un partenariat entre l’Etat et six compagnies privées, dont la Compagnie de l’Ouest, créée par les frères Pereire.

Pour financer le chantier de la transition énergétique, par-delà les 750 milliards d’euros déjà débloqués dans le cadre du plan de relance post-Covid, je propose d’augmenter la capacité d’investissement de l’Europe en créant un fonds européen souverain pour l’in-

dustrie verte : tout comme le plan de relance européen, ce fonds serait financé par un emprunt directement contracté par l’Union européenne. Et cet emprunt serait à son tour adossé aux revenus générés par le système européen d’échange des quotas (ETS).

Les nouvelles facilités d’emprunt européen ainsi générées seraient à leur tour utilisées pour mobiliser des capitaux privés, sur le modèle des banques de développement : à titre d’exemple, à travers ses partenariats avec les investisseurs privés, la Banque européenne pour la reconstruction et le développement parvient à financer des projets à une échelle correspondant au triple de ce qu’elle met sur la table sous forme d’actions, de prêts ou de garanties.

A travers ses partenariats avec les investisseurs privés, la BERD parvient à financer des projets à une échelle correspondant au triple de ce qu’elle met sur la table.

En parallèle, je propose la création d’un fonds souverain multi-pays plus large qui aurait pour mission de racheter les innovations vertes afin de les diffuser vers les pays émergents. Un tel dispositif permettrait de réconcilier l’incitation à innover dans les technologies vertes avec la nécessité de rapidement diffuser ces technologies vers les pays moins développés.

Au total, la solution au problème du financement de la transition énergétique ne peut être qu’internationale et en impliquant également les investisseurs privés. D’où l’importance de poursuivre en France les réformes qui nous permettront de réduire nos déficits structurels et d’augmenter notre taux d’emploi : seules ces réformes nous donneront la crédibilité nécessaire pour obtenir les marges d’investissement requises pour lutter efficacement contre le réchauffement climatique.

Philippe Aghion est économiste, professeur au Collège de France et à l’Insead.



Reuters

Cette dette que nous léguons à nos enfants

Les engagements budgétaires actuels serviront-ils ou non les intérêts des générations futures en matière de climat ? Dette financière et dette environnementale obéissent à des logiques différentes.

LA
CHRONIQUE
de Joseph E. Stiglitz



Les conservateurs américains se montrent souvent théâtraux lorsqu’ils évoquent leur inquiétude quant au poids de la dette que nous transmettrons à nos enfants. Cet argument moral est notamment intervenu dans le refus des républicains du Congrès de soutenir une augmentation pourtant habituelle du plafond de la dette des Etats-Unis. Le bon vieux parti semble si attaché à la réduction des dépenses qu’il est prêt à prendre en otage l’économie mondiale, ainsi qu’à risquer de voir la réputation de l’Amérique définitivement mise à mal.

Il ne s’agit pas d’affirmer que nous ne devrions pas penser aux générations futures. La vraie question est néanmoins de savoir si les politiques et engagements budgétaires actuels serviront ou non les intérêts de nos enfants et petits-enfants. De ce point de vue, il apparaît clair que ce sont les républicains qui font preuve d’une dangereuse négligence quant aux conséquences de leurs actes.

Capital humain et naturel

Quiconque s’intéresse de bonne foi à l’économie sait qu’il convient d’examiner les deux côtés du bilan comptable. C’est la différence entre actifs et passifs qui importe. Si la dette s’accroît, mais que les actifs augmentent encore davantage, le pays est gagnant – de même que les générations futures. Cela se vérifie qu’il s’agit de investissements dans les infrastructures, l’éducation, la recherche ou les technologies. Mais plus important encore, intervient le capital naturel : la valeur de notre environnement, des ressources en eau, de l’air que nous respirons, ainsi que des sols. Si notre air et notre eau sont pollués, et nos sols contaminés, alors nous léguons effectivement une charge plus lourde à nos enfants.

La dette financière n’est qu’un montant chiffré, une somme que nous nous devons les uns aux autres, un système de morceaux de papier qui peuvent être redistribués pour ajuster les droits s’y rattachant en fonction des biens et services. Si nous faisons défaut sur notre dette, notre réputation en souffrirait, mais notre capital physique, humain et naturel

demeurerait inchangé. Les créanciers obligataires finiraient moins fortunés qu’espéré, et certains contribuables pourraient finir plus riches que si la dette avait été remboursée, mais notre « richesse » globale resterait la même.

Les choses sont différentes s’agissant de la « dette environnementale ». Cette charge ne saurait être effacée par le tribunal de commerce. Les dégâts causés aujourd’hui nécessiteront des décennies pour être réparés, ainsi que des dépenses qui auraient pu être consacrées à l’enrichissement du pays. Par opposition, les dépenses judicieuses effectuées pour préserver et restaurer l’environnement – telles que les investissements dans la réduction des émissions de gaz à effet de serre – seront bénéfiques pour les générations futures, même si ces dépenses sont financées par de la dette.

Nous avons pour obligation morale urgente de réduire toute forme de pollution.

Supposons que nous puissions estimer en termes monétaires les bienfaits directs de ces investissements – par exemple un meilleur rendement (ou une réduction des coûts de réparation des dégâts causés par les feux de forêt, ouragans et autres événements météorologiques extrêmes), ainsi que la valeur d’une santé et d’une longévité améliorées grâce à une pollution moindre de l’air. Quel taux de rendement devrions-nous viser ? Le gouvernement américain tente actuellement de répondre à cette question. Si nous exigeons un taux de rendement élevé (à l’instar de l’administration Trump, qui avait fixé la barre à 7 % par an), l’investissement dans l’atténuation du changement climatique restera limité, et les générations futures suffoqueront dans un monde aux températures plus élevées de 3 °C, voire davantage.

Sachant les conséquences inévitables d’une inaction, les investissements dans l’atténuation du changement climatique doivent être considérés comme une sorte d’assurance. Les bénéfices sont les plus élevés lorsque les effets du changement climatique sont les plus défavorables, et lorsque la valeur de l’argent est particulièrement haute. Les rendements nécessaires sur les « investissements d’assurance » doivent être plus faibles que le taux d’intérêt réel sûr (ajusté en fonction de l’inflation). Ce taux est

négatif depuis quelques années ; même à beaucoup plus long terme, il avoisine 1 %, à plus ou moins 0,5 %. Le « taux d’actualisation » approprié devrait donc être nettement inférieur à 7 %, inférieur même au taux de 2,5-5 % fixé par l’administration Obama, voire négatif.

Des risques inacceptables

En envisageant la question sous un autre angle, interrogeons-nous sur le taux d’actualisation nécessaire pour atteindre l’objectif convenu de limitation du réchauffement climatique à 1,5-2 °C. Laisser les températures augmenter de manière permanente au-dessus de ce seuil, ce serait nous exposer à des risques inacceptables. Incendies, ouragans, inondations, sécheresses et autres catastrophes que nous connaissons ne constituent que l’aperçu d’un tel futur. Les calculs recourant à des taux d’actualisation élevés – même à celui utilisé par l’administration Obama – ne nous permettent pas d’honorer l’objectif de 1,5 °C.

Nous pouvons également envisager la question sous l’angle des « générations futures ». Quelle valeur associons-nous à nos enfants ? Quels sont leurs droits ? Si nous leur attribuons la même valeur qu’à nous-mêmes (et il n’existe aucune raison éthique de ne pas le faire), nous devons tenir compte de la manière dont les dégâts causés aujourd’hui sur l’environnement impacteront leur bien-être. Dans la mesure où nous vivons de toute évidence au-dessus des limites de notre planète, nous avons pour obligation morale urgente de réduire toutes les formes de pollution.

Partout à travers le monde, les enfants et les jeunes adultes exigent des dirigeants actuels qu’ils appliquent les politiques nécessaires à la préservation de leur avenir. Cette jeunesse y voit un droit fondamental, et dans certaines juridictions – notamment aux Etats-Unis, où un juge fédéral de l’Oregon a récemment estimé recevable une action en justice constitutionnelle en matière de climat, lancée par 21 jeunes Américains, et où un procès similaire se tient d’ores et déjà contre l’Etat du Montana – nos enfants défendent leurs intérêts devant les tribunaux. Leurs aînés ne devraient-ils pas en faire de même ?

Joseph E. Stiglitz est prix Nobel d’économie et professeur à l’université Columbia de New York.

Ce texte est publié en partenariat avec Project Syndicate.

LE LIVRE DU JOUR

Une plongée dans le renseignement

L’INTERÊT « Pour la première fois, ils parlent », annonce la couverture. Il est vrai que les patrons de la DGSE font rarement l’ouverture du « 20 Heures ». Certes, ils n’évoquent pas, dans ces témoignages rassemblés par Alain Bauer et Marie-Christine Dupuis, le Rainbow Warrior ou les écoutes de l’Elysée. Mais à l’heure où la violence semble se mondialiser, la vision de ces « grands silencieux » est éclairante. « C’est un concentré de l’histoire du temps présent qui se dessine au fil de ces pages », souligne Jean-Yves Le Drian dans sa préface.

LE PROPOS A travers les témoignages de Bernard Squarcini, Ange Mancini et bien d’autres, le lecteur découvre les préoccupations de ces « guetteurs ». Bien que de nombreux jeunes rejoignent aujourd’hui les services de renseignement – merci « Le Bureau des légendes » – l’apport humain fait encore défaut, comme l’ont montré les attentats islamistes : « Dans un grand nombre de quartiers sensibles, on ne connaît plus les familles, les jeunes, les sources manquent. »



L’EXTRAIT Rémy Pautrat, directeur de la DST en 1985-1986, raconte : « *Le président Mitterrand me reçut et m’asséna d’emblée un direct : “Monsieur le préfet, votre direction ne m’aime pas, et depuis longtemps.” Je me sentais en confiance ! Et il ajouta : “Dans cette affaire Farewell, la DST a été manipulée par la CIA. Je vous demande de me faire un rapport précis sur son rôle exact.” Le rapport que j’étais était en tout point identique à celui d’Yves Bonnet car la DST n’avait nullement été l’instrument du service de renseignement américain. [...] Ma relation avec la présidence allait connaître une autre raison de dégradation.* » — **Christine Kerdellant**

« Les Guetteurs », d’Alain Bauer et Marie-Christine Dupuis-Danon. Ed. Odile Jacob, 344 pages, 23 euros.

opinions

Faites suivre votre journal sur votre lieu de vacances : serviceclients@lesechos.fr



LE POINT DE VUE

Tribune collective

Climat : une taxe sur les transactions financières est nécessaire

Des sécheresses jamais vues en Espagne et dans plusieurs régions de France. Plus de 20 millions d'hommes et de femmes qui souffrent de famine dans la Corne de l'Afrique... Est-il encore possible d'éviter le chaos climatique ?

Le rapport du GIEC insiste sur le besoin de financements beaucoup plus massifs pour isoler les maisons, investir dans les transports en commun, aider les agriculteurs à changer leurs pratiques tout en aidant les pays du Sud à faire face au dérèglement en cours.

Pour trouver des financements nouveaux tout en répondant à la demande de justice fiscale qui monte dans tous nos pays, le Parlement européen demande que l'on crée une taxe sur les transactions financières (TTF) « avant la fin juin 2023 ». Une taxe de 0,1 % pourrait rapporter chaque année 57 milliards d'euros. Pourquoi un calendrier aussi rapide ? Parce qu'il faut faire face à deux urgences : le climat mais aussi la flambée des prix, dont les conséquences sont de plus en plus visibles pour des millions de ménages et un grand nombre d'entreprises.

Alors que c'est en Europe que le prix de l'énergie a flambé depuis le début de la guerre en Ukraine, ce sont les Etats-Unis qui ont dégainé les premiers : en août dernier, Joe Biden a fait voter la loi de réduction de l'inflation et de soutien à l'industrie verte (IRA), qui prévoit 369 milliards de dollars de subventions sur dix ans. Des subventions massives qui seront automatiques, immédiates

et de longue durée. Si l'Europe n'est pas capable de réagir très vite dans certains domaines, il faudra être fou pour investir encore sur notre continent. On peut craindre des délocalisations massives dans de nombreux secteurs clés pour notre avenir comme l'hydrogène vert et les batteries électriques. Rien qu'en France, on estime que 150.000 emplois pourraient être détruits en quelques années.

Une taxe de 0,1 % pourrait rapporter chaque année 57 milliards d'euros.

Il est urgent pour l'Europe d'apporter une réponse à la hauteur des 369 milliards américains. L'idée de la TTF est très consensuelle au Parlement européen : lors d'un premier vote, le 16 février, un amendement qui demandait la mise en place de la « TTF avant la fin juin 2023 » a été déposé par les sociaux-démocrates et a été voté par 80 % des députés de droite, et même 92 % des députés CDU/CSU, la droite allemande.

Depuis des années, la France bloquait la négociation, n'acceptant qu'une taxe qui ne concernerait que 1 % des transactions financières (comme la TTF existant déjà en France). Cette taxe au rabais est refusée par nos voisins mais l'urgence climatique et le risque de délocalisations massives dans notre industrie sont tellement évidents que

nous sommes persuadés que la France peut aujourd'hui débloquer la négociation, en acceptant la solution proposée par la Commission européenne et le Parlement européen.

Les 22 et 23 juin, Emmanuel Macron organise un grand sommet sur le financement des politiques climatiques. Nous sommes convaincus que si le président de la République annonce son soutien à une vraie TTF européenne, cette rencontre pourrait être historique et permettre un nouveau départ dans les relations Nord-Sud.

Les relations entre la France et l'Afrique sont de plus en plus tendues. Il est difficile de croire que la France peut en même temps organiser ce Sommet et bloquer la seule solution qui permet de trouver plusieurs dizaines de milliards chaque année pour les politiques climatiques. Que ce soit pour réconcilier les pays du Sud avec les pays du Nord, réconcilier les peuples d'Europe avec leurs dirigeants, renforcer nos politiques climat, lutter contre les délocalisations et aider toutes celles et ceux qui souffrent de la flambée des prix, il est urgent de créer enfin une taxe sur les transactions financières.

Thierry Benoit (Horizons), Fabrice Brun (LR) et Ludovic Mendes (Renaissance) sont députés.



Retrouvez l'ensemble des signataires sur lesechos.fr/idees-debats

LE POINT DE VUE

de Melinda French Gates

Sommet de Paris : résoudre le dilemme des pays en développement

Lorsque j'ai rencontré la ministre des Finances de Madagascar, Rindra Hasimbelo Rabarinirinarison, en avril dernier, son pays venait de subir une terrible catastrophe naturelle. Une série de cyclones destructeurs avait touché l'île en février, endommageant jusqu'à 90 % des terres agricoles de la région sud-est. Dans des circonstances normales, la ministre aurait puisé dans les caisses de l'Etat pour aider les communautés à se reconstruire, mais le seul recours était d'emprunter.

Elle en a fait part lors des réunions de printemps de la Banque mondiale, où de nombreux responsables financiers du Sud Soudan, du Congo-Brazzaville et du Sri Lanka, pour n'en citer que quelques-uns, ont témoigné de situations similaires. L'un d'eux a déclaré qu'ils pouvaient soit payer leurs fonctionnaires, soit payer les intérêts de leur dette. Mais ce n'est, en réalité, pas un choix, car s'ils font défaut sur leur dette, ils seront exclus des marchés mondiaux.

Les dirigeants des pays du Sud se trouvent dans une situation sans issue car l'architecture financière internationale n'est pas conçue pour répondre à leur réalité actuelle. Ils doivent arbitrer entre payer des éléments essentiels tels que l'adaptation au changement climatique, le fonctionnement de leur système de santé et d'éducation, tout en faisant défaut sur leur dette ; ou bien assurer le service de leur dette au détriment de leur économie et de leur population.

Bien que ces coupes ne soient pas destinées à nuire spécifiquement aux fem-

mes, elles ont souvent cet effet. Lorsqu'il n'y a pas assez de nourriture pour tout le monde, les mères mangent en dernier, ce qui explique pourquoi les femmes sont plus susceptibles que les hommes de souffrir de malnutrition.

Les dirigeants des pays du Sud se trouvent dans une situation sans issue.

La seule façon de résoudre ce dilemme est d'actualiser les règles de la finance internationale, conçues il y a des décennies pour répondre à des défis différents. Cette semaine, les chefs de gouvernement, les ministres des Finances et les banquiers internationaux ont l'occasion de faire un pas en avant dans le processus de réforme, lors du sommet de Paris pour un nouveau pacte financier, organisé par le Président Macron.

Le financement du développement est particulièrement important pour aider ces pays à s'adapter au changement climatique. Des réformes efficaces leur permettraient de réaliser les investissements dont ils ont besoin afin de relever les défis à venir. Pour construire un monde plus équitable, il y a quelques réformes spécifiques que le groupe doit adopter.

Il s'agit, avant tout, de proposer un processus efficace et prévisible de restructuration de la dette, afin que les pays puissent investir dans leurs priorités de développement.

Les pays doivent aussi avoir accès à des financements à faible coût pour des investissements qui ciblent des domaines prioritaires, comme l'accès aux services financiers, aux services agricoles et aux soins de santé. Les subventions et les financements concessionnels aideront les pays à faible revenu à progresser, tout en s'adaptant aux effets du changement climatique.

Enfin, les pays donateurs doivent investir davantage dans l'Association internationale de développement. L'IDA est le principal fonds de la Banque mondiale pour la réduction de la pauvreté et l'égalité des genres. C'est également l'une des plus importantes sources de financement à faible coût pour les pays les plus pauvres.

Investir en Afrique

Ces mesures sont les plus à même de résoudre nos défis collectifs. L'Afrique abrite la population la plus jeune du monde. Bâtir une économie mondiale prospère sans y investir reviendrait à tenter de créer la révolution technologique des années 2000 sans la Silicon Valley. Vous rateriez le futur.

Une réforme ne sera possible que si les personnes les plus touchées en définissent l'agenda et si le reste du monde répond à leur appel. Si nous prenons le temps d'écouter ce qu'ils ont à dire, un monde de progrès est à portée de main.

Melinda French Gates est coprésidente de la Fondation Bill & Melinda Gates.

art&culture

« L'Avare » généreux de Jérôme Deschamps à Grignan

Philippe Chevilley

Cet « Avare » aura fière allure sous les étoiles de la Drôme. Peu de décors, sinon une belle toile peinte et quelques accessoires symboliques, les costumes toujours aussi affriolants de Macha Makeïeff, un rythme endiablé... Créée au TNP de Villeurbanne, musclée en tournée (notamment au Théâtre de la ville à Paris), la production de Jérôme Deschamps devrait atteindre son apogée lors des Fêtes Nocturnes de Grignan, devant la belle façade Renaissance du château où séjournera Madame de Sévigné.

Jérôme Deschamps, qui interprète le rôle-titre n'offre pas une lecture révolutionnaire de la comédie de Molière, pas plus qu'il ne la prend à la légère. L'homme de « caractères » soigne les personnages pour leur conférer clarté et tranchant. Sa troupe déborde d'énergie et pousse les feux de la farce sans la forcer. Son Harpagon est méchant, très méchant, volontiers grotesque, animé par sa seule passion de l'argent. C'est larmoyant, perdu dans son cauchemar, presque somnambule, qu'il déroule le fameux monologue de la cassette, seul sur la scène en clair-obscur.

Les autres « caractères » sont à l'avenant : une Elise volontaire (Bénédicte Choynet) ;

SPECTACLE

L'Avare de Molière. Mise en scène de Jérôme Deschamps. Fêtes nocturnes de Grignan. chateaux-ladrome.fr Du 23 juin au 19 août. Durée : 2 h 15.

un Valère madré (Geert van Herwijnen ou Bastien Chavrot) ; un Cléante bouillant (Stanislas Roquette ou Bastien Chevrot) ; une Frosine virago à souhait (Loretta Cravotta) ; une Marianne boule de nerfs (Louise Legendre ou Pauline Tricot), un Maître Jacques aussi pathétique que truculent (Vincent Debost), etc.

La mise en scène classique, respectueuse du texte, trouve sa singularité dans une vitesse sans faille, y compris lors des morceaux de bravoure. Pour pimenter l'action, Jérôme Deschamps distille quelques grigris dont il a le secret : onomatopées, gestuelle empruntée à la commedia dell'arte ou aux cartoons, la scène de « marchandage » d'Harpagon se transformant en mimodrame à la Deschiens. Cerise sur le gâteau, l'humour au second degré distillé notamment par Fred Epaul (Anselme... et Brinda-voine) parvient à donner de la densité à la scène finale de réconciliation abracadabrantesque.

Au bout du bout – de l'amour paternel brocardé, du mariage forcé, de l'argent qui rend fou –, l'Avare lâche généreusement l'affaire, rend à ses proches leur liberté pour disparaître dans la nuit du théâtre avec sa précieuse cassette, tel un diable rentré dans sa boîte. ■



Jérôme Deschamps campe un Harpagon méchant, très méchant, animé par sa seule passion de l'argent. Photo Loïc Julien

Le Cid tout en nuances d'Arturo Perez-Reverte

Isabelle Lesniak

« Toujours gagnant à armes courtoises, toujours invaincu » : voici la version héroïque et éthique que donne du Cid le maître espagnol du roman historique et du polar, Arturo Perez-Reverte dans « Sidi ». L'expression fait joliment écho aux alexandrins de Corneille, si souvent récités dans nos écoles : « Mon bras qu'avec respect toute l'Espagne admire/Mon bras qui tant de fois a sauvé cet empire/Tant de fois affirmé le trône de son roi. »

Fidèle à la légende qui inspira tant de dramaturges avant lui, le créateur du « Capitaine Alatriste » et de « Falco » décrit un Ruy Diaz au sens de l'honneur inébranlable et aux faits d'armes impeccables. Le nobliau de province vite, placé sous la protection de l'Infant Don Sanche dont il fut le précoce porte-étendard, a beau avoir été banni par Alphonse VI du royaume de Castille, il se refuse à trahir son ancien protecteur, même lorsque, devenu mercenaire, il vend au plus offrant son art de la guerre pour gagner sa vie et celle de soldats entièrement dévoués à sa cause.

Sidi Qambitour (le Triomphateur) est à la fois un homme bourru et colérique et un esprit plus ouvert que la plupart de ses con-

ROMAN ESPAGNOL

Sidi

Traduit de l'espagnol par Gabriel Iaculli, Le Seuil, 344 pages, 21,90 euros.

temporains. Contrairement à ses lieutenants, qui crachent sur Mahomet et insultent Fatima, cet honnête homme prend avec pragmatisme le parti des Maures qui peuvent, dans

certaines circonstances, représenter des alliés précieux face à un ennemi en sur-nombre.

Pragmatisme

Tout en nuances, le héros de Perez-Reverte tranche avec l'icône chrétienne vantée par la propagande franquiste pour son patriotisme aux relents nauséabonds. « Il y a de nombreux Ruy Diaz dans la tradition espagnole, et celui-ci est le mien », souligne le romancier en préambule de cette chanson de geste, où il reconnaît combiner « histoire, légende et imagination ».

Depuis plus de vingt-cinq ans qu'il transporte le lecteur avec ses récits ô combien romanesques, l'ex-journaliste et correspondant de guerre n'a rien perdu de son talent pour allier les scènes d'action trépidantes et les considérations politiques et morales. Avec ses chevauchées pittoresques, ses batailles rangées et ses dialogues piquants, « Sidi » représente ce qui se fait de mieux en matière de roman d'aventures contemporain. ■

leadership&management



MATIÈRES À PENSER

Des initiatives pour améliorer la qualité et les conditions de travail

Chaque année, depuis deux décennies, une semaine est consacrée à la qualité de vie au travail – rebaptisée « qualité de vie et des conditions de travail » (QVCT) ; cela, à l’initiative de l’Agence nationale pour l’amélioration des conditions de travail (Anact). A l’occasion de sa vingtième édition, ouverte lundi dernier, il apparaît que nombre d’entreprises – soucieuses de transition numérique et de responsabilité sociale et environnementale – ont pris la mesure des enjeux et défis qui sont les leurs. De l’avis de Caroline Renoux, fondatrice du cabinet de recrutement Birdeo, et de la plateforme People4Impact, les entreprises n’ont d’autre choix que « d’ancrer la notion de sens dans leurs activités et leur mission ». La quête de sens, cette bombe à retardement à qui est notamment imputé le phénomène de « grande démission » (qu’elle soit effective ou silencieuse), fait justement l’objet de l’étude « Du sens à l’ouvrage », menée par le Projet Sens. Une association parrainée par Nicole Notat et Jean-Dominique Senard, qui regroupe dix entreprises, dont Renault, SNCF, Veolia, Orange... Soit un million de salariés.

Un large spectre d’initiatives
Les mesures pour développer la QVCT prennent corps dans un large spectre d’initiatives. Ici, sous la forme de la semaine de quatre jours, comme chez LDLC, enseigne de vente en ligne de matériel informatique, dont le président et fondateur, Laurent de La Clergerie, se dit convaincu « que cette nouvelle organisation du temps de travail est l’avenir, et que c’est aux entreprises d’ouvrir la voie ». Là, avec des actions en faveur de la parentalité, de l’intéressement et de l’actionnariat salarié, ou la possibilité de réaliser une immersion dans un autre métier. Autant de dispositifs déployés chez l’éditeur de solutions RH Lucca, qui offre par ailleurs à ses collaborateurs en poste depuis plus de trois ans de choisir leur salaire, « en motivant la demande par écrit et en la défendant à l’oral devant un comité de rémunération ». Bonne nouvelle, la QVCT ne saurait être l’apanage des grands groupes. Des solutions destinées aux petites structures tendent, elles aussi, à gagner du terrain. A l’instar de Peace & Work, créé par le groupe Majorian, à l’intention des entrepreneurs indépendants du secteur de l’hôtellerie et de la restauration. De l’avis de sa directrice générale, Carole Pourchet, la QVCT doit aussi être accessible « aux entreprises qui n’ont ni DRH ni responsable RSE ».

— Julie Le Bolzer

Lire la version longue sur
lesechos.fr/idees-debats/leadership-management

LA TENDANCE

Prix de l’Impact de la faculté HEC

Il a été décerné à Yann Algan, spécialiste du bien-être au sein des organisations, professeur d’économie et doyen associé de l’ensemble des programmes pré-expérience à HEC Paris. Ce tout nouveau trophée récompense un membre de la faculté dont une action, un projet, une start-up, une prise de parole, un livre ou un article de recherche a eu un impact en dehors de la seule sphère académique. Comme c’est le cas de la recherche menée par Yann Algan, pendant 33 ans, auprès d’enfants à risque de décrochage venant de quartiers pauvres de Montréal. ■

RESSOURCES HUMAINES // Les interactions sociales, en perte de vitesse, sont fondamentales pour instaurer un bien-être global et faire progresser un collectif, quel qu’il soit.

Comment (re)tisser des liens ?

L’ANALYSE
de **Muriel Jasor**



Distendus, malmenés, coupés, voire inexistants... Les liens entre individus, sous toutes leurs formes, semblent bien à la peine. Alors que, dans la société, les divisions et le repli sur soi s’intensifient, communiquer avec des amis, des membres de sa famille, des collègues, des supérieurs hiérarchiques, des pairs, des clients, de simples contacts professionnels, des voisins, des inconnus... n’est pas toujours une mince affaire depuis que les confinements liés au Covid-19 nous ont poussés vers davantage de relations virtuelles, d’isolement et de microcertitudes. Au travail, les non-dits multiplient in-

compréhensions, stress et malentendus dans un contexte où la prolifération des tâches à accomplir, en un temps non extensible, n’arrange pas non plus les choses. Selon une enquête récente menée par Microsoft auprès de 31.000 personnes dans le monde, près de deux personnes sur trois déclarent avoir du mal à trouver le temps et l’énergie nécessaires pour accomplir correctement leur activité professionnelle.

Résultat : ce surcroît de travail et de fatigue nous pousse – encore pour économiser du temps – à rogner les rares et précieux moments de rencontres informelles qui nous restent, observe le docteur en neurosciences Gaëtan de Lavilléon. L’humour, les questionnements à la K-fêt et les pots improvisés entre collègues se raréfient.

L’organisation hybride apporte une appréciable flexibilité mais, doublée d’une surcharge de travail, elle court le risque d’entraver l’entraide, l’écoute mu-

tuelle et la fluidité relationnelle, donc d’affaiblir les liens professionnels. Or les interactions sociales sont fondamentales pour instaurer un bien-être global et faire progresser un collectif, quel qu’il soit. Comment (re) tisser des liens aujourd’hui ?

Liens d’influence

Lien d’autorité, lien d’influence, lien d’attachement aux collègues, clients, produits, lien de confiance... Autant de leviers de cohésion qui donnent du sens au travail. Mais les entreprises privilégient toujours les classiques organigrammes. Or, sur le terrain, les liens d’influence, qu’ils soient de proximité ou d’ordre « inspirationnel », tendent à se révéler d’une grande efficacité.

A ce propos, l’entreprise franco-vietnamienne de sous-traitance informatique Officiencia, du reste, va très loin. « Chez elle, place aux seuls liens d’influence ; les liens d’autorité constituant –

dixit Duc Ha Duong, le fondateur – “une comédie qu’on nous demande de simuler toute la journée” », relatent Clément et Romain Meyer au terme d’une « odyssée managériale » à travers le monde.

Conscients de l’importance des échanges interpersonnels, les dirigeants et leurs managers se sont mis à soigner l’esthétique des flex offices. Certains sonnent avec autorité la fin du télétravail quand d’autres cherchent à séduire à coups de salle de sport et autre conciergerie. Tout entreprendre, pensent-ils, pour inciter les salariés à refaire collectif au bureau. Sauf qu’ils oublient, pour susciter l’envie, l’importance des liens qui font sens. Les dirigeants devraient davantage expliquer le pourquoi des décisions et, au lieu du comment, octroyer plus d’autonomie aux collaborateurs et davantage favoriser l’entraide.

Solide réseau à partager

L’entraide, Sonia Fosse, directrice des ressources humaines au sein du groupe d’ingénierie Segula Technologies, y est sensible. Au point d’être devenue la « marraine » d’Eva Ngalle, créatrice de Ti3rs, une application mobile qui permet, malgré un cadre de violences conjugales, de communiquer au sujet des enfants entre ex-conjoints séparés.

« Je me suis constitué, depuis un an, un solide réseau et je tenais à en faire profiter quelqu’un », explique Sonia Fosse. J’ai ainsi répondu à l’appel de l’association La puissance du lien, fondée par l’ex-ministre Elisabeth Moreno pour faire évoluer l’inclusion, la diversité et la mixité dans toutes les sphères de la société. » Alors que le crowdfunding lancé par Eva Ngalle ne décollait pas, il a suffi que Sonia Fosse active son réseau pour que les choses changent du tout au tout pour l’entrepreneuse. « Son seul post sur LinkedIn a totalisé 3,5 millions de vues et m’a permis de plus que tripler mon objectif initial en réunissant 16.000 euros », s’enthousiasme Eva Ngalle.

En un trimestre, La puissance du lien a fait émerger 350 binômes de ce type dans les secteurs privé et associatif. « Une belle dynamique est en œuvre, à étendre au secteur public, pour cibler toutes les disparités, sociales, de genre mais aussi entre zones rurales et urbaines, entre territoires métropolitains et ultramarins comme entre France et étranger », a expliqué Elisabeth Moreno, le 8 juin, à l’Unesco, à Paris, devant un parterre de 400 personnes. « Pourquoi autant parler de ceux qui divisent alors que le besoin d’être ensemble et en solidarité n’a jamais été aussi fort ? Les gens en responsabilité devraient davantage en tenir compte », a poursuivi l’ex-dirigeante de Lenovo France et HP Afrique ■



Lien d’autorité, d’influence, amical... De multiples relations font tenir les organisations. Photo Shutterstock

De l’art très subtil de manager l’implicite

LA CHRONIQUE
de **Marine Balarsard**

Communiquer avec des non-dits pré-suppose que les personnes disposent des mêmes codes, valeurs et niveaux de compréhension. A l’heure de la dispersion des individus – travail hybride oblige –, comment les managers déjouent-ils les pièges de l’implicite ?

Lorsque l’on possède un référentiel commun – même formation, même culture d’entreprise et/ou des expériences similaires –, nul n’est besoin d’expliquer : « On sait, intuitivement, de quoi on parle et on avance. » Cela permet notamment une prise de décision rapide, très prisee

dans un monde compétitif. Comprendre et se comprendre sans avoir à se parler est un facteur de performance.

Accumulation en réunion

Cependant, manier l’implicite avec talent n’est pas le fort de tous. Il est normal que les malentendus et déductions hasardeuses pullulent dans les organisations, d’autant plus que les personnes travaillent désormais à distance.

L’esprit humain est ainsi fait que lorsqu’il lui manque des informations, il « colmate » avec ce qui est disponible (donc avec ce qu’il voit, interprété avec l’humeur du moment et l’expérience).

Les réunions sont un lieu d’accumulation d’éléments implicites : si le manager est absent, c’est que le sujet n’est pas important ; si Untel n’est pas invité, c’est qu’il est placardisé ; s’il ne participe pas

à la visioconférence, c’est qu’il est désinvesti ; si mon supérieur hiérarchique direct ne vient pas me voir, c’est que mon travail n’est pas bon...

Pour déminer cela, il est essentiel que le manager explique sa façon de fonctionner, quand bien même ce serait, pour lui, évident.

Exclusion et mal-être

Ce qui est tacite demeure invisible, mais s’impose. C’est un facteur d’exclusion de ceux qui ne décodent pas ce qui est évident pour d’autres. Par exemple, le « dress code » est rarement détaillé en France, contrairement aux pratiques anglo-saxonnes qui indiquent la liste des vêtements autorisés ou pas de la tête aux pieds.

Inversement, l’implicite peut être source de violence et de mal-être pour

ceux qui ont, en filigrane, décodé un message dont il est ainsi compliqué de parler, a fortiori de remettre en cause.

Pour débusquer les éléments informulés, il peut être utile de procéder à des coachings croisés au sein des équipes de direction. Les managers peuvent aussi, de leur côté, traquer tout signe d’alerte : incompréhensions, erreurs répétées ou anxiété au sein des équipes. Et régulièrement se demander comment leurs messages ont pu, dans le pire des cas, être interprétés. Ainsi s’obligeront-ils à clarifier leurs propos et intentions. En prenant toutefois gare à ne pas tomber dans cette autre forme de violence : le très explicite.

Marine Balarsard, directrice générale de Ariseal, est coauteure de « Décider ça se travaille » (Eyrolles).



« Mars Dune Alpha » simulera l'exploration de la planète rouge par l'humain, qui nécessitera trois ans d'isolement total. Photo Véronique Le Billion pour « Les Echos »

Véronique Le Billion
— Envoyée spéciale à Houston (Texas)

Ils jetteront peut-être un dernier regard aux vaches à cornes qui paissent tranquillement à côté des fusées, et aspireront sûrement une dernière bouffée de l'air brûlant et humide qui accable Houston, au Texas, durant les mois d'été. Le 25 juin, quatre scientifiques entreront pour un an dans le bâtiment 220, tout au bout du Johnson Space Center, le centre spatial de la Nasa consacré aux missions habitées.

A l'intérieur de ce hangar blanc et anonyme, ces quatre enfermés volontaires vont pénétrer dans « Mars Dune Alpha » : un « habitat » de 170 m² sans fenêtre et déjà rétréci par les caisses de nourriture et d'eau à stocker, qui simule ce que pourrait être, un jour, un séjour sur Mars. Une mission « analogue », dans le jargon spatial, pour faire « comme si », et la plus longue expérience de confinement jamais organisée par la Nasa.

Avec le retour annoncé de l'homme sur la Lune, l'agence spatiale américaine s'est mise en branle pour préparer l'étape d'après : l'exploration de la planète rouge par l'homme, quand elle n'est foulée aujourd'hui que par des rovers aux images déjà spectaculaires. « Au moment où nous allons passer d'une présence en orbite basse [au sein de la Station spatiale internationale (ISS), NDLR] vers des espaces plus lointains, nous serons plus limités en ressources et nous avons vraiment besoin d'en comprendre l'effet sur les performances physiques et cognitives », explique devant l'habitat Grace Douglas, la chercheuse principale du projet Chapea (pour Crew Health Performance Exploration Analog). « En mesurant nos risques sur les ressources, nous pourrions voir comment soutenir l'équipage de manière adéquate, parce qu'on ne pourra pas envoyer quoi que ce soit rapidement, ni intervenir. »

Pour l'homme, le défi de l'exploration martienne s'annonce en effet dantesque : avec une distance de 55 à 400 millions de kilomètres entre la Terre et Mars en fonction de leur orbite autour du Soleil, le voyage aller durera six mois, et il faudra attendre deux ans sur place pour que l'alignement des planètes permette un retour, en six mois à nouveau. Une distance qui affectera les communications : il faudra entre 8 et 22 minutes pour transmettre un message de Mars à la Terre, et autant en retour, avec un volume de données limité... Trois ans d'isolement total dans un univers irradié et sous des températures souvent glaciales qui font de cette quête l'un des plus grands défis à préparer pour la Nasa.

« Mars Dune Alpha » a déjà un nom de science-fiction, mais il n'a pour l'instant rien de très futuriste : la base a été construi-

SPATIAL // Quatre scientifiques entament, dimanche 25 juin, à la Nasa, un confinement qui va durer un an. Il doit préfigurer quelques-uns des immenses défis d'une exploration humaine de la planète rouge.

te avec une imprimante 3D, dans un matériau qui rend hommage à la terre rouge de Mars mais qui évoque surtout une maison basse en pisé. A l'intérieur, pas de sarcophage vitré en guise de couchage mais un lit et sa couette, qui auraient pu être achetés chez Ikea. Il y a aussi un canapé, un écran plat... L'intérieur a été conçu pour maintenir un semblant de séparation entre les activités : quatre micro-chambres individuelles et une salle de bains pour la partie privée, puis la salle commune, la zone de travail et un espace pour le sport.

Accessible par un sas, une bulle de 120 m² simule l'extérieur – elle a aussi été opportunément tapissée de sable teinté en rouge pour évoquer un sol martien. Dans un coin, deux tapis de course équipés de casques en réalité virtuelle serviront à simuler des sorties, pendant lesquelles les volontaires devront, six heures durant et jusqu'à quatre fois par semaine, collecter des roches virtuelles, épouseter des panneaux solaires ou marcher en combinaison...

Si des missions en isolement de 30 à 45 jours sont régulièrement menées par la Nasa, « cet analogue sera le premier à introduire un environnement réaliste avec ce qui se passerait sur Mars, et notamment ce qu'implique un délai dans les communications avec la Terre sur les performances. C'est pour cela que cette expérience est très importante », explique Suzanne Bell, qui dirige le laboratoire de santé et performance comportementales de l'agence spatiale.

« Avec ce délai qu'on introduit dans les communications, on va probablement voir les choses les plus intéressantes sur la prise de décision, l'autonomie, s'assurer aussi que les objectifs scientifiques sont ceux qu'on at-

tend », pointe Patrick Estep, ingénieur spécialiste des performances et qui développe le projet de réalité virtuelle pour les sorties extra-véhiculaires.

« Quand vous regardez une sortie dans l'espace de la Station spatiale internationale, vous ne pouvez même pas dire qui est sur Terre ou dans la station, c'est de la communication en direct. Et s'il y a un problème, le contrôle de la mission peut avoir accès à des centaines d'experts », rappelle Suzanne Bell. « Sur Mars, avec 22 minutes de délai de communication avec la Terre, l'équipage devra être autonome. Après six mois de transit et déjà tous les effets de ce vol, il faudra travailler ensemble et sans heurts. Dans ce contexte, composer la bonne équipe devient vraiment crucial. »

Promenade de santé

Les quatre volontaires sélectionnés pour l'expérience ne sont pas des astronautes. « Il n'y en a pas tant que cela et beaucoup s'entraînent déjà pour d'autres missions, donc on utilise des personnes qui ont un profil compatible : ce sont des scientifiques, on les soumet à des tests, et cela permet d'avoir de bonnes données, au-delà de celles disponibles avec les astronautes de l'ISS », explique Grace Douglas. L'attelage sélectionné dans un long processus qui a débuté en 2021 comprendra ainsi une chercheuse en sciences médicales, un ingénieur, un médecin urgentiste et une infirmière férue de data, avec deux « back-up » en cas de défection, avant ou pendant la mission.

« Au-delà de leurs compétences scientifiques ou de leur santé, on cherche à évaluer leur comportement et à voir à quel point ils peuvent travailler en équipe. Mais si quel qu'un part au cours de cette mission, ce sera aussi riche d'enseignements, parce qu'ils ont vraiment été sélectionnés avec un profil proche des astronautes », explique Suzanne Bell.

Leur moral sera aussi testé avec une nourriture moins variée que dans la Station spatiale internationale. « On va utiliser le même type de nourriture, mais dans l'ISS, chaque membre de l'équipage peut émettre des préférences et choisir une partie de son menu. Sur Mars, les choix seront plus restreints, et donc on doit tester cette donnée sur la performance », explique Grace Douglas.

« Dans la Station spatiale internationale, où les missions durent six mois, les familles d'astronautes peuvent aussi envoyer des colis pendant une mission. Nous n'aurons pas cette possibilité, donc il faut chercher à le faire autre-

ment », pointe Suzanne Bell. « On regarde par exemple si la réalité virtuelle pourrait aider à garder un lien avec la famille et les amis. »

Si d'autres missions d'isolement sont déjà prévues en 2025 et 2026 pour affiner les recherches, l'un des défis reste de travailler sur des cohortes de taille modeste. Le laboratoire d'analyse comportementale croise donc les données d'autres confinements comme celles récoltées sur l'ISS ou dans des missions en Antarctique. Suzanne Bell vient aussi de publier une recherche pour imaginer ce que le « machine learning » et l'intelligence artificielle pourraient apporter, plutôt que de demander des rapports aux membres de l'équipe ou de regarder des heures d'enregistrement vidéo pour détecter des changements d'attitude.

La mission Mars Dune Alpha restera, malgré l'année de confinement complet, une promenade de santé par rapport à la réalité qu'auraient à affronter des astronautes sur Mars. « Nous ne sommes pas capables de simuler la gravité et nous n'aurons pas la partie transport », qui va déjà affaiblir les organismes, reconnaît Grace Douglas. « On n'aura pas à recycler l'eau, et on ne simulera pas non plus les radiations. »

« Quand vous êtes en dehors du champ magnétique terrestre, vous subissez des radiations. Sur l'ISS, l'aspect radiation est moins important que sur la Lune, où vous n'avez pas d'atmosphère, pas de champ magnétique et où vous êtes donc exposés aux radiations, et c'est pareil pour Mars », explique Christian Chatry. Il dirige TRAD, une PME française de 80 personnes qui travaille pour des groupes comme Thales ou Airbus sur les effets des radiations sur les systèmes.

A cet égard, la mission Artemis 2, qui enverra quatre astronautes orbiter pendant dix jours autour de la Lune fin 2024, sera la première grande étape pour évaluer le facteur humain de la nouvelle conquête spatiale. « On essaie déjà de travailler sur l'environnement de la Lune pour faire un modèle, parce qu'on n'a pas beaucoup de données, pour faire ensuite des calculs avec des logiciels que nous avons développés, comme Fastrad. Ils nous permettent de calculer, dans un environnement donné, comment les radiations vont pénétrer et développer de l'énergie dans le corps humain », explique Christian Chatry, qui était présent au Space Symposium, le grand rassemblement annuel du secteur spatial à Colorado Springs (Colorado), en avril dernier.

L'un de ses chercheurs travaille ainsi sur l'utilisation du régolite, la roche présente à la surface de la Lune, pour fabriquer un abri. « On regarde quelle épaisseur est nécessaire pour avoir un environnement acceptable pour l'humain. Il faudra d'ailleurs définir ce qui est acceptable », explique-t-il. D'autres entreprises testent des solutions « plus exotiques », comme la création de champs magnétiques, pointe Christian Chatry. « Mais on n'est quand même pas très adaptés à cette exploration. On a besoin d'une atmosphère, d'une température, d'une gravité. »

Avec le lancement du programme « Moon to Mars », il s'agit aussi pour les Etats-Unis de stimuler et de nourrir tout un écosystème d'entreprises et d'universités. Le laboratoire de Suzanne Bell, avec sa quinzaine de chercheurs, travaille ainsi sur deux douzaines de projets, dont « beaucoup en partenariat avec des universités, par exemple des ingénieurs industriels de Northwestern ou des spécialistes du sommeil de l'université de Pennsylvanie ».

« On n'est quand même pas très adaptés à cette exploration. On a besoin d'une atmosphère, d'une température, d'une gravité. »

CHRISTIAN CHATRY
Président de TRAD
Tests & Radiations

« La Nasa est un outil diplomatique », rappelait lors d'une conférence du Space Symposium l'ancien administrateur de l'agence, Jim Bridenstine. De l'autre côté du centre spatial Lyndon B. Johnson, où va se dérouler la mission test, des dizaines d'élèves en sortie scolaire sillonnent bruyamment le Space Center, le versant touristique et pédagogique de la conquête spatiale américaine. Le programme « Moon to Mars » est déjà l'occasion d'entretenir la flamme dans l'esprit des Américains, et de diffuser ce puissant soft power qu'est la conquête spatiale depuis le discours de 1962 de John Fitzgerald Kennedy.

Dans le grand hall plongé dans la pénombre, les élèves s'en donnent à cœur joie pour passer d'une animation à l'autre, de la Station spatiale internationale à la mission Artemis. A la boutique, à côté des biographies d'Elon Musk, les tee-shirts couleur ocre affichent déjà fièrement l'objectif : « Occupy Mars ». ■

« Sur Mars, avec 22 minutes de délai de communication avec la Terre, l'équipage devra être autonome. [...] Il faudra travailler ensemble et sans heurts. »

SUZANNE BELL
du laboratoire de santé et performance
comportementales de la Nasa



« Fête de la musique » par Freak City pour « Les Echos »



L'ÉDITORIAL
DES « ÉCHOS »

Les lauriers des grands groupes français

Les champions français du CAC 40 se portent bien. Les résultats affichés en 2021 et l'an dernier en témoignent. Et ils n'entendent manifestement pas s'endormir sur leurs lauriers, bien au contraire. Dans une économie mondiale en plein bouleversement, ils veulent pousser leur avantage pour être demain encore plus forts. Cette volonté se lit dans leur politique d'investissement. Forts des moyens accumulés à la sortie de la pandémie, les fleurons tricolores n'ont pas seulement accru de plus de 20 % leurs investissements l'an dernier. Ils les ont aussi portés à un niveau inédit depuis 10 ans. Tous ensemble, mais aussi individuellement pour la moitié d'entre eux.

Cet effort financier, qui montre à la fois leur dynamisme et leur détermination à défendre leurs positions, éclaire d'un jour nouveau les débats de ces derniers mois sur les dividendes jugés trop généreux, les rachats d'actions critiqués pour leur taille ou les bénéfices stigmatisés parfois comme des « superprofits ».



Par Alexandre Counis

Les champions du CAC se projettent dans l'avenir en investissant massivement, et il faut s'en féliciter.

Quand bien même on oublierait que les premiers servent tout simplement à rémunérer le risque que prennent les investisseurs, ou que les seconds offrent aux entreprises plus de souplesse pour payer une acquisition en titres, il nous rappelle que les troisièmes portent en germe la croissance future. « *Les profits d'aujourd'hui sont les investissements de demain et les emplois d'après-demain* », disait le chancelier allemand Helmut Schmidt dans les années 1970. La formule n'a jamais été aussi vraie. Dire qu'ils vont intégralement à l'actionnaire relève de la caricature. Le laisser croire, c'est céder à la facilité.

Les 88 milliards d'euros investis par les 40 stars de la cote doivent d'abord leur permettre de faire face aux

vents contraires et ils sont nombreux : avec la guerre en Ukraine, l'inflation a fait grimper leurs coûts, quand la Banque centrale européenne faisait bondir leurs charges de financement. Et là où ils pouvaient espérer surfer sur la croissance post-Covid, ils s'inquiètent désormais de voir l'activité économique mollir au point de sombrer dans la stagflation, voire dans la récession. D'autant que la reprise chinoise, plus poussive que prévu, risque de compliquer encore la donne.

Mais ces investissements record sont aussi et surtout la seule réponse possible aux trois révolutions que nos fleurons doivent mener de front aujourd'hui. La transformation digitale, la transition énergétique et climatique, et le bouleversement en cours de la donne géopolitique. Des défis XXL que les géants français abordent en position de force, mais qu'il faudra relever dans la durée.



Lire nos informations
Page 26



Les Echos

« Leadership & Management »

Chaque semaine, Muriel Jasor vous propose un rendez-vous inspirant, en phase avec vos défis professionnels.

lesechos.fr/newsletters

DERNIÈRE HEURE

Les accusations de viol contre Luc Besson écartées

L JUSTICE - La Cour de cassation a définitivement écarté mercredi les accusations de viol de l'actrice Sand Van Roy contre Luc Besson en rejetant le pourvoi formé par celle-ci contre le non-lieu au bénéfice du cinéaste. « Cette décision confirme le non-lieu en faveur de Luc Besson et entérine l'ensemble des décisions des cinq dernières années qui l'ont reconnu non coupable », avec un non-lieu en décembre 2021, confirmé par la cour d'appel de Paris en mai 2022, s'est félicité l'avocat du cinéaste.

Football : Kanté rejoint Benzema en Arabie saoudite

L SPORT - Cap sur l'Arabie saoudite pour N'Golo Kanté : le club Al-Ittihad a annoncé mercredi avoir recruté le milieu de terrain de Chelsea et champion du monde 2018 français, qui rejoint son compatriote Karim Benzema. « N'écoutez pas les fake news. Kanté est un joueur d'Ittihad maintenant ! » a tweeté le club de Jeddah avec une photo du footballeur portant son maillot rayé jaune et noir, puis une vidéo de Benzema souhaitant la bienvenue à son coéquipier. « A bientôt à Jeddah », s'est réjoui le Ballon d'or 2022.

Le président suisse annonce son départ surprise fin 2023

L EUROPE - Le président de la Confédération helvétique Alain Berset, 51 ans, a créé la surprise mercredi en annonçant quitter ses fonctions gouvernementales à la fin de l'année 2023. Membre du gouvernement fédéral depuis 2012, le socialiste a incarné la lutte contre la pandémie en Suisse à la tête du ministère de la Santé. Il a joué un rôle important dans le sauvetage du Credit Suisse et a fait passer le relèvement de l'âge de la retraite des femmes à 65 ans. « C'est le bon moment de partir », a estimé l'homme d'Etat.

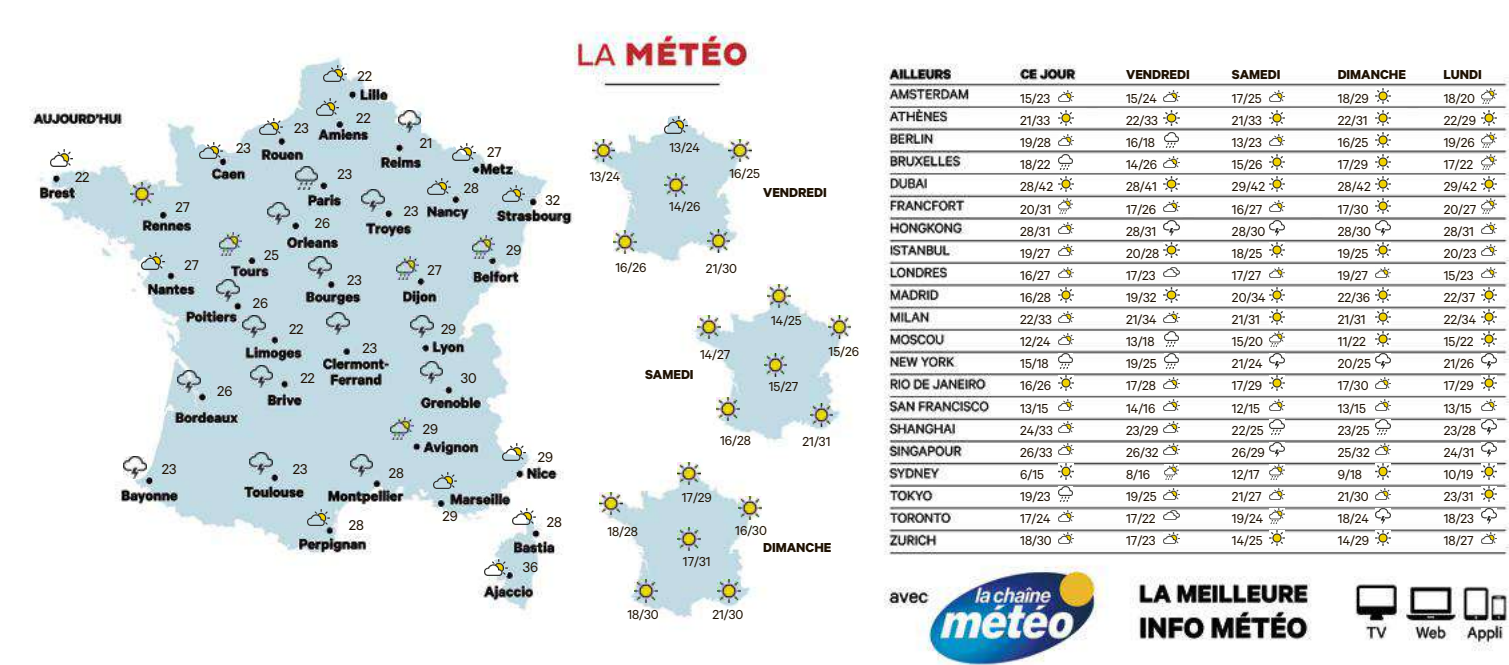
Joe Biden qualifie Xi Jinping de dictateur

L DIPLOMATIE - Le président américain Joe Biden a qualifié mardi de dictateur son homologue chinois Xi Jinping, propos vivement dénoncés par la Chine alors que vient de s'achever une visite à Pékin du secrétaire d'Etat Antony Blinken destinée à apaiser les tensions entre les deux superpuissances. « C'est une provocation politique ouverte », a déclaré Mao Ning, la porte parole du ministère chinois des Affaires étrangères. Lundi, Joe Biden avait dit penser que les relations entre les Etats-Unis et la Chine étaient sur la bonne voie.

LA PHOTO DU JOUR



EXPLOSION EN PLEIN PARIS Une explosion s'est produite dans un immeuble mercredi à Paris, rue Saint-Jacques, près de l'église Notre-Dame du Val-de-Grâce. Un incendie s'est déclaré et l'immeuble abritant notamment l'Académie de mode américaine s'est effondré. La préfecture de police faisait état en début de soirée de quatre personnes en urgence absolue et de vingt-cinq autres en urgence relative. Quelque 270 pompiers ont été engagés sur place et poursuivaient les recherches sous les décombres, mais l'incendie « est circonscrit », a déclaré le préfet de police, Laurent Nuñez. « Rien ne permet de déterminer l'origine du sinistre » à ce stade, a précisé le parquet de Paris, qui a ouvert une enquête pour blessures involontaires. Les pompiers ont « empêché la propagation de l'incendie à deux immeubles mitoyens qui ont été sérieusement déstabilisés par l'explosion » et « ont été évacués », a également indiqué le préfet de police. Photo Abdulmonam Eassa/AFP



La France accueillera bientôt Jules Verne, un nouveau supercalculateur

INFORMATIQUE

Leïla Marchand

La France a été choisie comme lieu d'accueil d'une machine d'une puissance rare : un supercalculateur de dernière génération. Son nom de baptême sera celui d'un écrivain français, Jules Verne, et elle sera installée en région parisienne, au Très Grand Centre de Calcul du CEA, à Bruyères-le-Châtel, dans l'Essonne.
La France était en concurrence avec d'autres pays de l'Union européenne pour accueillir ce supercalculateur, le deuxième de cette puissance en Europe avec Jupiter, qui verra le jour en 2024 en Allemagne. Jules Verne, lui, sera en place en 2025. Il sera alors 1.000 fois plus rapide que le supercalculateur Jean Zay, actuellement le plus puissant de France. « La Commission européenne a mis en place une politique, en lien avec les Etats, à travers une entreprise commune appelée "EuroHPC". C'est en quelque sorte le bras armé de l'Europe pour la doter de moyens de calcul haute performance », explique un porte-parole du Genci, le Grand Equipement National de Calcul Intensif, qui portait cette proposition française, en collaboration avec le CEA et les Pays-Bas.

Une machine « exaflopique »
Outils de science et d'innovation, les supercalculateurs, aussi appelés « HPC », sont capables de réaliser un très grand nombre de calculs. Ils sont utilisés pour concevoir de nouveaux objets comme des avions ou des matériaux innovants, ou pour simuler des phénomènes physiques complexes comme la formation de galaxies ou de séismes, ou encore pour faire des prévisions climatiques. Dans le cas de Jules Verne, il s'agit d'une machine exaflopique, ce qui veut dire que sa puissance dépasse le milliard de milliards d'opérations par seconde. Après avoir longtemps été le Graal du secteur, le seuil symbolique de l'exascale a récemment été atteint



Le Très Grand Centre de Calcul du CEA à Bruyères-le-Châtel a déjà un supercalculateur baptisé « Joliot-Curie ».

par l'américain Hewlett Packard Enterprise en 2022. Ses concurrents, comme le français Atos, sont en route pour le suivre.
Les machines exascale représentent un changement d'échelle par rapport aux capacités actuelles. Aucune machine française n'a d'équivalent en termes de puissance, même si le « Très Grand Centre de calcul du CEA possède déjà le supercalculateur Joliot-Curie » fabriqué par Atos, signale le Genci. Le nom de l'entreprise qui fabriquera le

supercalculateur Jules Verne n'est pas encore connu. Une mise en concurrence va être enclenchée pour ce contrat. La machine sera ensuite la propriété de l'entreprise commune européenne EuroHPC qui finance la moitié des 542 millions d'euros prévus pour l'acquisition et l'exploitation du calculateur pendant cinq ans. L'autre moitié est financée essentiellement par le gouvernement français. Des chercheurs de tous horizons – pas seulement du CEA – pourront disposer

d'heures de calcul sur la machine, après avoir soumis un dossier de demande, et avec « obligation de publication scientifique » des résultats obtenus, précise le Genci.
La ministre de la Recherche, Sylvie Retailleau, a salué « une excellente nouvelle pour la recherche française et européenne ». « Le supercalculateur jouera un rôle clé pour garantir notre souveraineté technologique et notre compétitivité industrielle », a-t-elle déclaré dans un communiqué. ■

Les pays émergents, angle mort de la ruée vers les énergies vertes

ÉNERGIE

Sharon Wajsbrot

Alors que s'ouvre cette semaine à Paris le Sommet pour un nouveau pacte financier mondial, qui doit rassembler une cinquantaine de chefs d'Etat et d'institutions internationales, de Janet Yellen, la secrétaire au Trésor américaine, en passant par le Premier ministre chinois Li Qiang ou encore le président brésilien Lula, l'Agence internationale de l'énergie met en garde contre un angle mort de la transition énergétique. « Notre avenir climatique va se décider à Jakarta, Delhi, Dakar, etc. Or, 90 % des nouveaux investissements réalisés dans les énergies vertes ont été déployés dans les pays développés ou en Chine en 2022. Il y a urgence à rééquilibrer les choses », pointe le directeur exécutif de l'AIE, Fatih Birol.
Environ 1.700 milliards de dollars ont été investis dans les énergies vertes en 2022 dont 770 milliards dans les pays émergents, détaille l'AIE dans un rapport publié mercredi. Sur ce total, la Chine en a capté les deux tiers, avec « 100 GW de nouvelles capacités solaires installées ». De quoi ajouter « en une seule année dix fois la totalité des installations solaires en exploitation en Afrique, soit 11 GW », pointe le rapport qui estime que la croissance des investissements dans ces énergies vertes est indispensable non seulement pour engager la transition énergétique dans ces pays mais aussi pour « atteindre d'autres objectifs de développement dans l'éducation ou la santé ».

« 90 % des nouveaux investissements réalisés dans les énergies vertes ont été déployés dans les pays développés ou en Chine en 2022. »

Compte tenu de la très grande concentration des investissements en Chine, la marche pour atteindre les objectifs de l'accord de Paris dans les pays émergents est très haute. Les montants à investir dans la transition énergétique dans les pays émergents (hors Chine) doivent être multipliés par sept, pour atteindre 1.400 à 1.900 milliards de dollars, pour tenir la feuille de route de l'accord de Paris, estime l'AIE.
C'est d'autant plus important qu'en Afrique, les investissements dans les énergies fossiles continuent de prospérer. Selon l'Investment Report 2023 de l'AIE, l'Afrique est la région qui a attiré le plus d'investissements dans le gaz naturel liquéfié l'an dernier. Les investissements dans le raffinage en Afrique devraient même excéder ceux au Moyen-Orient cette année.
« Le plus vite les investissements dans les énergies vertes se déploieront, le plus rapidement cela viendra bousculer les équations des énergies fossiles », estime Tim Gould, économiste en chef à l'AIE. Reste pour cela à s'atteler à plusieurs défis de taille. « Pour le moment, le coût du capital pour les projets solaires peut être deux à trois fois plus élevé dans les pays émergents que dans les pays développés ou en Chine », pointe l'AIE. En cause : le manque de politique énergétique nationale, la faible profondeur des marchés de capitaux ou la faible confiance des investisseurs dans les énergéticiens nationaux. ■

Canal+ investit dans la plateforme de streaming Viu pour se renforcer en Asie

MÉDIAS La chaîne cryptée annonce un investissement échelonné de 300 millions de dollars dans la plateforme de streaming vidéo hongkongaise Viu. Un premier apport de 200 millions de dollars lui offre 26,1 % du capital. A terme, Canal+ pourra monter à 51 % de ce service fort de 66 millions d'utilisateurs actifs mensuels et 12 millions d'abonnés payants fin 2022. Bien implanté en Europe et en Afrique, le groupe Canal+, qui compte 25,5 millions d'abonnés dans le monde, voit dans l'Asie un nouveau moteur de croissance. // PAGE 22

Le palmarès des meilleurs avocats d'affaires en France en 2023

DRIT La revue juridique américaine « Best Lawyers » a dévoilé son palmarès 2023 des avocats et des cabinets les mieux reconnus par leurs pairs en France. Ce classement – dont « Les Echos » ont eu la primeur – met en avant plus de 60 spécialités, dont certaines très pointues comme le droit des produits dérivés, le droit aérien ou encore le droit maritime. 85 sont les « Lawyers of the Year ». Outre les avocats, la revue juridique « Best Lawyers » récompense, pour la cinquième année consécutive, les meilleurs cabinets de la place de Paris. // PAGE 27

Elon Musk promet aussi des « investissements significatifs » à l'Inde

AUTOMOBILE

Lionel Steinmann

Elon Musk voyage beaucoup ces temps-ci, et il n'est pas avare de promesses pour les pays qu'il visite. Après avoir réitéré son intérêt pour la France lors de son passage au Salon VivaTech la semaine dernière, allant jusqu'à juger « très probable que Tesla fera quelque chose de très important en France dans les années à venir », le milliardaire a évoqué la même perspective lors d'un déplacement en Inde.
Mercredi, à l'issue d'une rencontre avec le Premier ministre, Narendra Modi, Elon Musk a déclaré à propos de son interlocuteur : « Il nous pousse à faire des investissements significatifs en Inde, ce que nous avons l'intention de faire ».
Le patron de Tesla avait déjà fait des commentaires très favorables sur l'Hexagone à l'occasion du sommet Choose France, durant lequel il avait rencontré Emmanuel Macron. Il y a quelques jours, il était également de passage à Rome, et

s'était entretenu avec la présidente du Conseil, Giorgia Meloni.

Muscler l'appareil de production
Tesla dispose de quatre usines d'assemblage de voitures et une cinquième est déjà en construction au Mexique. Mais Elon Musk ne fait pas mystère de sa volonté de continuer à muscler son appareil de production, et les gouvernements, de New Delhi à Paris, ne ménagent pas leurs efforts pour attirer cet investissement.
En Europe, la France est notamment en compétition avec l'Espagne. Des fuites récentes dans la presse locale ont relaté l'intérêt supposé du constructeur pour une implantation dans la région de Valencia.
Impossible de dire à ce stade si Tesla a réellement l'intention de construire une usine à court terme, et si oui, sur quel site. Mais l'intérêt suscité par les visites et les déclarations d'Elon Musk attisent la compétition entre les pays candidats, ce qui ne peut que tirer à la hausse le montant des subventions qui lui sont promises. ■

LES ENTREPRISES CITÉES

Accor 20	Engie 16, 19	Pierre & Vacances Center	Stellantis 17, 26
Airbus 18	Facebook 21	Parcs 20	STMicroelectronics 32
Belambra 20	FedEx 32	Posco 16	Storengy 16
Canal+ 22	Getir 18	Qatar Airways 18	TikTok 21, 22
Capgemini 32	JP Morgan 27	Reddit 22	TotalEnergies 16, 19, 26, 32
Casino 18	Leal Réunion 24	Renault 32	UBS 27
Club Med 20	Louis Vuitton 19	Rolls-Royce 18	Vibiscus 23
Credit Suisse 27	LVMH 19, 26	SEB 32	Viu 22
Dark 23	Meta 22	Skills 24	Volkswagen 17
Deezer 21	Narwhal 22	SoftBank 22	Worldline 32
EDF 16, 19	PCCW 22	Spotify 21	YouTube 21

Gaz : cette guerre de mouvement qui se déclare entre Engie, Total et EDF

- Les clients d'Engie bénéficiant des tarifs réglementés vont basculer sur une offre de marché.
- Les opérateurs alternatifs, comme TotalEnergies, EDF ou ENI, espèrent en tirer profit.

ÉNERGIE

Nicolas Rauline

Fidèle à sa stratégie, TotalEnergies a dégainé avant tout le monde. L'énergéticien a annoncé, dix jours avant la fin des tarifs réglementés du gaz, qu'il offrirait une remise de 10 % pendant un an à tous ses nouveaux clients particuliers en gaz. Il se base pour cela sur le « prix repère » que la Commission de régulation de l'énergie (CRE) venait à peine de publier.

« Nous avons construit un prix repère qui est, dans sa structure, dans la continuité des tarifs réglementés de vente du gaz d'Engie », indique Aurélien Paillard, chef du département marché de détail à la CRE. Ce prix repère intègre à la fois les coûts d'approvisionnement des fournisseurs sur les marchés (et varie donc en fonction de l'évolution du marché de gros) et leurs coûts hors approvisionnement, comme les coûts commerciaux, les coûts d'acheminement ou de stockage et la rémunération. Une partie importante dépendra donc de l'évolution des prix sur les marchés mondiaux.

Plus de marges de manœuvre

Le prix repère fourni par la CRE devrait servir de base tarifaire à une grande partie du marché. Engie va basculer ses clients qui étaient encore aux tarifs régulés sur une offre « Passerelle » calquée sur ce prix repère. TotalEnergies a aussi choisi ce prix repère pour son offre « spéciale gaz », sur laquelle il offre donc 10 % de remise.

« Dans la constitution de ce prix repère, nous avons la volonté de rassurer le grand public en apportant un indicateur de prix raisonnable. Et nous savons que de nombreux fournisseurs vont l'utiliser au moins comme référence pour déterminer le prix lié à leurs coûts d'approvisionnement, voire dans leurs offres à prix évolutif », affirme Aurélien Paillard.

Le niveau des tarifs réglementés du gaz avait été gelé ces derniers mois pour faire face à l'envolée des prix. Mais, malgré le léger rebond observé ces derniers jours, les prix de gros sont redescendus ces der-

niers mois à des niveaux raisonnables. Le prix repère de la CRE se retrouve donc, pour le mois de juillet, 19,4 % plus bas en moyenne que les tarifs réglementés (qui avaient augmenté de 15 % en début d'année). De quoi faire repartir une guerre des prix ?

« La fin du TRV gaz constitue une opportunité pour les consommateurs français de reconsidérer leur fournisseur de gaz et de choisir TotalEnergies », a lancé Olivier Jouny, nouveau directeur de l'activité « integrated power » (électricité et gaz) de TotalEnergies. D'autres opérateurs pourraient suivre, d'autant que la situation de l'an dernier a renforcé les marges et que les approvisionnements pour cet hiver suscitent moins d'inquiétudes que l'an dernier – Storengy a déclaré mercredi que les stocks français étaient déjà remplis à 60 %.

La crise a figé les positions

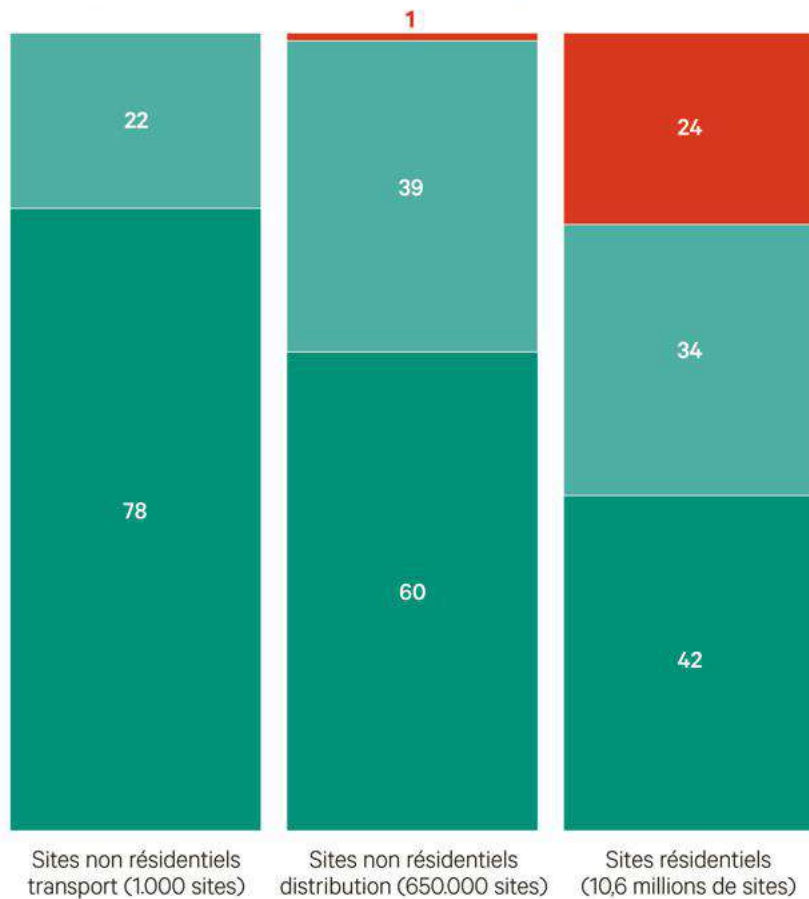
Sur le marché de la distribution du gaz, l'opérateur historique, Engie, avait rapidement perdu des positions lors de l'ouverture du marché à la concurrence. Aujourd'hui, 42 % des clients particuliers au gaz sont chez un opérateur alternatif, avec une offre de marché, quand ils ne sont que 29 % sur le marché de l'électricité.

Mais la crise de l'énergie de ces derniers mois a eu tendance à figer les positions. Et, pour le moment, la fin annoncée des TRV gaz n'a pas changé la donne, ces clients ne basculant qu'au compte-gouttes vers les offres de marché. La plupart des opérateurs alternatifs ont même perdu des parts de marché. Seuls les gros comme EDF, qui revendique 2,1 millions de clients au gaz, ou TotalEnergies s'en sont sortis. « Nous avons constaté qu'il y avait moins de changements d'offres, au sein de notre portefeuille ou vers la concurrence », confirme Céline Regnault, directrice du marché grand public chez Engie.

Lors du dernier décompte de la CRE, au 31 décembre 2019, Engie restait leader avec 47 % de parts de marché sur les offres de marché (hors TRV donc), devant EDF (23 %), TotalEnergies (15 %) et ENI (10 %). La

Répartition du marché de détail du gaz naturel

En %, au 31 décembre 2022 ■ Offres de marché fournisseurs alternatifs ■ Offres de marché fournisseurs historiques ■ Offres aux tarifs réglementés



« LES ÉCHOS » / SOURCE : COMMISSION DE RÉGULATION DE L'ÉNERGIE

CRE ne devrait faire une mise à jour de ces chiffres que dans quelques mois, mais les rapports de force restent les mêmes. « Avec les conditions spéciales de marché, ces derniers mois, on a observé une inertie des clients aux TRVG, note Aurélien Paillard. Et cet hiver, il y avait une certaine frilosité des opérateurs à acquérir de nouveaux clients. Il sera intéressant de voir l'évolution des prochaines semaines, avec le retour de conditions de marché plus normales. »

Réorganisation chez Total

Engie, de son côté, ne compte pas participer à une guerre des prix. « Nous n'avons pas prévu de promotions sur notre offre "Passerelle". Sur

nos offres de marché, nous allons proposer des offres liées à l'indice de référence de la CRE. Dans ce contexte de grands changements, il est important de permettre aux clients de bien comprendre les offres, avant d'appliquer des promotions », affirme Céline Regnault.

Pour TotalEnergies, dont le nombre de clients au gaz est resté stable ces deux dernières années en France, le gaz fait partie des priorités stratégiques de croissance définies par Patrick Pouyanné. Le pétrolier, qui a complètement réorganisé son activité « integrated power » avec une nouvelle direction cette semaine, a lancé une première banderille. D'autres pourraient suivre. ■

Engie décroche un contrat mégaprojet d'hydrogène v

Le groupe français est à la tête d'un consortium qui vient de se voir attribuer une concession de 47 ans. A partir de 2030, la production sera exportée vers la Corée du Sud.

L'hydrogène vert entre dans une phase plus concrète. Un consortium mené par Engie et l'aciériste sud-coréen Posco s'est vu attribuer une concession de 47 ans par les autorités d'Oman pour la réalisation d'un projet intégré de production d'hydrogène et d'ammoniac vert à partir d'énergies renouvelables.

Le projet sera situé dans le désert, sur un terrain d'une superficie de 340 kilomètres carrés, à proximité du port de Duqm, une ville côtière qui connaît un fort développement et à laquelle il sera relié par oléoduc.

Engie compte installer des éoliennes et des centrales solaires, afin de maximiser le taux d'utilisation des infrastructures et faire baisser les coûts de production. « Cela nous permettra de limiter l'intermittence de ces sources d'énergie. Nous pensons aussi utiliser des batteries », confie Frédéric Claux, directeur « flex generation » de la région Afrique, Moyen-Orient et Asie chez Engie.

Démarrage en 2030

La taille de ce projet le place parmi les plus importants au monde. Il prévoit jusqu'à 5 GW de nouvelles capacités solaires et éoliennes et devrait produire 200.000 tonnes d'hydrogène et 1,2 million de tonnes d'ammoniac par an. Le projet Neom, annoncé par des sociétés maro-

caines, américaines et saoudiennes il y a un mois dans le nord de l'Arabie saoudite, par exemple, et qui s'est autoproclamé « plus grand projet d'hydrogène vert au monde », disposera de 4 GW de capacités de renouvelables et produira près de 220.000 tonnes d'hydrogène vert. Le montant de l'investissement à Oman n'a pas été dévoilé, mais le projet Neom prévoit, lui, 8,4 milliards de dollars d'investissements.

Ce dernier est toutefois plus avancé et prévoit le début de la production pour 2026. A Oman, Engie et ses partenaires vont mener une phase de développement et réaliser les études préliminaires pendant trois ans. Une fois l'éventuelle décision finale d'investissement prise, il y aura alors une phase de construction de trois à quatre ans. L'objectif est donc de démarrer la production en 2030.

Le Moyen-Orient, eldorado de l'hydrogène ?

La technologie est prometteuse. Elle permet de produire de l'hydrogène par électrolyse de l'eau, à partir d'énergies renouvelables dans des régions où les coûts de celles-ci sont bas, et de l'exporter vers les régions de consommation, soit sous forme liquide soit sous forme d'ammoniac. De nombreux industriels très consommateurs d'hydrogène, comme les sidérurgistes, les aciéristes ou les verriers, pourraient ainsi décarboner leurs activités – aujourd'hui, l'hydrogène qu'ils consomment est produit à 99 % à partir d'énergies fossiles.

Mais le marché n'a pas décollé car l'hydrogène vert reste plus

L'offre « Passerelle » d'Engie moins chère que les tarifs réglementés... pour l'instant

Les tarifs réglementés du gaz disparaissent au 30 juin. Avec la baisse des prix sur les marchés de gros, les clients qui disposaient encore d'une offre à ces tarifs et qui n'ont pas encore basculé vers une offre de marché paieront 10 à 20 % de moins.

Bonne nouvelle pour les clients d'Engie qui étaient encore aux tarifs réglementés du gaz. Leur facture va automatiquement diminuer au 1^{er} juillet, avec la fin de ces tarifs réglementés. S'ils ne choisissent pas d'ici là une offre de marché, chez Engie ou chez un autre opérateur, ils seront basculés vers l'offre « Passerelle », dont les détails ont été rendus publics mercredi.

Les tarifs de cette offre se basent sur l'indice de référence calculé par la Commission de régulation de l'énergie (CRE), lui-même très proche du tarif réglementé sur le calcul des coûts des fournisseurs, et qui a

une part variable qui dépend de l'évolution des prix sur les marchés de gros. Les seules différences sont liées, par exemple, à la présence de biométhane – dont le prix est supérieur à celui du gaz naturel – dans l'offre Passerelle.

La hausse des TRV effacée

Les prix ayant nettement baissé ces derniers mois, l'indice de la CRE et les tarifs choisis pour l'offre Passerelle sont assez nettement inférieurs à ce que payaient les clients au TRV gaz, jusqu'à présent. Pour l'offre Passerelle, la différence pour le mois de juillet sera comprise entre 10 % et 20 % par rapport au tarif d'avril, selon le niveau de consommation, la ville où le client habite. Une baisse qui pourrait donc compenser la hausse de 15 % des TRV gaz, entrée en vigueur en début d'année.

Pour illustrer son propos, Engie a fait plusieurs simulations. Pour un habitant de Douai en maison individuelle de 100 mètres carrés, dispo-

sant d'un contrat chauffage et eau chaude d'environ 14.000 kWh par an, la facture annuelle sera de 1.406 euros. Avec les tarifs réglementés d'avril, elle aurait été de 1.745 euros, soit une baisse de 19 %. Pour un appartement à Paris de 60 mètres carrés, avec un contrat eau chaude et cuisson de 3.000 kWh par an, la facture baisserait, elle, de 15 %.

Toute sortie est définitive

Mais l'offre « Passerelle » aura des tarifs évolutifs. Les prix risquent donc de rebondir dans les mois qui viennent, les prix sur les marchés de gros augmentant en général avant l'hiver. C'est ce qui avait ému certaines associations de consommateurs, qui considéraient les TRV comme la meilleure protection possible. Si jamais les prix venaient à grimper comme ce fut le cas l'été dernier (avec un prix du MWh dépassant les 350 euros sur le TTF de Rotterdam), seul un nouveau

2,3

MILLIONS DE CLIENTS disposaient encore, en avril, d'une offre aux tarifs réglementés du gaz, selon la CRE.

bouclier tarifaire pourrait donc protéger les consommateurs de factures hors normes...

Selon les derniers chiffres de la CRE, qui datent d'avril, 2,3 millions de clients disposaient encore d'une offre aux tarifs réglementés du gaz. Ces clients vont donc être basculés vers l'offre « Passerelle », qui n'a pas de date de fin. Mais ils peuvent souscrire une autre offre de marché, chez Engie ou chez un autre opérateur, à tout moment et sans frais. Dans ce cas, toutefois, il ne sera pas possible de rebasculer vers l'offre « Passerelle ».

— **N. Ra.**

Pourquoi Volkswagen s’inspire de Stellantis pour se redresser

- Le groupe allemand a présenté mercredi un grand plan de rationalisation.
- Nombre d’ingrédients rappellent la recette de Carlos Tavares pour sauver PSA, puis pour faire de Stellantis un des groupes automobiles les plus rentables au monde.

AUTOMOBILE

Guillaume Guichard

Le secteur automobile rejoue la fable de la cigale et la fourmi. Après avoir dépensé sans trop compter, et alors qu’il se fait tailler des croupières sur son principal marché, la Chine, Volkswagen est en crise. Sa profitabilité est en berne, loin de celle de ses concurrents. Le marché attendait une réaction. Elle est venue mercredi, sous la forme d’un plan de réorganisation et d’économies. Nombre de ses ingrédients rappellent la recette de la rentabilité du patron de Stellantis, Carlos Tavares. Lui fait figure de fourmi, préparant non pas l’hiver mais la guerre des prix qui vient. Le groupe franco-italo-américain a dégagé une marge de 13 % en 2022, contre 8,1 % pour Volkswagen.

Au cœur des annonces de mercredi, le groupe allemand vise donc un nouvel objectif de rentabilité de 9 à 11 % à horizon 2030. Le gros de l’effort proviendra de la marque Volkswagen, qui doit presque doubler sa rentabilité d’ici à 2026, à 6,5 %.

Le temps presse. La cigale Volkswagen souffre de ses coûts fixes très élevés, qui deviennent problématiques au vu des pertes de parts de marché subies ces dernières années. Dit autrement, « sans la Chine, difficile de payer Wolfsburg », résume un analyste en faisant allusion au site historique.

« Une nouvelle approche » Le patron du groupe, Oliver Blume, l’a reconnu mercredi devant les investisseurs, dans un rare moment d’autocritique de la part du groupe allemand. Parmi les « challenges » (traduire « les défauts ») du groupe, il a compté notamment une « grande base de coûts fixes qui n’est pas capitalistiquement efficiente » et une prise de décisions « qui prend trop de temps ».

La firme de Wolfsburg tente un changement de paradigme. Lui qui tablait sur les volumes pour atteindre la rentabilité veut désormais inverser la logique. « Nous sommes convaincus que la transformation en cours de notre industrie requiert une nouvelle approche, a expliqué son directeur financier et des opérations, Arno Antlitz. Nous donnerons dorénavant la priorité à la création de valeur et non plus à la croissance des volumes. » Le man-



Axe majeur du plan d’économies, approfondir la stratégie de plateformes et les synergies entre les marques.
Photo Snapshot/Future Image/N Heusel/Shutterstock

tra de Carlos Tavares depuis qu’il a pris les rênes de PSA en 2014. La logique a en effet atteint ses limites à Wolfsburg. « Les marques dites de volume (hors marques de luxe comme Porsche ou Audi) dépensent 10 et 15 points de plus que Stellantis en capital et en salaires », calcule Philippe Houchois, analyste chez Jefferies.

Réticences syndicales Axe majeur du plan d’économies, approfondir la stratégie de plateformes et les synergies entre les marques. Dans le cadre du grand plan d’efficacité, « la production au sein des marques de volume (Seat, Volkswagen, Skoda) sera répartie plus systématiquement en fonction des plateformes », explique ainsi la marque Volkswagen. Dans les années 2000, Volkswagen a pu rebondir grâce au développement des plateformes communes à plusieurs modèles, servant à réduire les coûts de développement. Mais il n’a jamais poussé la logique jusqu’au bout.

Faute à des réticences syndicales, il n’avait pas jusqu’à présent voulu rassembler les modèles utilisant les mêmes plateformes dans la même usine. Un art opératif poussé à fond par Stellantis.

Tailler dans la jungle des modèles Autre axe d’économies de Volkswagen, réduire drastiquement la jungle des modèles et des options. Le constructeur de Wolfsburg va ainsi abandonner la berline haut de gamme Arteon. Une stratégie là encore initiée par Peugeot durant les années 2010, qui a dû faire le deuil des modèles de prestige à faibles volumes comme les cabriolets sportifs ou les 4x4, qui venaient plomber la rentabilité des usines. Le numéro deux mondial refuse toutefois de suivre un régime draconien. Pour preuve, le plan massif d’investissement sur cinq ans de 180 milliards d’euros n’est pas remis en cause à ce stade. Ce n’est qu’ensuite que le groupe entend réduire à 11 %, puis à 9 %,

son ratio d’investissement d’ici à la fin de la décennie. Aujourd’hui, il dépense 14,5 % de son chiffre d’affaires en capex et R&D, contre 6,9 % seulement pour Stellantis, réputé pour son ascétisme. Reste le sujet brûlant que personne n’ose aborder : la masse salariale. « Le précédent patron, Herbert Diess, a perdu son poste à l’été 2022 en partie parce qu’il avait émis l’idée

de supprimer entre 25.000 et 30.000 postes en Allemagne, soit pas tout à fait 10 % des effectifs », rappelle un analyste. En attendant que le sujet soit abordé, les effectifs pèsent 25 % du chiffre d’affaires de Volkswagen, plus de deux fois plus que chez Stellantis (10 %).

Des investisseurs méfiants Cet embarras a de quoi rendre les investisseurs méfiants. « Cela pourrait s’avérer difficile pour Volkswagen de trouver les montants d’économie affichés sans réduction significative des effectifs, dans un contexte de réduction du nombre de modèles et de virage vers l’électrique », technologie qui nécessite moins de main-d’œuvre, estiment dans une note les analystes de Morgan Stanley. Si les résultats s’avèrent malgré tout au rendez-vous, qu’en sera-t-il de la valorisation du groupe ? Malgré sa rentabilité record, Stellantis n’a pas réussi à percer sur les marchés, ceux-ci semblant décidément bouter les conglomérats. ■

« Nous donnerons dorénavant la priorité à la création de valeur et non plus à la croissance des volumes. »

ARNO ANTLITZ
Directeur financier et des opérations de Volkswagen

pour un ert à Oman

cher que celui produit à partir de fossiles. Les industriels hésitent et les investissements tardent donc à se concrétiser. Or l’atout du projet d’Engie est qu’il a déjà des acheteurs. Son premier client sera Posco, qui souhaite décarboner ses activités. L’ammoniac vert produit sera exporté vers la Corée du Sud.

D’autres possibilités Ce n’est pas le seul projet d’Engie dans le domaine de l’hydrogène vert et de l’ammoniac. Outre un pilote en Australie, mené avec Yara, l’énergéticien discute d’autres possibilités en Arabie saoudite.

La taille de ce projet le place parmi les plus importants au monde.

Il prévoit la production de 200.000 tonnes d’hydrogène et 1,2 million de tonnes d’ammoniac par an.

Il pourrait aussi annoncer prochainement un projet aux Emirats arabes unis avec Masdar, de plus petite taille. Il s’est fixé l’objectif d’atteindre 4 GW de capacité d’hydrogène et 10 GW de batteries d’ici à 2030. Ce projet à Oman pourrait aussi servir les objectifs de la Corée du Sud, qui souhaite réduire son empreinte carbone de 40 % à la même date. — N. Ra.

L’heure du grand test de la cogestion à l’allemande

Syndicat et direction de Volkswagen se donnent jusqu’à octobre pour définir un programme de « rationalisation », sans « concessions sur les salaires ou l’emploi ».

Nathalie Steiwer — Correspondante à Berlin

Restructurer de fond en comble, sans vagues ni étincelles ? Le défi posé par le grand plan de relance de Volkswagen va mettre à rude épreuve le système de cogestion à l’allemande. Syndicat et direction se sont donnés jusqu’en octobre prochain pour définir les modalités pratiques d’un programme qui doit permettre à la marque d’améliorer son résultat de 10 milliards d’euros d’ici à 2026. « Nous sommes d’accord avec la direction sur le fait

que nous devons réaliser les économies visées sans faire de concessions sur les rémunérations ou la garantie de l’emploi », martelait il y a quelques jours la très puissante cheffe du comité d’entreprise, Daniela Cavallo.

Emplois garantis jusqu’en 2029 Pour l’heure, l’optimisme est de mise. En vertu d’un « Pacte d’avenir » négocié en 2016, l’année du « dieselgate », « l’emploi est garanti jusqu’en 2029 », rappelle Heiko Lossie, porte-parole du comité d’entreprise, et « des licenciements économiques sont exclus » jusque-là, dit-il. Depuis cette date, les effectifs de Volkswagen en Allemagne ont légèrement progressé, passant de 114.000 à 117.000 postes, malgré des départs anticipés « et volontaires » à

la retraite. En spéculant sur la poursuite de ces retraites, la presse allemande table sur 10.000 suppressions de postes dans les années à venir, ce que dément le comité d’entreprise. Pour réaliser son programme « ambitieux mais réalisable » selon lui, Thomas Schäfer, le patron de la marque Volkswagen, va devoir faire ce qu’il sait le mieux faire : rationaliser. L’homme qui a longtemps dirigé la planification de la production internationale de Mercedes avant d’être débauché annonce essentiellement des coupes dans les structures administratives et une optimisation des usines dans le monde.

Le poids du politique Des fermetures d’usine sont politiquement difficiles pour le groupe Volkswagen, détenu à 20 % par le

Land de Basse-Saxe et premier employeur de la région. Depuis que les Britanniques ont remis les clefs de l’usine aux syndicats et aux pouvoirs publics en 1949, aucune décision ne se prend à Wolfsburg, siège du groupe, sans l’avis du comité d’entreprise et de la région. Or l’usine-mère de Wolfsburg est clairement sous-utilisée. VW prévoyait d’y produire 560.000 véhicules cette année. Fin mai, « nous avions produit 214.000 véhicules », rappelle Daniela Cavallo, soit « près de 40 % de l’objectif annuel ». Faute de remplir les carnets de commandes, le bilan des autres usines n’est pas plus glorieux. Près de 130.000 versions modernes du mythique minibus VW, l’ID.Buzz, devaient être produites en 2022, 44.000 sortiraient cette année des chaînes de l’usine de Hanovre. Les commandes pour le remplaçant

électrique de la Golf, l’ID.3, sont si faibles que l’usine de Zwickau tourne en sous-régime. La transformation vantée par la direction ne séduit qu’à moitié Daniela Cavallo, qui lui demande de commencer par balayer devant sa porte. Elle attend des décisions dans les « champs stratégiquement décisifs que sont le pilotage du groupe, la collaboration entre les marques, l’accent mis sur les logistiques et la qualité des produits ». Le fond et la forme restent toutefois très mesurés à Wolfsburg, contrairement à l’époque houleuse où un long bras de fer avait opposé l’ancien patron Herbert Diess, et le prédécesseur de Daniela Cavallo. Le nouveau patron du groupe, Oliver Blume, a su installer un climat de confiance, assure-t-on du côté des syndicats. Le rendez-vous de l’automne devra le confirmer. ■

Casino obtient le report de ses dettes fiscales

DISTRIBUTION

Le distributeur demande aussi à ses créanciers la suspension du paiement des intérêts qui leur sont dus.

Philippe Bertrand

Depuis la remise des audits d'Accuracy et de PWC sur sa situation financière, il y a une semaine à Bercy, la question des liquidités de Casino était sur la table des conciliateurs et des créanciers. Le groupe dirigé par Jean-Charles Naouri a apporté un élément de réponse mercredi avec l'annonce du gel de ses dettes fiscales et sociales. Le distributeur a demandé à l'Etat et obtenu le report du « paiement des charges fiscales et sociales du groupe dues entre mai et septembre 2023, soit un montant d'environ 300 millions d'euros ». « Ce montant, consenti en contrepartie de l'octroi de sûretés, notamment de nantissements de premier rang, sera payé à la date de réalisation de la restructuration financière », précise le communiqué publié. La conciliation avec les créanciers s'achèvera le 25 octobre au plus tard. Il s'agit, dit Casino, de « préserver (la) liquidité » du groupe et de « certaines de ses filiales », dont les magasins Casino,

Monoprix et Franprix. Dans le même but, les conciliateurs « vont solliciter de la part de l'ensemble des créanciers financiers de Casino la suspension, pendant la durée de la période de conciliation, du paiement des intérêts (et autres commissions) dus par les sociétés en conciliation (soit environ 130 millions d'euros), ainsi que des échéances en principal qui sont dues au cours de cette période par les sociétés en conciliation (soit environ 70 millions d'euros). »

500 millions au total
Pour résumer, Casino reportera, si les créanciers acceptent, un total de 500 millions de taxes et intérêts. Fin mars, le groupe disposait de 286 millions d'euros de trésorerie, et d'une ligne de crédits de 2 milliards. Le groupe fait l'objet de deux offres de recapitalisation. L'une, pas entièrement financée, d'un montant de 1,1 milliard d'euros, de la part du trio Zouari-Niel-Pigasse, l'autre du duo Daniel Kretinsky et Fimalac, du même montant et financée à hauteur de 900 millions. Fimalac, la société de Marc Ladreit de Lacharrière, a converti ce jeudi une dette contractée par Rallye en actions Casino qui étaient conservées dans une fiducie. Fimalac passe ainsi de 2,6 % à 12 % du capital de Casino et en devient le deuxième actionnaire derrière Rallye et Daniel Kretinsky (10 %).

Quick commerce : Getir jette l'éponge

SERVICES

Après avoir placé ses activités hexagonales en redressement judiciaire en avril, la plateforme de livraison express de courses quitte l'Hexagone.

Clotilde Briard

La France ne fait décidément plus bon ménage du tout avec le quick commerce et son modèle de livraison de courses express. Getir y jette à son tour l'éponge. L'entreprise turque avait placé en avril dernier ses activités hexagonales en redressement judiciaire. Elle a finalement décidé qu'elle ne financerait pas le plan de continuation qu'elle avait exposé en mai et qui prévoyait la suppression d'environ la moitié de ses effectifs. La décision d'un acteur qui avait fait ses premiers pas en France en 2021 ouvre la voie, pour les administrateurs judiciaires, à la cession des activités, dans leur entier ou par pans, à des repreneurs. Dans l'Hexagone, le groupe opère sous sa marque, mais aussi sous celle de Gorillas, qui avait été racheté au niveau mondial fin 2022, et de Frichti, une griffe purement française, elle.

Cadre juridique lourd
L'annonce de Getir intervient quinze jours après celle de l'allemand Flink qu'il quittait la France et plaçait lui aussi sa filiale en redressement judiciaire. Et les raisons avancées sont sensiblement les mêmes : un pays peu propice au secteur. « L'environnement juridique complexe et les réglementations imposées par les administrations

locales » ont rendu « très difficile » la possibilité de rendre l'activité financièrement viable, indique Getir pour justifier son départ. Il est vrai que les contraintes pesant sur les « dark stores », désormais vus comme des entrepôts de centre-ville servant de lieux de stockage, se sont nettement alourdies ces derniers mois. La décision de Getir va concerner quelque 1.800 salariés en CDI et CDD, indique la CFDT, le groupe ne communiquant pas lui-même sur le personnel qu'il emploie.

Concurrence accrue
Le chiffre d'affaires des trois enseignes aurait été de 122 millions d'euros en 2022, le groupe totalisant 200 millions d'euros de dettes sur les trois entités à fin mars 2023, selon une note interne que l'AFP a consultée. Le quick commerce est, en outre, de plus en plus concurrencé par les propositions conjointes faites par les grands distributeurs alimentaires et les plateformes de livraison de repas. Même si la promesse ne repose pas sur l'arrivée des produits en quinze minutes. Le partenariat entre Uber Eats et Carrefour s'est encore élargi en avril dernier. Et les enseignes participant au dispositif étant des commerces à part entière, elles ne sont pas confrontées aux règles appliquées aux « dark stores ».

Il reste à voir, maintenant, quels types d'acteurs pourraient être intéressés par les différentes entités de Getir, tout comme par la filiale hexagonale de Flink. Frichti, qui multiplie actuellement les promotions, est cependant à part dans le modèle. Les courses qu'il propose sont essentiellement des produits frais à l'approvisionnement soigné et il livre des plats qu'il a lui-même préparés. ■

Rolls-Royce n'exclut pas de revenir sur les monocouloirs

AÉRONAUTIQUE

Le nouveau directeur général du fabricant britannique de moteurs d'avion Rolls-Royce envisage un retour sur le marché des moyen-courriers.

Bruno Trévidic

Le nouveau patron de Rolls-Royce, Tufan Erginbilgic, n'exclut pas de revenir sur le marché des avions monocouloirs, au besoin en partenariat avec un autre motoriste. Interrogé à l'occasion du Salon aéronautique du Bourget, le directeur général du fabricant britannique de moteurs d'avion a souligné que l'entreprise n'avait pas de projet précis en cours pour le moment, en l'absence de nouveau modèle d'avion monocouloir « avant une dizaine d'années ».

Mais la question d'un retour de Rolls-Royce sur le marché des monocouloirs, « seul ou en partenariat », se posera « d'ici quelques années », a-t-il reconnu. « Nous sommes en train de développer, pour les gros avions, une nouvelle technologie de turbines, l'ultrafan, qui peut tout à fait être adaptée à des avions plus petits, comme les monocouloirs, a souligné Tufan Erginbilgic. Cette technologie nous confère un avantage compétitif pour participer à la compétition sur un nouveau programme d'avion moyen-courrier, quand l'occasion se présentera. »

L'atout de l'Ultrafan
Cette nouvelle architecture de moteur, qui pourrait entrer en service sur des avions gros-porteurs dans le courant de la prochaine décennie, permettrait déjà de réduire la consommation de carburant de 10 %, comparée à la dernière génération de moteurs. L'Ultrafan pourrait également fonctionner avec 100 % de carburant d'aviation durable, contre 50 % pour les moteurs actuels. « Si on couple ces 10 % de réduction de la consommation et 100 % de carbu-



Arrivé en janvier aux commandes de Rolls-Royce, Tufan Erginbilgic a pour mission de parachever la restructuration du motoriste, en difficulté depuis plusieurs années. Photo F. Carter Smith/Bloomberg

rants d'aviation durable, on atteint l'objectif de neutralité carbone », souligne Tufan Erginbilgic.

Selon le patron de Rolls-Royce, cette technologie lui conférerait « une avance sur la concurrence ». Cependant, afin de faciliter un éventuel retour sur le marché des monocouloirs, abandonné par Rolls-Royce il y a plus de dix ans, Tufan Erginbilgic n'exclut pas de s'associer à des partenaires. « Nous pourrions y aller avec des partenaires, suggère le patron de Rolls-Royce. Mais ce n'est pas une nécessité », précise-t-il.

« Je ne veux pas que vous pensiez que nous avons absolument besoin de revenir sur le marché des monocouloirs, poursuit le patron de Rolls-Royce. C'est une possibilité encore lointaine, et nous n'avons pas besoin de ce marché pour réussir notre plan de transformation. Notre part de marché et les perspectives de croissance sur le marché des gros-porteurs nous suffisent. Mais si une occasion se présente sur les moyen-

courriers, nous serons en mesure de la saisir. »

Virage stratégique
Une telle décision constituerait un virage stratégique à 180° degrés pour Rolls-Royce. Jusqu'en 2013, le motoriste britannique était associé à l'américain Pratt & Whitney pour la production d'une partie des moteurs des anciens Airbus A320. Mais en 2011, lors du lancement par Airbus d'une version remotorisée, l'A320 Neo, Rolls-Royce avait refusé de suivre, préférant concentrer ses moyens sur les moteurs des avions gros-porteurs, Boeing 787 et Airbus A350, ce qui avait sonné le glas de leur alliance.

Cette décision avait sonné le début des difficultés pour Rolls-Royce, qui s'était ainsi coupé d'un marché des monocouloirs, en plein boom. Quant à son ancien partenaire Pratt & Whitney, des choix technologiques audacieux et le manque de fiabilité de ses turbines à engrenage l'ont relégué à une place

de second rôle sur le marché des A320, derrière le CFM et le tandem Safran-GE. D'où les spéculations récurrentes sur une possible reformation de l'alliance Rolls-Royce-Pratt & Whitney, sur le modèle de la coentreprise de Safran et GE pour les moteurs CFM. Elle leur permettrait de revenir en force sur le marché des monocouloirs à l'occasion du lancement des successeurs de l'A320 et du Boeing 737, attendus vers 2035. D'autant que tous deux sont en difficulté et qu'aucun motoriste, même bien portant, n'a été en mesure de financer à la fois un programme de gros moteurs et de moteurs de moyen-courrier.

Mais, pour l'heure, Tufan Erginbilgic doit d'abord poursuivre le redressement de Rolls-Royce. Sans toutefois écarter un tel scénario. « Je n'ai pas l'habitude de commenter les spéculations, mais si nous devions nouer un partenariat, il y a plusieurs possibilités. Et les partenariats possibles ne seraient pas nécessairement limités aux monocouloirs. » ■

Qatar Airways a bien tourné la page de sa querelle avec Airbus

AÉRONAUTIQUE

Le patron de Qatar Airways a confirmé le retour à la normale de ses relations avec Airbus, après deux ans de brouille.

Les images comptent au Salon du Bourget. La présence sur la piste d'un Airbus A350-1000 de Qatar Airways, cinq mois seulement après la fin de la longue querelle entre la compagnie de Doha et l'avionneur au sujet de ces A350, avait ainsi force de symbole d'une réconciliation encore improbable fin 2022.

« Nous avons trouvé un bon accord avec Airbus, qui est dans l'intérêt des deux parties, confirme Akbar Al Baker, le directeur général de Qatar Airways, qui n'avait pas de mots assez durs contre l'avionneur il y a encore quelques mois. Airbus est un important fournisseur pour nous et nous sommes un client important pour eux. Il fallait donc régler cette situation. »

L'indisponibilité d'une partie de ses A350, cloués au sol du fait d'une dégradation anormale de leur peinture, était un gros frein à la reprise

pour Qatar Airways. Et ce d'autant plus que ses premiers Boeing 777X commandés il y a neuf ans, n'arriveront pas avant 2025. La moitié de la trentaine d'A350 immobilisés a déjà repris le chemin des airs. « Les autres sont en réparation », explique Akbar Al Baker.

Commandes rétablies
Par ailleurs, les vingt-cinq A350 et les cinquante A321, dont les commandes avaient été annulées unilatéralement par Airbus en représailles de la décision de Qatar Airways de ne plus prendre d'A350, ont été rétablies telles quelles dans le carnet de livraison d'Airbus. Les premiers A321 devraient lui être livrés dans trois ans. Ils permettront à Qatar de renforcer l'alimentation de son « hub » de Doha, notamment depuis le sous-continent indien.

Cependant, la réconciliation avec Airbus n'est pas allée jusqu'à l'annonce d'une nouvelle commande. Pas plus qu'avec Boeing. « Nous pouvons attendre, assure Akbar Al Baker. Nous avons déjà passé de grosses commandes à Airbus et Boeing et toutes les livraisons ont pris du retard, du fait des problèmes de chaîne d'approvisionnement », explique-t-il.

A ces retards de livraison s'ajoute la perspective d'une forte augmen-

tation de l'offre dans l'environnement immédiat de Qatar Airways, avec l'arrivée de la nouvelle compagnie saoudienne Riyadh Air et le retour en force d'Air India. Autant de marchés sur lesquels Qatar Airways réalise une bonne part de son trafic et qui risquent de se retrouver en surcapacité. D'où la décision de Qatar Airways de faire une pause dans ses commandes.

« Nous allons nous battre comme nous nous sommes battus avec d'autres poids lourds avant, mais il leur faudra au moins dix ans avant de devenir de véritables concurrents. En ce qui nous concerne, il nous a fallu dix à quinze ans pour y arriver », souligne le patron de Qatar Airways. En revanche, Akbar Al Baker semble, sinon inquiet, du moins dubitatif

concernant la décarbonation du transport aérien et l'obligation d'intégrer de plus en plus de carburant d'aviation durable.

« Dire la vérité »
« Nous sommes naturellement en faveur d'une croissance durable, mais il faut être honnête : personne ne sait si les compagnies pétrolières seront capables de produire les quantités de carburants d'aviation durable dont nous aurons besoin en 2030 et 2050. Aujourd'hui, aucun pétrolier ne veut s'engager sur de tels volumes. Nous avons signé un gros contrat avec Shell, mais qui est loin d'offrir des quantités suffisantes. Par ailleurs, le prix de ces carburants est exorbitant. »

« Il faut dire la vérité au grand public, poursuit le directeur de Qatar Airways. L'aviation n'est pas le principal responsable des émissions de CO₂. Nous ne représentons que 2,6 % des émissions mondiales. [...] Nous avons aussi constamment investi dans de nouveaux avions. Qatar Airways est le client de lancement du Boeing 787, de l'A330neo et de l'A320neo. Des avions dont la consommation de carburant est inférieure de 20 % à la génération précédente. Et pourtant, c'est toujours le transport aérien qui est pris pour cible. » — B. T.

« L'aviation n'est pas le principal responsable des émissions de CO₂. »

AKBAR AL BAKER
Directeur général de Qatar Airways

Pour sa première collection, Pharrell Williams imprime déjà sa marque chez Louis Vuitton



C'est sur le Pont-Neuf, privatisé et recouvert pour l'occasion d'un damier géant, que Pharrell Williams a présenté sa première collection devant 1.800 invités dont Beyoncé, Jay-Z et Rihanna. Photo Ludovic Marin/AFP

LUXE

Le nouveau directeur artistique de la maison phare de LVMH a signé mardi soir le défilé le plus attendu de la Fashion Week masculine à Paris.

Virginie Jacobberger-Lavoué

De l'or, de l'amour et de l'éternel. Pharrell Williams a choisi le cœur historique de Paris – le Pont-Neuf, à un jet de pierre de la place Dauphine et du siège de Louis Vuitton – pour mettre en scène ses grands débuts.

Sous le regard de la statue d'Henri IV et au-dessus de la Seine, le nouveau directeur du prêt-à-porter homme de la maison la plus per-

formante de LVMH (propriétaire des « Echos ») a tâché d'être à la hauteur de l'électrochoc suscité par l'annonce de son arrivée chez Vuitton : l'icône de la culture pop postule au titre de nouvelle star du luxe, un titre vacant depuis les disparitions de Karl Lagerfeld et Virgil Abloh.

Communication millimétrée

« J'ai travaillé jour et nuit pour être à la hauteur de cette mission et j'aime cela ; je suis un éternel étudiant », a expliqué l'artiste américain de 49 ans à la communication millimétrée, qui n'est pas un novice dans l'industrie de la mode, même s'il n'est pas styliste.

En amont du défilé, le chanteur de « Get Lucky » s'est exprimé sur la place accordée aux créateurs noirs, citant Jean-Michel Basquiat ou Prince, sans omettre son ami et pré-

Il a dit



« J'ai travaillé jour et nuit pour être à la hauteur de cette mission et j'aime cela ; je suis un éternel étudiant. »

PHARRELL WILLIAMS
Directeur créatif homme de Louis Vuitton

décèsur Virgil Abloh. « Ma nomination est un hommage » à Virgil Abloh, abonde-t-il. « Les marques se réveillent, lentement mais sûrement, elles comprennent que nous avons quelque chose de vraiment intéressant à offrir », a-t-il poursuivi.

A la nuit tombée, sur un damier doré installée sur toute la longueur du Pont-Neuf, Pharrell Williams a présenté un vestiaire à la fois sportif et chic, avec des vestes amples, des survêtements en maille parfois brodés de perles et des looks « dandy » plus discrets. Inspiré par sa Virginie natale, il y ajoute une signature « VA is for lovers » pour « Virginia is for lovers » ainsi que le code « LVERS ».

Loin du « quiet luxury », Pharrell Williams – qui a signé lui-même la bande-son du défilé –, est allé ressusciter des archives, avec un logo « Marque L.Vuitton déposée ». Le défilé, un show léché et hollywoodien – la marque de l'artiste –, s'est

achevé sur une vue aérienne de Paris avec la tour Eiffel en toile de fond.

Parmi les 1.800 invités du défilé, des clients de toutes les nationalités, des influenceurs asiatiques et des stars mondiales telles que Jay-Z, Lewis Hamilton ou Rihanna, propulsée il y a quelques jours égérie de la maroquinerie Louis Vuitton homme.

Le poids de l'homme

La collection arrivera en boutique en janvier 2024. Pour la maison, la nomination du successeur de Virgil Abloh est un enjeu considérable : les collections masculines sont un relais de croissance important. Ce choix « audacieux » du directeur artistique est « cohérent avec l'idée du PDG de LVMH, Bernard Arnault, selon laquelle Louis Vuitton vend de la culture et pas que des sacs à main », estime la banque HSBC dans une

note d'analyste. « Nos ambitions pour l'homme sont fortes », souligne Pietro Beccari, le PDG de Louis Vuitton, qui connaît Pharrell Williams de longue date. C'est lui qui, alors directeur marketing chez Vuitton, lui avait commandé une collection de joaillerie en 2008. Selon Pietro Beccari, Louis Vuitton conserve un « fort potentiel » de développement. « Nous venons de réaliser la semaine dernière un record historique de ventes sur les Champs-Élysées », se réjouit le dirigeant.

Le prêt-à-porter masculin est aujourd'hui commercialisé dans 300 des 460 magasins Vuitton qui tous « présentent la maroquinerie et les accessoires homme ». Pour valoriser l'offre homme, d'autres communications avec des personnalités suivront. « Issues d'autres univers que la musique », prévient Pietro Beccari. ■

EDF et Engie tirent l'image des entreprises

BAROMÈTRE

Après avoir perdu des points dans l'opinion depuis la guerre en Ukraine, le secteur de l'énergie retrouve des couleurs dans le baromètre Posternak-Ifop.

Alors que la distribution connaît le contre-coup de sa précédente progression.

Clotilde Briard

D'ordinaire, la veille des vacances pousse les Français à l'optimisme et à un regard plus favorable aux grands acteurs de l'économie. Mais 2023 échappe à la règle. Les deux tiers des quinze premières marques figurant dans le baromètre de juin Posternak-Ifop voient ainsi leur image reculer par rapport au palmarès trimestriel précédent.

« L'image des entreprises reste à un niveau historiquement bas en étant indexé sur le moral des Fran-

çais. L'accumulation des crises sur les trois dernières années : Covid, guerre en Ukraine, flambée du prix de l'énergie, crainte de pénuries, inflation, pèsent. Les signes positifs : haut niveau d'emploi, attractivité de la France... ne suffisent pas à inverser la tendance à la morosité », analyse Claude Posternak, président de la société de conseil dédiée à l'opinion La Matrice. Si l'indice moyen progresse quand même d'un point, il le doit au monde de l'énergie. EDF gagne 10 places et s'installe à la septième position du classement. Un rang que l'entreprise, désormais dirigée par Luc Rémont, n'avait pas atteint depuis longtemps. Engie est, lui, 20, alors qu'il n'était que 24 il y a trois mois.

« Engie et EDF affichent les deux plus fortes hausses du baromètre. Après avoir été le plus exposé, le secteur de l'énergie rattrape ce qu'il avait perdu depuis le début de la guerre en Ukraine. Il fait dix fois mieux que l'indice moyen de l'ensemble des entreprises », relève Claude Posternak. Ces sociétés tirent aussi profit du soulagement des Français qui ont pu passer l'hiver sans les soucis d'approvisionnement et les coupures dont

on les avait menacés. TotalEnergies bénéficie de ce regain. Il reste, certes, dans les derniers rangs du classement, mais retrouve une perception positive alors que SFR et la SNCF demeurent dans le rouge avec plus de mauvaises opinions que de bonnes, malgré une évolution plus favorable que dans les mois précédents. « TotalEnergies est devenu une sorte de bouc émissaire, alors que l'entreprise est un atout de souveraineté pour la France, en période de transition énergétique », observe le dirigeant de La Matrice.

L'image de l'automobile au plus bas

A l'inverse, la distribution connaît un retour de balancier dans l'autre sens. Après des moments plutôt favorables portés par les paniers anti-inflation et autres affichages sur la défense du pouvoir d'achat, un certain retour à la normale s'opère. Leclerc glisse ainsi de la deuxième à la troisième place.

L'automobile connaît le même type de phénomène. Elle conserve son statut de secteur préféré avec Michelin en numéro 1 et Peugeot, en numéro 2, ou Citroën au

cinquième rang. Mais son indice d'image se situe à un niveau historiquement bas. Renault quitte, lui, le Top 10. « Il a du mal à consolider ses progressions. Indépendamment du travail de la marque, l'entreprise au losange garde, à des degrés divers, les traces des différentes crises qu'elle a pu traverser », estime Claude Posternak. Au-delà de l'analyse par grands pans d'activité, les évolutions du baromètre montrent aussi que, dans l'esprit du grand public, les entreprises peinent à retrouver, dans l'esprit des Français, leur niveau d'avant le Covid. ■

« Après avoir été le plus exposé, le secteur de l'énergie rattrape ce qu'il avait perdu depuis le début de la guerre en Ukraine. »

CLAUDE POSTERNAK
Président de La Matrice

à suivre

Don't Call Me Jennyfer demande son placement en redressement judiciaire

MODE L'année noire du textile français continue. L'enseigne de prêt-à-porter féminin Don't Call Me Jennyfer, qui a réalisé 301 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2022 pour 220 magasins et 1.112 employés, a annoncé mercredi avoir demandé au tribunal de commerce de Bobigny son placement en redressement judiciaire. L'entreprise explique être frappée par l'escalade des coûts due à l'inflation (salaires, matières premières...) et des ventes souffrant du recul du pouvoir d'achat. Le directeur général, Emmanuel Locati, reste confiant sur le redressement de son entreprise, revendiquant la première place sur les 10-19 ans et « une communauté très, très forte » avec 1,3 million d'abonnés sur Instagram.

Les Echos
Le Parisien

ANNONCES

Découvrez notre marketplace BtoB, Les Echos Solutions

annonces.lesechosleparisien.fr
01 87 39 70 08

Les trois quarts des Français ont l'intention de partir en vacances cet été

- Les professionnels tricolores anticipent une nouvelle saison estivale exceptionnelle, notamment dans l'hôtellerie.
- Mais l'inflation pourrait entraîner quelques changements de comportements.

TOURISME

Yann Duvert

La parenthèse enchantée ne semble plus vouloir se refermer, au grand bonheur des professionnels du tourisme. Après un été 2022 exceptionnel, les signaux sont toujours au vert pour la destination France, qui voit le retour de la clientèle étrangère s'amplifier tandis que la fréquentation domestique se maintient à un très haut niveau.

« Le tourisme se porte bien, et nous dépasserons probablement le record de 2019 », s'est ainsi réjouie la ministre Olivia Grégoire, mercredi. Selon les chiffres d'Atout France, 73 % des Français ont l'intention de partir en vacances entre juin et septembre, dont près des trois quarts en France, un chiffre quasi stable par rapport à en 2022. En parallèle, les réservations de nuitées par les touristes étrangers ont bondi de 18 %, à 31 millions.

Dans l'hôtellerie, la saison s'annonce particulièrement bonne, portée par des taux d'occupation qui se rapprochent de l'époque pré-Covid et des prix toujours en hausse. Accor, qui compte près de 1.700 hôtels dans le pays, observe par exemple « une forte reprise à Paris par rapport à 2022 », tandis qu'en province, « l'été 2022 avait été excellent, 2023 sera encore meilleur ». Logis Hôtels, premier groupe d'hôteliers-restaurateurs indépendants, observe une croissance de 37 % par rapport à l'an dernier « avec un effet prix de seulement 6 %, et des volumes en hausse de 35 % », selon son directeur général, Karim Soleihavoup. Du côté des résidences de tourisme et des villages vacances, l'optimisme est également de mise.

Toutes destinations confondues, Pierre & Vacances Center Parcs observe une hausse de ses réservations et un panier moyen en progression. Idem chez Belambra, qui fait état d'une « augmentation de 10 % des ventes par rapport à l'année dernière ». Et le Club Med voit les réservations se maintenir à un très haut niveau.

Les campings, eux, devraient poursuivre sur leur lancée. Après une saison 2022 historique avec 136 millions de nuitées, le secteur s'attend à faire au moins aussi bien cet été. Si la tendance laissait présager, début avril, une explosion des réservations (+20 %), celle-ci ne s'est pas tout à fait confirmée. Même si, à l'image de Flower Campings (Groupe Odalys) ou de Maeva (Pierre & Vacances Center Parcs), les prévisions sont optimistes.

« Pour l'instant, on est en avance d'environ 4 % par rapport à l'an dernier, mais je pense qu'on sera finalement au même niveau », tempère Nicolas Dayot, président de la Fédération nationale de l'hôtellerie de plein air (FNHPA).

Réservations anticipées

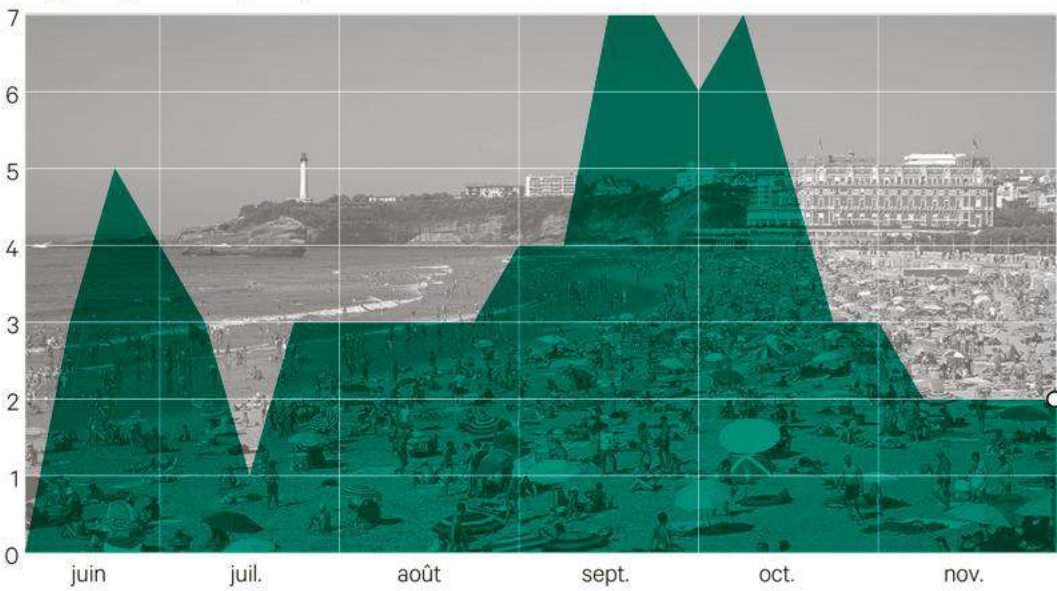
Quelques signaux laissent en revanche penser que les tensions sur le pouvoir d'achat induiront des changements de comportements. Ainsi, « la part des emplacements en tente et en caravane progresse, celle des mobil-homes recule », note Nicolas Dayot. Ce qui s'explique par la hausse de la fréquentation étrangère – particulièrement friande de ce type d'hébergement – mais aussi par le contexte inflationniste, selon le dirigeant.

Autre phénomène notable : les réservations ont été faites bien plus tôt que l'an dernier, dans les campings, mais pas seulement. Chez

Logis Hôtels, elles ont, par exemple, été effectuées 102 jours avant le départ en vacances, contre 88 jours l'an dernier. « Il y a un effet d'anticipation de l'inflation », résume Vanguelis Panayotis, directeur général de MKG Consulting. D'une manière générale, on assiste à une normalisation, avec un retour aux comportements pré-Covid. » Reste à savoir si les vacanciers, qui ne semblent pas avoir fait de sacrifice sur leur budget hébergement, vont réduire leurs dépenses annexes. « Il y aura sans doute des arbitrages sur les achats annexes, les glaces, les boissons », prédit Dominique Lecea, directeur associé d'In Extenso Tourisme, Culture et Hôtellerie. Mais dans l'ensemble, « la saison 2022 avait été très forte, 2023 va confirmer ». ■

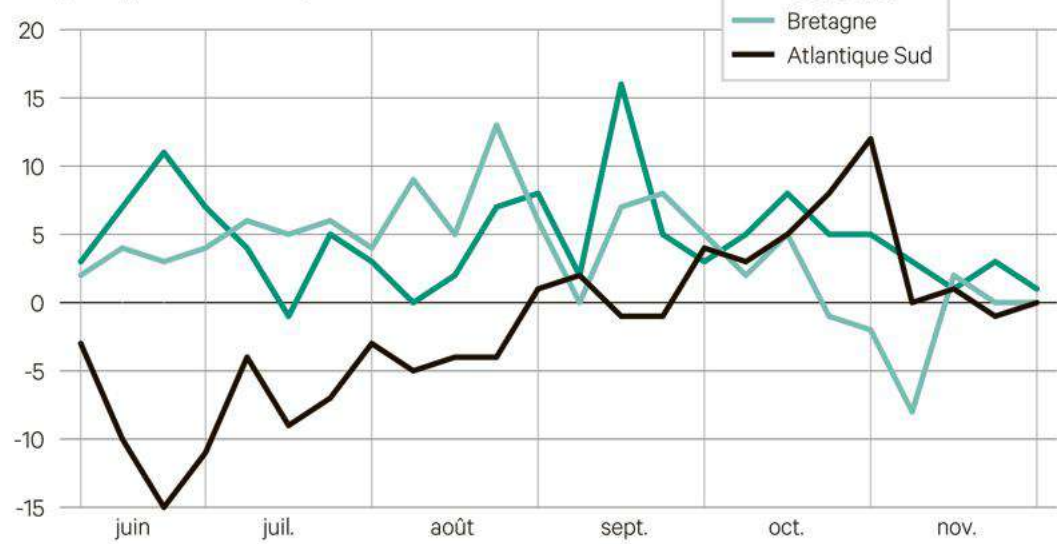
Réservations d'hôtels en France

En %, par rapport à 2022, au 6 juin 2023



Réservations d'hôtels par région

En %, par rapport à 2022, au 6 juin 2023



« LES ÉCHOS » / SOURCE : MKG DESTINATION / PHOTO : SHUTTERSTOCK

Tourisme : la montagne conserve son attractivité

Si le littoral reste la destination privilégiée par les vacanciers, la montagne devrait confirmer son attractivité. La répartition des flux touristiques diffère en fonction du mode d'hébergement.

Une bataille, des grands gagnants mais pas de véritables perdants. Tous les territoires français devraient bénéficier de la bonne saison touristique qui s'annonce, même si certains devraient particulièrement tirer leur épingle du jeu. C'est le cas de la montagne, qui possède le double avantage d'être un refuge contre la chaleur, mais aussi contre l'inflation, avec une offre plus accessible.

De mi-juin à mi-septembre, « le taux d'occupation atteint 37 %, soit 4 % de plus que l'an dernier », selon Jean-Luc Boch, président de l'Association nationale des Maires des Stations de Montagne (ANMSM). Dans le détail, les Pyrénées progressent légèrement (+1 %), comme les Alpes du Nord (+6 %). Les Alpes du Sud accusent une légère baisse (-3 %), mais peuvent encore compter sur les réservations de dernière minute, notam-

ment de la part des habitants de la région de Nice et alentours.

Du côté des opérateurs touristiques, cette tendance se confirme largement. Le Club Med, qui voit ses réservations grimper de 5 % dans ses « resorts » de montagne, « continue à performer sur cette ligne de produit qui correspond à de nouvelles attentes, en particulier des familles », se réjouit le groupe. Idem chez Belambra, pour qui la montagne « tire une nouvelle fois son épingle du jeu ». Les résidences de Maeva (Groupe Pierre et vacances Center Parcs) enregistrent même une hausse de 57 %, quand Odalys observe « une très forte croissance » sur cette destination.

L'Ouest a toujours la cote

La montagne, redécouverte par les touristes pendant la crise sanitaire, conserve donc son attractivité. Mais le littoral reste tout même plébiscité : selon Atout France, la mer ou l'océan attirent encore 42 % des vacanciers (11 % seulement pour la montagne). Avec un léger rééquilibrage des forces, déjà amorcé pendant la crise sanitaire au profit de la côte Ouest. C'est particulièrement le cas de l'hôtellerie de plein air : la Ven-

dée, département qui compte le plus de campings, enregistre une hausse de 23 %, selon la Fédération nationale de l'hôtellerie de plein air (FNHPA). « L'effet canicule » de l'an dernier se fait également sentir en Normandie (+18 %), en Bretagne et dans les Hauts-de-France.

Dans l'hôtellerie traditionnelle, en revanche, « l'Atlantique apparaît en retrait dans les chiffres, mais cela s'explique surtout par les excellentes performances des années passées », décrypte Vanguelis Panayotis, patron de MKG Consulting. L'attractivité de la Bretagne, elle, ne se dément pas, à l'image du groupe Logis Hôtels, qui observe une hausse de 40 % de ses réservations dans la région.

De son côté, le Sud-Est connaît une situation contrastée. Si les campings accusent une baisse, probablement due aux fortes chaleurs et aux incendies de 2022, l'hôtellerie devrait connaître un net regain. Alors que le segment haut de gamme semble complètement hermétique au contexte inflationniste et continue de faire le plein de riches clients, « la Côte d'Azur et Paris vont très bien s'en sortir, car ils ont une grosse exposition au luxe », poursuit le spécia-

liste. Dans la capitale, l'été devrait être largement meilleur que l'an dernier, avec une hausse de plus de 6 % dans l'hôtellerie et de 25 % s'agissant de l'hébergement locatif.

La montagne possède le double avantage d'être un refuge contre la chaleur, mais aussi contre l'inflation, avec une offre plus accessible.

Depuis le début de l'année par ailleurs, le retour de la clientèle internationale se poursuit avec des recettes du tourisme international en hausse de 21 % de janvier à avril par rapport à 2019. Les touristes étrangers qui dépendent le plus proviennent de Belgique, du Royaume-Uni, de Suisse et d'Allemagne, selon Atout France. Et les vols en provenance de Chine ont augmenté, passant de « 16 rotations hebdomadaires au printemps, à 50 depuis le 10 juin, soit davantage qu'avec le Canada, les États-Unis et l'Allemagne ». ■

Les recherches sur Airbnb en hausse

Les recherches effectuées par les Français pour cet été ont connu une hausse de 50 % par rapport à l'an dernier, indique la plateforme aux « Echos ». Ces données ont toutefois été arrêtées au 31 mars, et ne prennent donc pas en compte les réservations de dernière minute, nombreuses en 2022. Les trois destinations les plus recherchées sont Barcelone, Lisbonne et Palma de Majorque.

NBA : Michael Jordan touche le jackpot en vendant les Charlotte Hornets

SPORT

Le milliardaire et ex-joueur vedette du basket a multiplié par dix sa mise de départ, malgré les piètres performances de l'équipe de sa Caroline du Nord natale.

Les affaires lui réussissent, comme l'a montré son juteux contrat avec Nike.

Solveig Godeluck
— Bureau de New York

Sur les parquets, la chance de Michael Jordan a peut-être tourné, mais elle continue à lui sourire dans le Monopoly financier du sport de compétition. L'ex-joueur vedette de la NBA va plus que décupler sa mise de départ en revendant une participation majoritaire dans le club des Hornets de Charlotte, pour la somme faramineuse de 3 milliards de dollars. Le club a annoncé vendredi l'opération, qui attend encore l'approbation du conseil des gouverneurs de la NBA.

Selon Forbes, la valeur du club de Caroline du Nord s'élevait à 1,7 milliard de dollars avant la saison 2022-2023, au 27^e rang sur 30 clubs de la NBA en termes de valorisation. Les Hornets n'ont pas brillé sur le terrain : aucun playoff depuis la saison

2015-2016, et seulement deux depuis le rachat par Michael Jordan en 2010.

Financiers et célébrités locales

Ces piètres performances n'ont pas rebuté les financiers qui vont prendre le pouvoir à Charlotte. Ils sont emmenés par Gabe Plotkin, un vendeur à découvert dont le hedge fund Melvin Capital a été rincé en 2021 lors de la révolte des petits actionnaires de GameStop. Gabe Plotkin est déjà actionnaire minoritaire des Hornets.

Il co-investit avec Rick Schnall, coprésident de la firme de private equity Clayton Dubilier & Rice, qui est en train de revendre une participation minoritaire dans les Atlanta

Hawks. Leur consortium inclut Dan Sundheim, gérant du hedge fund DI Capital, Chris Shumway, qui gère un fonds familial, et deux artistes de Caroline du Nord, le rappeur J. Cole et le chanteur de country Eric Church.

Michael Jordan détient 65 % des Charlotte Hornets. Il est le seul afro-

américain propriétaire d'un club de la NBA, où les trois quarts des joueurs sont noirs. « His Airness », un surnom qui évoque ses arabesques aériennes pour marquer les paniers, va conserver une participation minoritaire dans les Hornets, le club de sa terre natale.

La fortune du milliardaire va plus que doubler

En dépit des déboires du club, Michael Jordan a fait un investissement avisé il y a treize ans. La franchise NBA n'a cessé de prendre de la valeur. En janvier, le spécialiste du prêt immobilier Mat Ishbia a d'ailleurs dépensé 4 milliards de dollars pour prendre le contrôle des Phoenix Suns et des Phoenix Mercury. Les Suns avaient précédem-

ment été acquis pour 400 millions en 2004. Avec cette opération, Michael Jordan va faire la culbute sur le plan personnel – et plus encore. Sa richesse s'élève à 2 milliards de dollars, selon Forbes. Le joueur le plus célèbre de l'histoire du basket a fait la fortune de Nike depuis 1984, et réciproquement.

En plus d'un fixe annuel de 500.000 dollars, son contrat de partenariat avec l'équipementier sportif lui donne droit à un pourcentage de 5 % sur les ventes de la marque Jordan. En hausse continue depuis des années, elles ont dépassé 5 milliards l'an dernier, et pèsent un dixième du chiffre d'affaires de Nike. Un business où l'on gagne à tous les coups, bien plus sûr que les matches de basket. ■

Les Français dépensent toujours plus pour les médias en ligne

- Dans le sillage de Netflix, l’abonnement en ligne à des médias s’est rapidement ancré dans les usages des Français.
- Mais l’inflation fragilise la donne et pousse les plateformes à chercher des parades.

NUMÉRIQUE

Fabio Benedetti Valentini

Le marché des abonnements culturels en ligne a-t-il atteint l'âge de raison ? Côté consommateur, la dernière étude annuelle du cabinet BearingPoint pointe des niveaux d'usage et de satisfaction globalement élevés chez les Français, ainsi qu'un panier moyen de dépenses en hausse en 2023. Mais l'inflation fait émerger des tensions.

Dans le sillage de Netflix, arrivé en France en 2014, le paysage des médias a été bouleversé avec la généralisation d'une logique d'accès par abonnement payant auparavant apanage de Canal+, qui s'est lui aussi largement transformé en plateforme de streaming en ligne.

Amazon Prime Video, Disney+ ou plus récemment Paramount + dans la vidéo, mais aussi Spotify et Deezer dans la musique, sans oublier l'essor des abonnements numériques de certains journaux et jeux vidéo... Désormais, les abonnements culturels numériques constituent « *un marché mature avec une consommation ancrée dans les habitudes des Français* », constate Nicolas Reffait, associé chez BearingPoint. « *Tous les acteurs se battent pour la même minute d'attention mais aussi le même euro dépensé.* »

Plusieurs années de croissance rapide ont permis de construire un large bassin d'abonnés. Huit Français sur dix souscrivent à au moins un service en ligne (hors télévision via les box des opérateurs télécoms). Certes, le service le plus plébiscité reste Netflix. Mais l'écart avec Amazon Prime Video se resserre et le multi-abonnement se confirme.

Toutes catégories de service confondues, on dénombre 3,1 souscriptions en moyenne, selon l'étude. Mais le nombre moyen est plus

fort surtout chez les 18-24 ans (4,2 abonnements en 2023, contre 3,9 en 2022), une tranche d'âge très exposée aussi aux réseaux sociaux et aux plateformes gratuites comme TikTok. Dans ce contexte, les plateformes payantes peuvent espérer plus de rentabilité en augmentant le revenu moyen par abonné (ARPU), mais l'inflation complique l'exercice. Pour les sondés (2,263 Français ayant au moins un abonnement), « *les dépenses moyennes ont augmenté, mais la perception de services "bon marché" recule* », résume Nicolas Reffait.

Une concurrence féroce

En 2023, le panier mensuel moyen déclaré en abonnements culturels en ligne atteint 42 euros (+14 % sur un an). Or, le décalage s'exacerbe entre ces dépenses bien réelles et le plafond que les ménages souhaiteraient rationnellement y consacrer (27 euros par mois).

De fait, la concurrence est féroce comme le rappelle la récente fin de Salto. En 2023, on s'abonne surtout en raison de la profondeur d'un catalogue ou de contenus exclusifs. Les outils de recommandation jouent aussi un rôle clé. Mais le prix est la principale cause de résiliation.

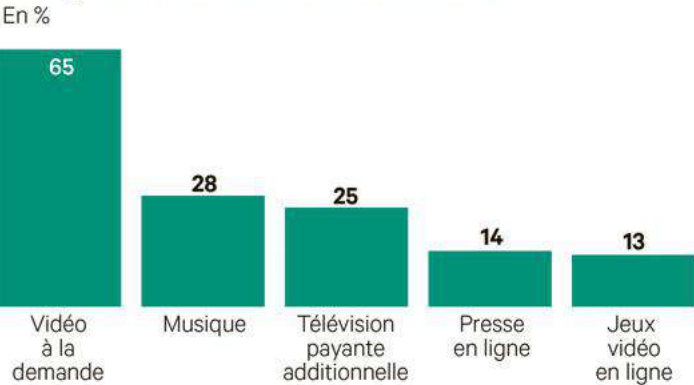
Au total, 42 % des Français seraient prêts à réduire leur budget pour les abonnements numériques, ce qui les rend un peu plus indispensables que les sorties culturelles (cinémas, musées) et les sports, à 46 %. Mais nettement moins que l'information (21 % des Français coopéreraient ces dépenses) ou le jardinage et les animaux (seulement 17 % réduiraient ces charges).

Faut-il donc s'attendre à des arbitrages drastiques en cas d'inflation persistante ? Tout le monde n'est pas logé à la même enseigne, préviennent les auteurs de l'étude. Il y a par exemple plus de tolérance aux hausses tarifaires chez les abonnés aux jeux vidéo et à la presse. Dans la SVoD, les leaders peuvent poursuivre les recrutements d'abonnés avec des stratégies « par le bas » (offres avec publicité, restrictions au partage des codes). Mais attention : selon l'étude, un quart des abonnés à Netflix et 20 % de ceux à Disney+ pourraient résilier en raison des restrictions d'usage. Enfin, autre tendance majeure : 63 % des répondants se disent prêts à passer à une offre dite « package » comme celles de Canal+ ou Amazon Prime qui, en plus de leurs contenus, agrègent aussi ceux d'autres plateformes. ■

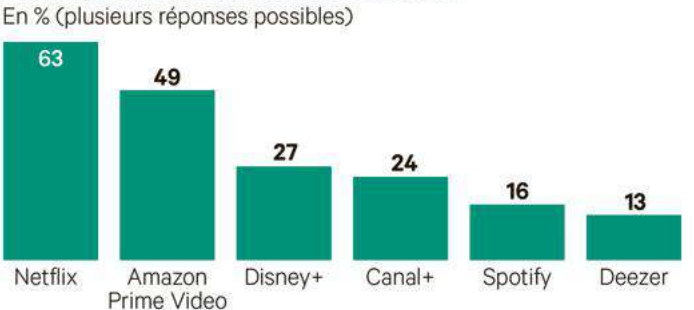
« Tous les acteurs se battent pour la même minute d'attention mais aussi le même euro dépensé. »

NICOLAS REFFAIT
Associé chez BearingPoint

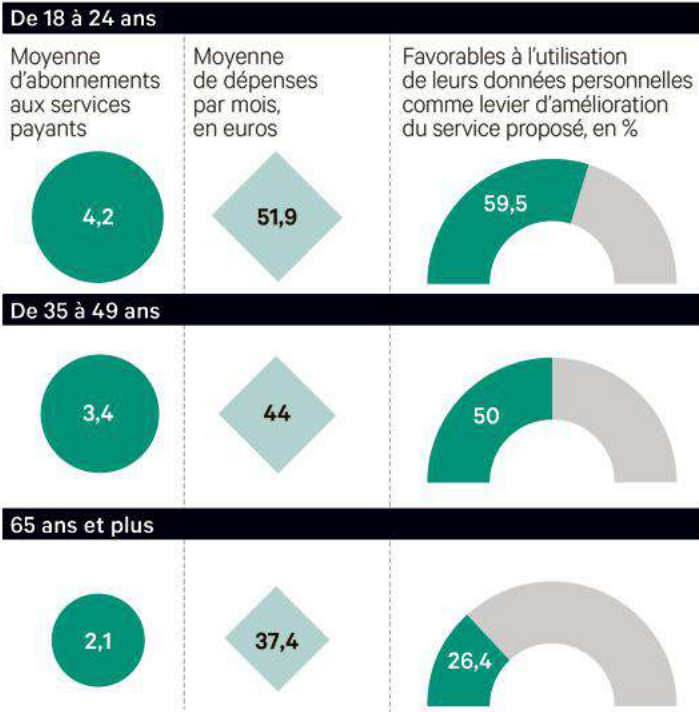
Catégories d'abonnements détenus



Principaux abonnements détenus



Profil des abonnés, par âge



« LES ÉCHOS » / SOURCE : ÉTUDE SUBMIX23, BEARING POINT

Les réseaux sociaux font de l'ombre aux plateformes payantes

La plupart des 18-24 ans admettent que le temps passé sur les réseaux sociaux affecte l'utilisation de leurs abonnements à des offres culturelles payantes.

Stéphane Loignon

La guerre de l'attention fait rage. 20 % des Français déclarent que leur consommation de vidéos sur les réseaux sociaux (TikTok, Instagram, YouTube, Facebook...) réduit le temps passé sur des services culturels numériques payants auxquels ils sont pourtant abonnés, selon l'étude Submix23 publiée par le cabinet BearingPoint et s'appuyant sur un sondage OpinionWay. Le pourcentage grimpe à 51 % chez les 18-24 ans puis il décroît avec l'âge, touchant 35 % des 25-34 ans, 26 % des 35-49 ans, mais seulement 11 % des 50-64 ans et à peine 4 % des plus de 65 ans.

Les services de streaming vidéo par abonnement (SVoD), comme

Netflix, Disney+ ou Amazon Prime Video, sont particulièrement touchés. Parmi les usagers qui déclarent que les vidéos en ligne ont un impact sur leur consommation d'abonnements, 52 % estiment qu'elles réduisent le temps consacré aux plateformes de SVoD, précise l'étude. Un chiffre grimant même à 70 % chez les 18-24 ans. « *C'est un vrai sujet de préoccupation pour les acteurs du payant* », commente Nicolas Reffait, associé chez BearingPoint, qui souligne que cette tendance chez les plus jeunes peut être appelée à augmenter et à s'étendre à d'autres tranches d'âge.

La musique aussi

Selon lui, alors que l'inflation pèse sur le pouvoir d'achat des ménages, les offres gratuites des réseaux sociaux, captant du temps d'attention, peuvent constituer un substitut, pour une consommation « *snackée, non impliquante* », effectuée au détriment des services payants. « *Or quand l'usage se*

réduit, on se met en danger sur la résiliation », pointe Nicolas Reffait.

Au-delà de la SVoD, tous les types d'abonnement sont concernés, des jeux à la télévision payante, en passant par la presse et les plateformes musicales comme Deezer, Apple Music ou Spotify. Parmi les amateurs de vidéos admettant un impact sur leur usage d'abonnements, 26 % citent la consommation de musique comme touchée par ce phénomène.

Tous les types d'abonnement sont concernés, des jeux vidéo à la presse.

Selon un rapport de la Fédération internationale de l'industrie phonographique publié fin 2022, 32 % de la consommation de musique s'effectue sur YouTube, TikTok, Facebook ou Instagram, des services gratuits. D'après le dernier rap-

port annuel du Syndicat national de l'édition phonographique, 45 % des 16-24 ans – et plus d'un tiers des Français – déclarent passer plus de temps sur TikTok que sur les services de musique en ligne.

Pour capter l'attention des internautes, remarque BearingPoint, les réseaux sociaux proposent eux aussi des contenus exclusifs, allant jusqu'à inventer des formats et des modes. « *Un réseau comme TikTok entraîne des évolutions dans la manière de consommer la musique avec notamment l'émergence des "speed-up" songs, remix accélérés invitant les internautes à se concentrer sur l'ambiance de la musique, plutôt que sa signification et ses variations instrumentales* », souligne l'étude. Cette menace n'a pas échappé au leader mondial du streaming musical, Spotify. Le géant suédois a récemment mis à jour son appli, en faisant la part belle à la vidéo et en s'inspirant de la navigation à défilement vertical popularisée par TikTok. ■

TikTok prend de plus en plus de place dans l'information

RÉSEAUX SOCIAUX

Les jeunes s'informent de plus en plus sur les réseaux sociaux.

Ils ont tendance à privilégier les influenceurs ou célébrités aux médias.

Marina Alcaraz

Chez les jeunes, TikTok et ses « info-influenceurs » comme HugoDécrypte ont déjà remplacé les médias traditionnels et la presse papier. Et le poids pris par les réseaux sociaux ne fait que se renforcer.

Selon l'étude de l'Institut Reuters pour l'étude du journalisme, très suivie dans le monde des médias, la bascule est bel et bien faite : le grand public passe clairement par les réseaux sociaux pour s'informer (30 %), au détriment de l'accès direct sur un site ou une appli d'un média (22 %, contre 32 % en 2018).

Pour 43 % des 18-24 ans, largement habitués aux plateformes, c'est même la première source d'information. La tendance est mondiale, l'étude s'appuyant sur un sondage en ligne auprès de quelque 94.000 personnes dans 46 pays.

Mais la hiérarchie même des réseaux sociaux est en train de changer. Ainsi, 20 % des jeunes utilisent désormais TikTok – pourtant pointé du doigt par plusieurs gouvernements qui l'accusent d'être

un outil d'influence voire d'espionnage – pour s'informer (+5 points sur un an). Et la proportion monte autour de 30 % dans certains pays comme la Thaïlande.

Les journalistes perdent de l'influence

Même si Facebook continue de régner en maître pour l'ensemble de la population, jeunes et moins jeunes, le groupe perd de sa superbe. La plateforme de Mark Zuckerberg, qui a réduit la place des « news » sur le site, a largement décliné : elle est passée de 42 % à 28 % entre 2016 et 2023. YouTube a réalisé, lui, une belle percée (20 % en 2023, contre 16 % en 2014), illustrant, là encore, l'intérêt pour la vidéo.

Autre enseignement troublant : l'attachement du public à des célé-



ÉCOUTEZ NOTRE PODCAST LA STORY

Les secrets de l'irrésistible TikTok et Influenceurs, la fin du Far West ?

« La Story », le podcast d'actualité des « Echos ».

brités et influenceurs pour s'informer, sur la plupart des réseaux sociaux, à l'exception de Twitter. La tendance est particulièrement vraie sur TikTok, où les sondés déclarent à 55 % suivre des personnalités, contre seulement 33 % des médias ou journalistes professionnels. Même sur Facebook, où les médias gardent leur leadership (43 %), l'écart avec les personnalités est assez faible (38 %), rappelant que les Hugo Travers, Charles Villa ou Gaspard G sont bel et bien les nouvelles stars de l'information.

Des constats à lier avec un moindre appétit pour l'information, au sens large, et une moindre confiance dans les médias en général. Plus encore, il y a de véritables « allergies ». Plus d'un tiers (36 %) dit éviter l'information certains

jours, un chiffre proche de son record de l'an dernier (38 %), en ignorant les informations, en « scrollant » ou en se désabonnant des notifications, par exemple. Dans certains pays comme la Grèce ou la Bulgarie, c'est même 57 %.

Dans un tel contexte, rien d'étonnant à ce que la propension à payer pour l'information reste faible : 17 % des sondés ont payé un abonnement ou payé pour de l'information en ligne, l'an dernier, dans l'ensemble des pays étudiés. Avec seulement 11 %, l'Hexagone est dans la queue du peloton. Le chiffre est globalement stable pour la deuxième année d'affilée, ce qui pose la question de savoir si un pic est atteint. Dans un contexte d'inflation, 47 % des Américains ont arrêté leur abonnement ou renégocié le prix de celui-ci. ■

Avec la plateforme Viu, Canal+ se renforce en Asie

STREAMING

La chaîne cryptée prend 26,1 % de la plateforme hongkongaise pour un investissement de 200 millions de dollars.

Bien implanté en Europe et en Afrique, le groupe français voit dans l'Asie un nouveau moteur de croissance.

Stéphane Loignon

Canal+ poursuit son offensive à l'international. Solidement implanté en Europe et en Afrique, le groupe, qui compte déjà plus de 16 millions d'abonnés hors de France (sur 25,5 millions au total) s'ouvre les portes de l'Asie. Canal+ a annoncé mercredi la signature d'un partenariat stratégique avec le groupe hongkongais de médias et de télécommunications PCCW, qui se traduit par un investissement échelonné de 300 millions de dollars dans le service de streaming vidéo Viu. Un premier apport de 200 millions de dollars permet à la filiale de Vivendi de prendre 26,1 % de la société. « A l'issue de cet investissement de 300 millions de dollars, Canal+ disposera d'une option pour augmenter sa participation dans Viu à 51 % », indique le communiqué publié par la chaîne, qui n'a pas souhaité apporter plus de commentaires.

Selon Canal+, l'investissement est « motivé par la position de leader qu'occupe Viu sur les marchés du streaming vidéo en Asie, au Moyen-Orient et en Afrique du Sud » et par son fort potentiel de croissance. Avec 66 millions d'utilisateurs actifs mensuels et 12 millions d'abonnés payants fin 2022, ce service bâti sur un modèle hybride, mêlant les offres financées par l'abonnement (SVoD) et par la publicité (AVoD), occupe la première place en termes d'utilisateurs et la seconde en nombre d'abonnés payants en Asie du Sud-Est.

Revenus en hausse

En 2022, Viu, qui propose notamment des productions coréennes, thaïlandaises, indonésiennes ou malaisiennes, a enregistré des revenus de plus de 250 millions de dollars, en hausse de 36 % par rapport à 2021. L'investissement de 300 millions de dollars doit couvrir les besoins financiers de la plateforme



Le service de streaming hongkongais Viu propose notamment des productions coréennes, thaïlandaises, indonésiennes et malaisiennes. Photo Shutterstock

Les chiffres clés

66

MILLIONS
Le nombre d'utilisateurs actifs mensuels de Viu à la fin de l'année dernière.

250

MILLIONS DE DOLLARS
Les revenus de la plateforme hongkongaise en 2022, en hausse de 36 % par rapport à 2021.

jusqu'à ce qu'elle soit rentable, a déclaré PCCW à Reuters.

« Canal+ occupe déjà des positions de leader sur certains de ses marchés européens et africains. Nous souhaitons faire de l'Asie un moteur de croissance supplémentaire pour le groupe. Notre investissement dans Viu est une étape majeure vers la réalisation de cet objectif », s'est félicité dans le communiqué Maxime Saada, le président du directoire de Canal+.

Des synergies avec Canal+

« Viu est déjà un leader régional : nous sommes convaincus que c'est maintenant le bon moment pour nouer un partenariat stratégique d'envergure permettant à Viu de poursuivre son expansion et sa crois-

sance mondiales », a déclaré de son côté Susanna Hui, directrice générale de PCCW.

Viu pourra bénéficier de synergies avec le groupe français. Présent dans 50 pays, Canal+ a déjà un pied sur le continent asiatique, au Myanmar et au Vietnam, où sa filiale K+ a récemment annoncé l'acquisition exclusive de toutes les compétitions organisées par la confédération asiatique de football, des saisons 2025-2026 à 2028-2029. En Afrique, Canal+ est le premier actionnaire du groupe sud-africain MultiChoice. La volonté de développement international du groupe fait écho à celle de sa maison mère Vivendi, qui en a fait un pilier de sa stratégie. ■

Reddit face à une grève de ses modérateurs

RÉSEAUX SOCIAUX

Les modérateurs bénévoles de la plateforme communautaire ont fermé certains des forums les plus populaires.

Ils s'opposent au virage pris par Reddit, à quelques mois d'une probable introduction en Bourse.

Florian Dèbes

En quête d'une introduction en Bourse à New York et des flashes de Times Square, Reddit doit pour l'instant se démenier contre un « black-out » et une grève de ses plus fidèles utilisateurs. Démarrée le 12 juin, la protestation de modérateurs bénévoles se poursuit et rend toujours impossible la consultation des nouveaux messages sur des milliers de forums de discussion parmi les plus populaires de la plateforme.

Depuis la création de Reddit il y a dix-huit ans, les tensions sont courantes entre la direction du site et les modérateurs. Mais le fossé semble n'avoir jamais été aussi grand, le directeur général, Steve Huffman, craignant même des agressions contre ses salariés et les appelant à éviter de porter en public leur sweat-shirt affublé du logo Reddit. « Certaines personnes sont très énervées », pointait-il dans un mémo interne.

Connu pour son système de modération à la main des utilisateurs, à l'opposé des milliers de salariés employés par Meta et TikTok pour traquer les propos illicites, Reddit revendique 57 millions de visiteurs par jour et 430 millions par mois. Mais le projet annoncé d'une arrivée prochaine à Wall Street encourage désormais Steve Huffman à pousser les feux sur la monéti-

3,4

MILLIONS DE DOLLARS

La valeur du travail bénévole réalisé chaque année par les modérateurs de Reddit, selon des chercheurs de l'université d'Evanston (Illinois).

sation. Quitte à déclencher une véritable révolution culturelle au sein de l'écosystème qui gravite autour de la plateforme.

Avec moins de 1 milliard de dollars de revenus annuels, Reddit fait, il est vrai, figure de Petit Poucet des réseaux sociaux. Par exemple, Pinterest génère trois fois plus de recettes. Pour accélérer, Reddit avait déjà fait savoir qu'il entendait faire payer les entreprises comme OpenAI qui s'appuie sur ses données pour entraîner des intelligences artificielles.

Un nouveau tarif « exorbitant »

Mais la mesure cachait un loup. Les multiples applications développées en parallèle par des éditeurs indépendants, grâce à l'interface de programmation de Reddit, devront payer pour cet outil technologique jusqu'ici fourni gratuitement. « Le tarif est exorbitant », s'est indigné le créateur de Narwhal, après un appel des équipes de Reddit lui indiquant officieusement le prix dont il devra s'acquitter à partir du 1^{er} juillet. « Le 30 juin sera le dernier jour d'Apollo », a décidé Christian Selig, le patron de la plus connue de ces applis alternatives, après avoir compris qu'il devrait déboursier 20 millions de dollars par an à Reddit. Grands utilisateurs de ces applications, les modérateurs ont déclenché leur mouvement de grève quelques jours plus tard.

Mais après dix jours de colère, la direction ne semble pas prête à revoir les dispositions qui suscitent la colère. Au contraire, Steve Huffman a joué la surenchère en indiquant lors d'une interview à NBC qu'il réfléchissait à permettre aux lecteurs de voter pour démettre de leur fonction les modérateurs des forums. Il assurait que les choses étaient revenues à la normale sur 80 % des 5.000 forums les plus populaires et qu'une majorité des visiteurs du site ne soutenaient pas les modérateurs.

En haussant le ton ainsi, Steve Huffman prend toutefois le risque d'abîmer l'un des atouts clés du modèle économique de la plateforme. Contrairement aux autres réseaux sociaux qui dépendent des fortunes dans la modération, Reddit profite des heures de travail quotidien de ses bénévoles. S'il fallait payer ces derniers, une étude universitaire avait estimé la note à 3,4 millions de dollars par an. ■

Masayoshi Son lance la contre-offensive de SoftBank

NUMÉRIQUE

Le PDG du grand conglomérat japonais a prononcé mercredi un discours passionné mais parfois délirant en assemblée générale.

Il a annoncé qu'il allait reprendre les investissements massifs dans la tech, notamment dans l'IA.

Yann Rousseau

— Correspondant à Tokyo

Masayoshi Son a beaucoup pleuré. « Pendant des journées entières, mes larmes n'arrêtaient pas de couler », a confié mercredi le PDG de SoftBank à ses actionnaires réunis en assemblée générale à Tokyo. Frustré, en fin d'année dernière, par l'accumulation des pertes de ses fonds d'invest-

tissement Vision et contraint de geler, pendant des mois, tout nouveau projet d'acquisition dans la tech mondiale, le milliardaire de soixante-cinq ans s'interrogeait sur le sens de sa vie. « Je ne pouvais tout de même pas finir comme ça ! »

S'imposant, à partir de novembre 2022, un temps de silence dans les médias et les grandes conventions, Masayoshi Son avait alors laissé son directeur financier, Yoshimitsu Goto, gérer les affaires courantes et tenter d'assainir, un peu, les finances du conglomérat. Sur l'exercice fiscal clos en mars dernier, SoftBank avait encore encaissé une perte nette de 970 milliards de yens, soit 6,9 milliards de dollars.

Mais pour Masayoshi Son, le moment est venu désormais de changer de braquet. L'homme d'affaires, qui avait commencé sa fortune en vendant un traducteur de poche anglais-japonais à Sharp à la fin des années 1970, veut désormais contribuer avec SoftBank à « la construction de l'architecture du

futur de l'humanité » qui se jouera, selon lui, autour des progrès de l'intelligence artificielle (IA).

« Le moment approche pour nous de passer à la contre-offensive », a martelé Masayoshi Son. « Et je veux que SoftBank prenne la tête de cette révolution de l'IA », a-t-il précisé, avant d'indiquer que son groupe disposait actuellement de 5.000 milliards de yens (35 milliards de dollars) de réserves pour financer de nouveaux investissements.

Changement de stratégie

Des déclarations qui semblent indiquer un changement de stratégie. Car jusqu'alors, la priorité était plutôt au désendettement. Dans ce but, le numéro deux du groupe a orchestré la cession d'une très large part de son investissement dans le géant chinois Alibaba, profitant du retour en grâce, sur les marchés, de plusieurs valeurs technologiques détenues par les fonds Vision. Il a aussi commencé à travailler à la prochaine introduction en Bourse du

Il a dit



« Je veux que SoftBank prenne la tête de cette révolution de l'intelligence artificielle. »
MASAYOSHI SON
PDG de SoftBank

Kazuhiko Nogi/AFP

concepteur britannique de puces ARM Holdings, acheté par SoftBank en 2016.

De son côté, le PDG dit avoir profité de ce temps pour « réactiver la partie droite de son cerveau ». « Celle qui génère la créativité, comme quand j'avais dix-neuf ans et que je me forçais à trouver une invention par jour », a précisé le milliardaire. « Pendant ces huit derniers mois, j'ai ainsi eu l'idée de 630 inventions », a-t-il lancé. Avant de raconter qu'il avait dû réorganiser ses équipes, au sein de son « CEO Office », en trois roulements afin qu'ils puissent recevoir ses innovations 24 heures sur 24 heures, de jour comme de nuit. « J'ai même dû engager cinq conseils en propriété intellectuelle pour déposer tous mes brevets », a-t-il lancé, très sérieux.

« Scénario à la Terminator »

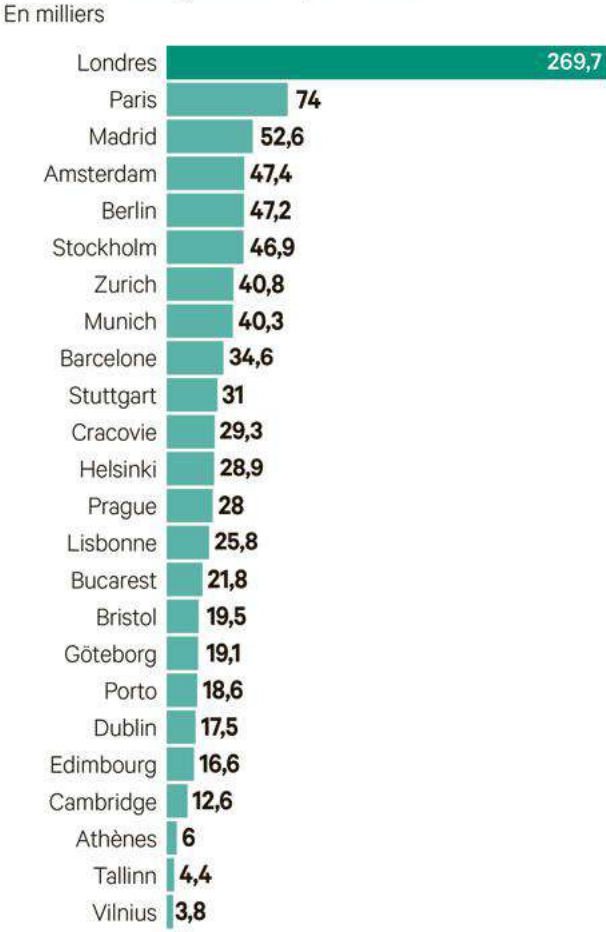
S'il n'a pas évoqué de cibles précises en matière d'IA, le patron a laissé entendre qu'il comptait s'appuyer sur ARM Holdings afin de dévelop-

per de nouvelles applications dans la santé, la gestion des catastrophes, l'énergie ou l'industrie, rendues possibles par les systèmes tels que le robot ChatGPT de la société OpenAI. « Je le teste très souvent. Je viens même de lui faire écrire la suite du scénario de la série manga japonaise "Astro Boy" », s'est-il réjoui.

Il a ensuite décrit l'émergence d'un monde où des robots, « chacun 10.000 fois plus intelligents que la totalité de l'humanité », seraient capables de « se multiplier seuls », sans l'intervention de programmeurs humains. « Vos enfants, vos petits-enfants vont connaître ça », s'est-il enthousiasmé avant de promettre, à un actionnaire soudain très inquiet de « ce scénario à la Terminator », de donner à ses futures machines des systèmes de régulation garantissant leur collaboration pacifique avec les hommes. « Je suis tellement excité et j'aime tellement cela que je ne suis pas encore prêt à prendre ma retraite », a conclu Masayoshi Son. ■

Où trouver les profils tech en Europe ?

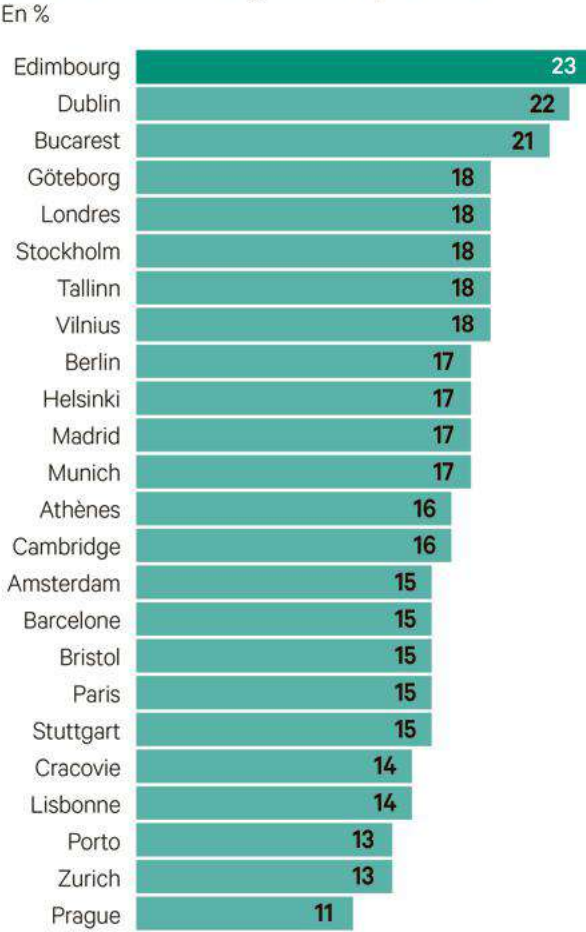
Nombre d'ingénieurs par ville



Part des talents tech en Europe



Part de femmes ingénieurs par ville



• LES ÉCHOS • / SOURCE : SEQUOIA

ÉCOSYSTÈME

Paris est la deuxième capitale européenne en nombre d'ingénieurs, selon une étude du fonds de capital-risque Sequoia Capital.

Edimbourg, elle, est la ville avec la plus grande proportion de femmes ingénieurs.

Charlie Perreau

En dépit du contexte morose qui plane sur la tech, le recrutement continue d'être un sujet de préoccupation start-up. Le fonds de capital-risque Sequoia a mené une étude sur les profils tech en Europe et identifié 24 villes avec une « densité de talents exceptionnelle dans 14 spécialités clés ».

Londres est la ville européenne avec le plus d'ingénieurs (269.700),

suivie de Paris (74.000) et Madrid (52.600). « Le Brexit ne semble pas avoir eu d'impact visible », précisent les auteurs de l'étude. Côté diversité, ces métropoles ne sont pas des championnes. C'est Edimbourg qui accueille la plus grande proportion de femmes ingénieurs (23 %), avec Dublin (22 %) et Bucarest (21 %). Paris se situe bien en-deça, avec 15 % de femmes ingénieurs.

Dublin est numéro 1 pour la densité par habitant pour cinq spécialités dont l'intelligence artificielle (IA), la data science et le cloud. Rien de très surprenant en raison de l'implantation de sièges sociaux de grands acteurs de la tech comme Google et Meta, mais aussi un petit tissu de start-up (2.100) en progression ces dernières années.

Une concentration d'experts en IA

Certaines capitales se distinguent sur d'autres spécialités. Sur le développement d'applications, Lisbonne, Barcelone et Porto émergent « comme un pôle de premier plan », selon les auteurs de l'étude. Barcelone affiche la plus forte densité d'in-

génieurs mobiles, soit 1,5 fois plus que la moyenne des villes européennes. Le célèbre Mobile World Congress se tient d'ailleurs dans la ville catalane tous les ans.

Dublin concentre 17 % des profils IA en Europe, soit plus du double de la moyenne des villes européennes.

Zurich n'est pas loin derrière avec 14 %.

En robotique, drones et véhicules autonomes, l'Allemagne se place en tête, Munich et Stuttgart offrant chacune une concentration de talents locaux deux fois supérieure à la moyenne européenne.

Concernant l'intelligence artificielle, le sujet du moment avec l'explosion de ChatGPT, l'Europe est bien pourvue avec près de 200.000 ingénieurs qui travaillent sur cette technologie. « Toutefois,

c'est un noyau d'environ 43.000 professionnels qui est le véritable moteur de la révolution de l'IA dans la région », souligne Sequoia Capital. La concentration d'experts en IA par habitant est 30 % plus élevée qu'aux Etats-Unis et presque trois fois plus élevée qu'en Chine. Sept personnes sur dix sont titulaires d'une maîtrise ou d'un doctorat et possèdent plus de dix ans d'expérience. « Avec la mise en œuvre d'une série d'initiatives en matière d'investissement et de réglementation dans la région, l'Europe est prête à devenir un leader mondial de l'IA », avance l'étude, qui fait référence à l'IA Act, en discussions entre les différentes instances européennes.

Dublin, la petite reine

Dublin et Zurich présentent les plus fortes concentrations par habitant d'ingénieurs en IA, mais d'autres villes tirent leur épingle du jeu, comme Athènes, Berlin et Paris. La capitale française regorge de pépites françaises dans le domaine telles Mistral AI, qui veut concurrencer OpenAI et vient de lever 105 millions d'euros en amorçage, ou encore Dust et Ligh-

tOn. L'association France Digitale a recensé près de 600 start-up dans l'IA, qui ont levé 3,2 milliards d'euros en 2022. Plus de 40 start-up de l'IA ont été rachetées, 14 par des sociétés américaines, 12 par des françaises et le reste entre l'Europe et l'Asie. Mais Dublin concentre 17 % des profils IA en Europe, soit plus du double de la moyenne des villes européennes. Et Zurich n'est pas loin derrière avec 14 %.

Le recours au télétravail ne vient pas bousculer la segmentation de ces hubs de talents, qui permettent aux start-up de construire des équipes pointues. Six start-up interrogées sur dix disposent d'équipes permanentes « distribuées » et près des deux tiers d'entre elles prévoient d'avoir davantage d'employés à distance dans les années à venir.

« Les entreprises mettent de plus en plus en place des centres à distance pour les ingénieurs spécialisés, bénéficiant ainsi à la fois des meilleurs talents », précisent les auteurs de l'étude. Les profils les plus recherchés peuvent même percevoir des honoraires élevés, quel que soit leur lieu de résidence. ■

Dark, le vigile de l'espace dans le viseur du CNES

SPATIAL

Cette start-up a développé Interceptor, un système qui serait capable de se rendre dans l'espace pour enlever les objets dangereux menaçant les infrastructures spatiales.

Samir Touzani

L'espace est une poubelle... à ciel ouvert. D'après l'Agence spatiale européenne (ESA), il y a plus de 30.000 débris en orbite autour de la Terre, et plus de 130 millions qui sont hors de ses radars en raison de leur petite taille.

« On ne se rend malheureusement pas compte que nous avons déjà passé le point de non-retour dans les années 2010, et que même si on arrê-

tait toute activité spatiale dès aujourd'hui, le nombre de débris continuerait d'augmenter, c'est le syndrome de Kessler », analyse Clyde Laheyne, le cofondateur de la start-up spatiale Dark.

Cette start-up, qui se présente comme « une société de protection et de sécurité spatiale », tente de développer un lanceur capable de propulser une charge de 50 à 300 kg, jusqu'à une altitude maximale de 1.100 km pour déployer Interceptor. « C'est un système capable d'atteindre l'espace en quelques heures et d'enlever les objets dangereux comme les débris qui menacent les infrastructures spatiales », présente le dirigeant.

Nettoyage en orbite

Le Centre national d'études spatiales (CNES) vient de lui d'attribuer un contrat pour réaliser la première simulation d'interception d'urgence privée au monde. Le but de cette étude sera d'évaluer le sys-

tème Interceptor, à travers un exercice de simulation pour évaluer la réussite de ce type de mission. « Pour ce contrat, le CNES a sélectionné un corps de fusée parmi une liste de 50 objets devant être retirés de l'orbite en urgence, et a défini un scénario que Dark exécutera », explique Clyde Laheyne.

D'autres start-up développent des outils et système au service des agences spatiales pour « nettoyer » l'espace. La jeune pousse suisse ClearSpace a, par exemple, signé un contrat avec l'ESA pour récupérer, en 2026, un morceau de 112 kg d'une ancienne fusée européenne – laissé en 2013 à 800 km de la Terre –, puis le désorbiter.

Ce contrat de services, d'un montant total de 100 millions d'euros dont 86 millions investis par l'ESA, partira en 2025. Il s'agira de la première mission au monde de nettoyage en orbite, a précisé l'ESA. « On ne sauvera pas nos infrastructures spatiales avec des missions de

« On ne se rend malheureusement pas compte que nous avons déjà passé le point de non-retour dans les années 2010. »

CLYDE LAHEYNE
Cofondateur de Dark

nettoyage conventionnelles et planifiées. Donc il faut être capable d'éviter les collisions entre gros débris. Pour cela, on doit se tenir prêt à aller chercher n'importe quel objet à n'importe quel moment, à n'importe quel endroit de l'orbite », renchérit Clyde Laheyne, qui est passé par les rangs du missilier européen MBDA.

Réaction en chaîne

Selon un consultant de la Nasa, plus il y a de débris en orbite, plus ils vont heurter d'autres objets et débris spatiaux, provoquant ainsi une réaction en chaîne qui augmentera le nombre de débris, et donc le risque de collision, de façon exponentielle.

De quoi rendre l'exploration spatiale et le lancement de satellites impossibles. Un phénomène connu de longue date par la communauté spatiale et qui a notamment inspiré le film « Gravity », qui retrace l'histoire de deux astronautes américains menacés par un nuage de débris spatiaux. ■

Vibiscus, la pépite qui réduit le bruit

DEEPTech

La jeune pousse, issue du CNRS, développe un produit capable de bloquer le bruit, tout en laissant circuler l'air.

Elle annonce une levée de fonds.

Camille Wong

Invisible, moins « populaire » que les particules fines, la pollution sonore ne représente pas moins de 156 milliards d'euros par an en coût social selon le dernier rapport de l'Ademe et du Conseil national du bruit.

Face à ce « fléau », selon les mots de Gaël Matten, le fondateur de Vibiscus, l'entrepreneur a développé un système qui permet d'absorber le bruit, tout en faisant circuler l'air. « L'atténuation est équivalente à l'ouverture et la fermeture d'une fenêtre à double vitrage », vulgarise le dirigeant, docteur en mécanique et co-inventeur.

Avec sa solution, qui ressemble à des sortes de petits cubes, il annonce une levée de fonds d'environ deux millions d'euros. Dans le détail, il s'agit de 400.000 euros d'augmentation de capital auprès du fonds Pertinence Invest 2 d'UI Investissement et le reste en avances remboursables, subventions et dette.

Né au CNRS, grâce aux travaux de recherche d'une quinzaine d'années, Vibiscus exploite le brevet international du centre. Concrètement, la technologie fait vibrer l'air, à proximité de l'émetteur de son et l'air devient infranchissable. Le son vient ensuite s'écraser dans cette masse d'air. La solution peut s'implémenter dans les ventilations existantes, avec comme marché de démarrage, le secteur du transport : les trains ou les bus, mais aussi les métros.

Incubateur de la RATP

La jeune pousse, lauréate du concours iLab 2022 de Bpifrance, vient d'ailleurs d'intégrer l'incubateur de la RATP sur le sujet. « Nous travaillons sur des espaces du métro où la ventilation est nécessaire pour renouveler l'air, mais avec des effets où, en surface, le bruit peut être problématique pour les riverains », explique Gaël Matten, qui s'est notamment associé à Robin Rivaton, directeur de la proptech Stonal, qui est centré sur la partie financière et structuration de la start-up.

A moyen terme, la jeune société vise aussi le bâtiment, les espaces tertiaires et les bureaux. « Il va faire de plus en plus chaud, avec comme solution l'aération naturelle. Cela fait circuler l'air, mais aussi le bruit. Le marché est énorme et nous permet de surfer sur la ventilation », estime Robin Rivaton.

Les premiers produits destinés à être commercialisés devraient sortir d'ici à deux ans, dans le secteur du ferroviaire. La phase industrielle est, pour l'instant, sous-traitée à des partenaires. Mais les entrepreneurs n'excluent pas d'avoir une usine en propre. « Il redevient possible de fabriquer en France, à des coûts raisonnables. Le contexte est beaucoup plus favorable qu'il y a cinq ou dix ans », commente Gaël Matten. ■

Cybersécurité : ce que propose l’Institut Montaigne pour protéger les PME

- Le think tank formule dix recommandations phares dans un rapport dévoilé par « Les Echos ».
- L’effort financier nécessaire est chiffré à « une centaine de millions d’euros » par an.

INTERNET

Frank Niedercorn
—Correspondant à Bordeaux

Attention « urgence ». L’Institut Montaigne tire la sonnette d’alarme face à l’augmentation de la menace de cyberattaques à laquelle font face les petites entreprises, mais aussi les collectivités et les hôpitaux. Le constat est implacable : les PME et les établissements de santé ont subi l’an dernier 73 % des attaques par rançongiciel référencées par l’Anssi, l’agence nationale de la sécurité des systèmes d’information, soit 8 points de plus qu’en 2020. A l’inverse, celles portées contre les entreprises stratégiques n’en représentent plus que 6 %, contre 24 % en 2020. La plateforme cybermalveillance.gouv.fr a ainsi enregistré 280.000 demandes d’assistance l’an dernier, en hausse de 75 % chaque année en moyenne depuis sa création en 2017.

« Les grandes entreprises ont beaucoup investi pour se protéger. Les cybercriminels en tirent les conséquences en s’orientant vers les cibles plus faciles que sont les ETI, les PME et les collectivités », analyse Jérôme Billois, associé du cabinet Wavestone et coauteur du rapport publié ce jeudi. Avec des dégâts considérables : une PME sur deux fait faillite dans les dix-huit mois suivant une cyberattaque, selon Jean-Noël Barrot, le ministre délégué à la Transition numérique.

« Risque systémique »
« Ce qui est en jeu, c’est la résilience sociale et économique des territoires mais aussi de l’ensemble du pays. Car la solidité d’une chaîne se vérifie avec celle de son maillon le plus faible. A travers les interdépendances et la sous-traitance, il existe bien un risque systémique », explique Marie-Pierre de Bailliencourt, à la tête de l’Institut Montaigne.

Cet effort de « rehaussement collectif du niveau de cybersécurité » est chiffré par le think tank à « une centaine de millions d’euros » par an. Une enveloppe supérieure aux 30 millions annoncés en novembre dernier par le gouvernement pour les PME-ETI. Depuis le dispositif « AlertCyber » en 2021 à la stratégie d’accélération pour la cybersécurité

dans le cadre de France 2030, qui prévoyait notamment la création d’un réseau Campus Cyber dans les régions, les mesures et les annonces n’ont certes pas manqué. L’Institut Montaigne plaide aujourd’hui pour dix nouvelles mesures dans les entreprises et les collectivités locales.

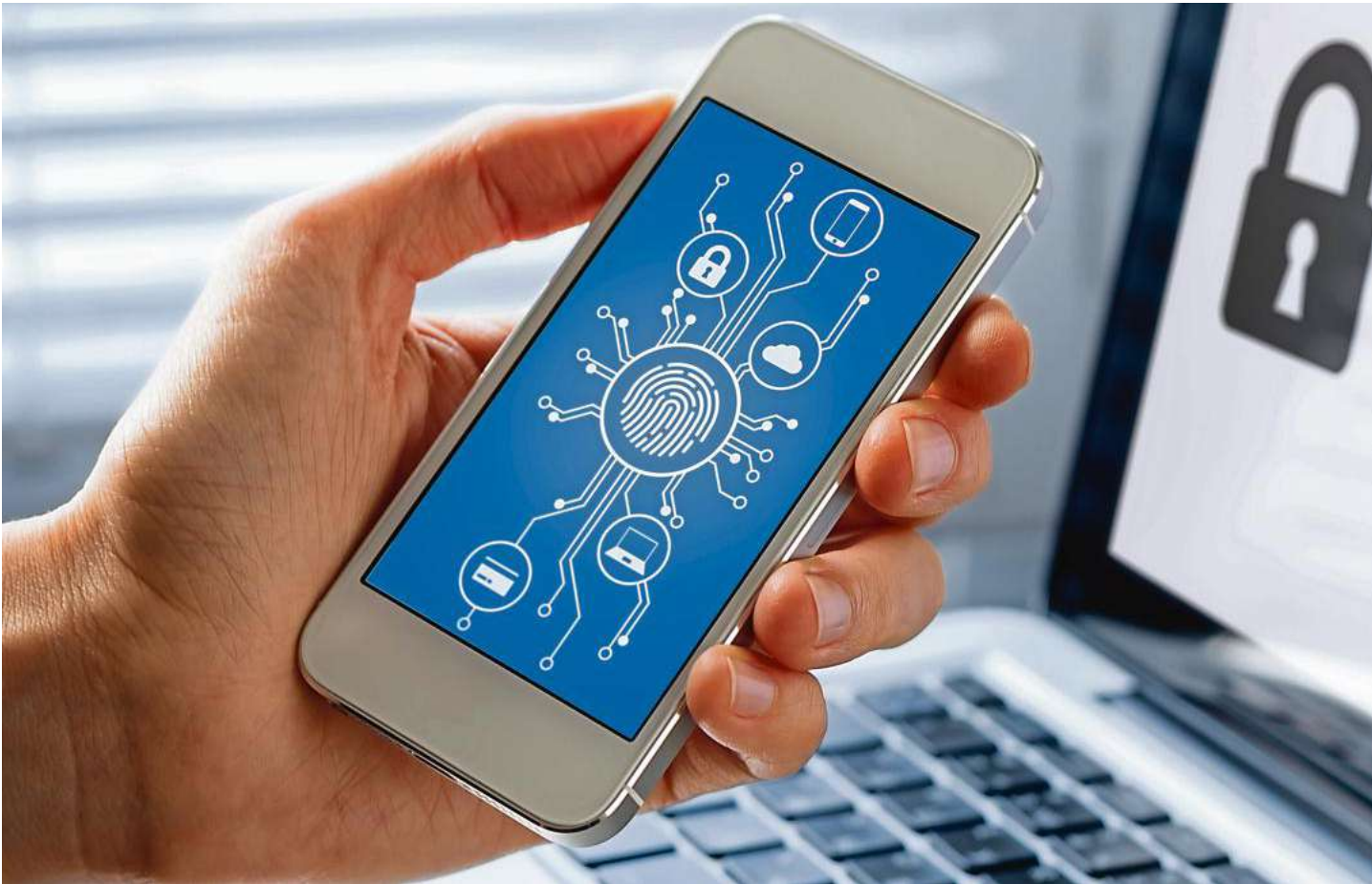
La première, déjà mise en œuvre par le passé, consiste à inciter les structures à mener des diagnostics de cybersécurité en interne. Le rapport suggère la création d’un référentiel commun « *comprenant différentes profondeurs de diagnostics* ». Chaque entreprise ou collectivité se fixerait alors un objectif pour ce qui est de la cybersécurité en fonction de ses moyens, des risques encourus et de son niveau de maturité. L’enjeu est, au bout du compte, de « *prioriser les investissements* » et d’inciter les entreprises à progresser.

Le rapport propose d’ailleurs de créer une nouvelle fonction : un « *conseiller à la sécurité numérique* », sorte de référent sensibilisé au sujet sans pour autant être un technicien. Afin de rendre la cybersécurité plus concrète, l’Institut Montaigne recommande aussi la création, dans toutes les entreprises, d’une simulation annuelle d’alerte cyber, « *équivalente de l’alerte incendie* ».

Le constat est celui d’une « *grande hétérogénéité des acteurs et des initiatives engagées dans cette lutte* », note le rapport, qui préconise une « *mutualisation des compétences et des outils* » aussi bien parmi les acteurs publics que privés pour couvrir le territoire. Ces « *tiers de confiance* » seraient en mesure d’apporter certaines prestations. L’une d’elles, originale, serait la mise à disposition de « *responsables de la sécurité des systèmes d’information* » qui seraient à même de travailler en temps partagé pour plusieurs entreprises.

D’autres propositions concernent directement les pouvoirs publics avec la création d’une plateforme unique de « *signalement des faits cyber* » (aujourd’hui, même les pouvoirs publics peinent à donner des chiffres fiables) et d’un « *observatoire de la menace numérique* ».

Cette accélération des efforts est rendue obligatoire par l’Union européenne et sa directive NIS 2, qui sera transposée en 2024. Elle prévoit d’élargir le périmètre des enti-



Les PME et les établissements de santé ont subi l’an dernier 73 % des attaques par rançongiciel référencées par l’Anssi. Photo Shutterstock

« Il faudrait que ce travail ne soit pas un énième rapport et qu’un maximum de ces propositions soit reprises. »

OLIVIER VALLET
PDG de Docaposte

tés sensibles qui doivent renforcer leur cybersécurité. « *Cela pourrait concerner 5.000 à 15.000 structures, soit 10 % des PME et 1 % des TPE* », note Marie-Pierre de Bailliencourt. Avec à la clé un système de sanction comparable à celui du règlement général sur la protection des données.

Le temps presse. « *Il faudrait que ce travail ne soit pas un énième rapport et qu’un maximum de ces propositions soient reprises et nourrissent les autres travaux en cours* », insiste Olivier Vallet, PDG de Docaposte et corapporteur. Deux autres rapports sont ainsi en cours de rédaction sur le sujet : l’un au sein du ministère de l’Intérieur et destiné au Parlement, l’autre dans le cadre du Campus Cyber dont l’ambition est de fédérer et de faire rayonner l’élite française de la cybersécurité. L’idéal, pointe en creux l’Institut Montaigne, serait de commencer par le territoire français. ■

A Rennes, les entreprises jouent des coudes pour recruter

Les quelque 130 entreprises locales du secteur affichent des besoins de l’ordre de 250 embauches chaque année.

Stanislas du Guerny
—Correspondant à Rennes

Rennes se veut une « cyberforce », un bastion en matière de cybersécurité. Le secteur, dans la plus grande ville de Bretagne, ne pèse pas moins de 4.200 emplois répartis entre 130 entreprises. La spécialité est porteuse sur le plan économique, mais elle est fragile : elle manque de matière grise disponible. Pôle emploi propose presque 100 offres d’architectes réseaux et experts en cyber, quand Indeed publie sur son site consacré à la cybersécurité rennaise plus de 150 propositions d’embauches en CDI, CDD, stages et contrats d’alternance.

La métropole chiffre les besoins à 250 nouveaux postes par an, des petites sociétés aux start-up en passant par des mastodontes. Thales, Orange Cyberdefense, la direction générale de l’armement (DGA) ou l’Agence nationale de la sécurité des systèmes d’information (Anssi) mettent tous l’accent sur Rennes. Orange, par exemple, prévoit une centaine d’embauches cette année. La DGA promet 400 emplois supplémentaires d’ici à 2025.

La loi du marché
« *La plupart des métiers proposés par les entreprises rennaises de cybersécurité sont très techniques. Le marché est vraiment en pénurie* », dit Raphaël Bertier, responsable du bureau rennais du cabinet de recrutements Skills, qui chasse les profils cyber. Quelles soient peti-

tes ou grandes, les entreprises n’hésitent pas à « *aller chercher chez les concurrents les candidats dont elles ont besoin* ». « *C’est la loi du marché* », résume-t-il.

La start-up Defants, qui vient de lever 2 millions d’euros pour développer ses compétences dans la lutte contre les attaques numériques des entreprises, joue des coudes pour dénicher les perles rares. « *On s’est fait identifier auprès de grandes écoles et on fait appel aux cabinets de recrutement* », confie son président, François Khourbiga, qui a prévu « *une dizaine de recrutements d’ici à la fin de 2023* » pour compléter son effectif de 15 personnes.

Une trentaine de formations dédiées existent dans les deux universités et la quinzaine de grandes écoles de la capitale bretonne.

Jérôme Tré-Hardy n’ignore rien du « *manque de ressources* » de la filière. Ce conseiller régional délégué à la cybersécurité insiste sur la trentaine de cursus de formations dans les deux universités et la quinzaine de grandes écoles de la capitale bretonne, où sont diplômés chaque année 1.200 étudiants.

Rennes n’est pas la seule à être concernée. L’université de Bretagne-Sud (Vannes et Lorient) vient d’obtenir de l’Union européenne 5 millions d’euros pour la création du master Cyberus pour les futurs experts européens de la lutte contre les hackers. Le cursus a démarré en septembre dernier. ■

Comment Leal Réunion a affronté la tempête

Victime d’une cyberattaque, le concessionnaire BMW sur l’île a préféré renouveler son parc informatique plutôt que de payer la rançon de 400.000 dollars réclamée par les hackers.

Bernard Grollier
—Correspondant à La Réunion

L’affaire a fait grand bruit sur l’île de la Réunion, d’abord parce que l’entreprise a choisi de la médiatiser quand d’autres se murent dans un silence teinté de culpabilité.

En février dernier, Leal Réunion, concessionnaire BMW et Mini et filiale d’un groupe important de l’île Maurice voisine, est victime d’une cyberattaque. Aucune connexion ne fonctionne. Au bout de quelques heures, le service informatique découvre qu’il ne s’agit pas d’une panne, mais d’un cryptage de son système effectué de l’extérieur. En

fourillant, les informaticiens ne tardent pas à trouver une demande de rançon, de 400.000 dollars. Les hackers savent où placer le curseur : la somme n’est pas exorbitante pour une société qui réalise 85 millions d’euros de chiffre d’affaires.

« *Nous n’avons jamais imaginé payer la rançon* », raconte Philippe-Alexandre Rebboah, président de l’entreprise automobile. « *Rien ne nous garantissait de récupérer nos données après le paiement. Un malware aurait pu demeurer dans le système et une nouvelle demande de rançon arriver*. » Jour après jour, Leal Réunion va découvrir ce qu’il en coûte d’être attaqué par des cybercriminels. Le concessionnaire continue d’abord à travailler sur sa lancée, mais sans échange de données possible la machine se grippe rapidement. Et la remise en marche du système prend du temps.

Des experts en cybersécurité sont appelés à la rescousse pour

tenter de reconstituer les données perdues. La dernière sauvegarde indemne datait de trois mois. Par chance, un disque dur de sauvegarde, bien caché, a échappé au cryptage.

Renouer avec les partenaires
En attendant, la majeure partie de 92 salariés acceptent de prendre des congés payés puis sont mis en chômage partiel. Il faut trois semaines et demie pour que Leal Réunion puisse recommencer à fonctionner. Et la reprise n’est pas simple.

« *Après une cyberattaque, il est aussi compliqué de renouer les liens avec les partenaires que de remettre son système en marche*, explique Philippe-Alexandre Rebboah. *Les deux sont d’ailleurs liés. Il faut convaincre ses banquiers, ses fournisseurs, ses clients que le malware qui nous a infestés ne pourra pas remon-*

ter dans leurs propres serveurs. Nous avons passé du temps à les rassurer avant qu’ils acceptent de se reconnecter. »

Le concessionnaire chiffre à près de 1 million d’euros le manque à gagner, irrécupérable, de sa période d’arrêt. Il a d’autre part investi 400.000 euros dans des services de cybersécurité et dans le renouvellement de son parc informatique. Les serveurs contaminés restent, eux, à la disposition des enquêteurs, qui s’efforcent de rechercher des indices similaires à ceux trouvés lors d’autres cyberattaques, ailleurs. ■

1 MILLION D’EUROS
Le manque à gagner, irrécupérable, de la période d’arrêt de l’entreprise.



La sonde, mise à disposition des chercheurs par la Française de l'Energie, est capable de descendre à 1.100 mètres de profondeur et a permis de détecter de l'hydrogène, pour une teneur de 1 % à 600 mètres puis de 17 % à 1.100 mètres. DR

De l'hydrogène blanc découvert dans le sous-sol lorrain

GRAND EST

Des chercheurs ont décelé la présence de ce gaz à l'état naturel dans un forage de la Française de l'Energie, en Moselle.

Pascale Braun
— Correspondante à Metz

L'annonce récente, par l'exploitant gazier Française de l'Energie (FDE), de la découverte fortuite d'un immense gisement d'hydrogène naturel, aussi appelé hydrogène blanc, dans les tréfonds de l'ancien bassin houiller lorrain, à Folschviller (Moselle), a suscité un enthousiasme proche de l'emballement. Or ni le volume ni l'accessibilité de cette ressource ne sont, pour l'heure, évaluables et le chemin à

parcourir avant une éventuelle exploitation serait très long. Unique au monde, tant par sa profondeur de six kilomètres que par sa surface de 150 kilomètres carrés, le bassin charbonnier de l'Est mosellan n'a certainement pas révélé tous ses secrets. « Après la fermeture des mines voici une vingtaine d'années, la page industrielle et scientifique a été tournée trop vite. L'hydrogène natif que nous avons découvert sur le site de Folschviller constitue un indice intéressant. Nous souhaitons poursuivre la recherche pour comprendre un modèle géologique dont l'histoire est incomplète », indique Jacques Pironon, auteur de la découverte avec son collègue Philippe de Donato. Tous deux directeurs de recherche de GéoRessource, laboratoire de l'université de Lorraine rattaché au CNRS, ces experts ont piloté le programme Regalor (REssources GAZières de Lorraine), lancé

en 2018 par le conseil régional de Lorraine. Cette même année, la FDE, qui avait installé cinq forages exploratoires, avait déposé une demande de concession, dénommée « Bleue Lorraine », sur 40 communes de l'Est mosellan, afin d'exploiter un gisement certifié de méthane de 2 milliards de m³. **1.100 mètres de profondeur** L'industriel a mis l'un de ses forages à disposition des chercheurs, qui ont développé, avec l'aide de la société Solexperts, un outil spécifique permettant de détecter tout type de gaz. La sonde, capable de descendre à 1.100 mètres de profondeur, constitue un acquis important de Regalor. Son utilisation a permis de détecter de l'hydrogène, pour une teneur de 1 % à 600 mètres puis de 17 % à 1.100 mètres. Cette découverte pourrait s'expliquer par la présence de sidérite, une espèce minérale qui, réagissant avec l'eau

des galeries, engendrerait de l'hydrogène. Elle conduit la FDE à demander un nouveau permis de recherche dénommé « Trois Évêchés » sur 2.254 km² en Moselle et en Meurthe-et-Moselle. « Nous souhaitons protéger cette découverte sur un périmètre exclusif. Il nous faudra ensuite obtenir un permis de forage, puis éventuellement d'exploitation. Nous espérons que l'intérêt manifesté par l'Etat et la région Grand Est pour l'hydrogène permettra d'accélérer les procédures, qui sont aujourd'hui trop longues », pointe Antoine Forcinal, directeur exécutif de la FDE. L'entreprise, qui n'a toujours pas obtenu de réponse de la part de l'Etat à sa demande pour « Bleue Lorraine », a porté l'affaire devant le tribunal administratif. L'équipe de GéoRessource espère, quant à elle, obtenir une reconduction du programme Regalor, qui doit s'achever en fin d'année. ■

Boulangerie : l'italien Morato acquiert une usine Harry's dans l'Aisne

HAUTS-DE-FRANCE

La reprise de l'usine, spécialisée dans les pains à hamburger, doit permettre au spécialiste de la boulangerie industrielle de passer la barre des 50 % de ventes à l'export.

Guillaume Roussange
— Correspondant à Amiens

Pour l'Italien Morato, l'acquisition est stratégique. Le spécialiste des pains tranchés, bruschettas, sandwiches et autres gressins, vient de reprendre l'usine Harry's de Gauchy (Aisne), jusqu'alors détenue par son compatriote Barilla (4,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires). Cette acquisition s'inscrit dans le plan de développement stratégique de Morato en Europe. « Cette unité nous permettra de consolider notre présence en France, qui offre des opportunités de marché. Elle est aussi idéalement placée pour développer notre offre dans les pays d'Europe du Nord », a indiqué Ste-

fano Maza, le PDG de Morato. Avec ce rachat, Morato, dont le siège est à Vicence, entre Vérone et Padoue, possède dorénavant 16 usines. Leur soixantaine de lignes de production fournissent quelque 160.000 tonnes de spécialités boulangères chaque année. Au total, Morato réalise un chiffre d'affaires de 300 millions d'euros, dont 40 % à l'export. Son objectif est de passer la barre des 50 % dans les prochaines années et l'usine de Gauchy doit l'y aider. **Morato a annoncé avoir souscrit un emprunt obligataire de 7 millions d'euros auprès de Finint Investments SGR.** Le site de 3.500 m², qui devient le siège français du groupe, est spécialisé dans la fabrication de buns, des pains pour hamburger, vendus sous la marque Harry's. Grâce à un outil très moderne, sa quarantaine de salariés en produit 11.000 tonnes par an, pour un chiffre d'affaires de 10 millions d'euros au total.

« L'objectif est bien de faire du groupe un pôle d'excellence de la boulangerie, à vocation internationale », poursuit le dirigeant. De quoi rassurer les salariés. **Barilla reste client** L'usine, intégrée jusqu'à présent au sein de la filiale Harry's Restauration de Barilla, avait subi une baisse importante de ses volumes de production, à la suite de la crise sanitaire et de la décision de la chaîne de fast-food Quick, son principal client, de changer de fournisseur. Cette baisse de régime avait conduit le groupe Barilla à céder son usine, dont il restera toutefois client. Il conservera également la marque Harry's. Pour financer l'acquisition de sa nouvelle usine, Morato a annoncé, en janvier dernier, avoir souscrit un emprunt obligataire de 7 millions d'euros auprès de Finint Investments SGR, un spécialiste de la dette privée en Italie, qui a mené l'opération via son fonds PMI Italia II. Morato, deuxième acteur de la boulangerie industrielle en Italie, a aussi été accompagné par Business France et Nord France Invest, l'agence d'attractivité économique de la région Hauts-de-France. ■

Neomouv reprend son fournisseur portugais de vélos électriques

PAYS DE LA LOIRE

La PME, implantée dans la Sarthe, sécurise ses approvisionnements en se dotant d'une usine neuve, dans la « bike valley » portugaise.

Emmanuel Guimard
— Correspondant à Nantes

Neomouv, l'un des pionniers français du vélo à assistance électrique (VAE), change de dimension. La PME sarthoise vient d'acquiescer 80 % du capital de son fournisseur et partenaire historique, le fabricant de vélos Unibike, situé à Soza dans la « Bike valley », au sud de Porto, où se concentre une part significative de l'industrie européenne du secteur. A La Flèche, où il est situé, Neomouv et son équipe de 35 salariés assurent jusqu'à présent la conception, le marketing, la logistique, la mise en route et le SAV des vélos, sous-traités auprès d'Unibike. Cette acquisition fait de l'entre-

prise un industriel à part entière. L'usine portugaise, reconstruite en 2021 après un sinistre, « est l'une des plus modernes d'Europe », souligne Philippe Vaxelaire, PDG et fondateur de Neomouv. Ce site de 15.000 m², qui emploie de 90 à 250 salariés, en période de pointe, est en mesure d'assembler jusqu'à 250.000 vélos électriques par an. Beaucoup plus que les 30.000 vélos vendus en 2022 par Neomouv. **Contrat avec Décathlon** La manufacture portugaise assure aussi la production d'autres marques et peut même réaliser de la sous-traitance, en peinture sur pièces automobiles notamment. Elle est, en effet, dotée de chaînes automatisées et dispose de procédés de peinture poudre, liquide et de peinture carbone. Ses opérateurs sont, en outre, experts dans la pose de stickers à l'eau sous vernis. Unibike permet à Neomouv de sécuriser sa production et de s'affranchir de sous-traitants enclins à donner la priorité aux gros clients, aux dépens des petites marques. L'usine va aussi permettre à Neomouv de gagner en flexi-

bilité et de poursuivre une montée en puissance, portée par un engouement qui ne se dément pas pour le vélo électrique. La société a plus que doublé son chiffre d'affaires l'année dernière, à 55 millions d'euros. Son activité est aussi soutenue par la fourniture de VAE à Décathlon. L'enseigne représente plus de la moitié des volumes. Unibike était convoitée par d'autres acteurs du vélo. Pour Philippe Vaxelaire, les relations de long terme nouées avec Sergio Ramos, le fondateur d'Unibike, ont été déterminantes. Neomouv, qui avait déjà levé 4 millions d'euros en 2022, finance cette acquisition avec une nouvelle augmentation de capital de 2,7 millions d'euros réalisée auprès de Sodero gestion, son partenaire historique, Bpifrance, Arkea, du Crédit agricole et Société Générale. Le fondateur de Neomouv reste majoritaire. ■ **250.000 VÉLOS ÉLECTRIQUES** peuvent être assemblés, par an, sur le site d'Unibike racheté par Neomouv.

Blackleaf industrialise son graphène haute performance

INNOVATEURS

Bénédicte Weiss
— Correspondante à Strasbourg

Cinq ans après sa création, Blackleaf s'apprête déjà à bâtir son usine de production de graphène à échelle industrielle, à Illkirch-Graffenstaden (Bas-Rhin). La capacité visée pour ces feuilles de carbone de 0,34 nanomètre d'épaisseur est de 120 tonnes par an, d'ici à 2025. De quoi, selon son président-directeur général, Yannick Lafue, apporter à la France et à l'Europe une « source d'approvisionnement sécurisée et souveraine ». Ce spin-off du CNRS, qui emploie pour l'heure une quinzaine de personnes, ambitionne de devenir l'un des cinq poids lourds mondiaux en la matière. Il promet une production économe en énergie et en intrants de ce matériau, issu du graphite, qui s'avère 200 fois plus résistant que l'acier à épaisseur identique, sans compter d'excellentes propriétés de conductivité thermique et électrique. Mais le prix de vente du graphène de haute performance est habituellement élevé, jusqu'à 70 euros par gramme, selon Yannick Lafue. Ce qui bride son usage courant dans l'industrie. Pour le rendre accessible, Blackleaf ambitionne d'obtenir un graphène très performant

Il a dit



« Les propriétés ne se dégradent pas, tout en répondant aux attentes des industriels. »

YANNICK LAFUE
PDG de Blackleaf

mais ne coûtant que 350 à 400 euros par kilo, soit moins d'un euro par gramme. Son procédé consiste à tremper du graphène dans une solution composée à 98 % d'eau et à 2 % d'un exfoliant. **Béton au graphène** L'intervention d'ultrasons permet ensuite d'en isoler les couches de carbone, pour le transformer en graphène, à température ambiante, en moins d'une heure et sans traitement supplémentaire. « Les propriétés ne se dégradent pas, tout en permettant de répondre aux attentes des industriels en termes de cadences de production », avance Yannick Lafue. L'entreprise, qui réalise à ce stade un peu moins d'un million d'euros de chiffre d'affaires, travaille déjà avec de grands acteurs comme Airbus, Thalès et Safran. La production se fait pour l'heure sur un semi-pilote industriel de 300 m², d'une capacité de plusieurs kilos par jour. Elle devrait monter à une tonne par mois d'ici à fin 2023, et s'étendre en 2025 sur une surface de 800 à 1.000 m². Cette montée en gamme nécessitera environ 15 millions d'euros dès cette année, dont un tiers apporté par le plan France 2030. Ce soutien public sera complété par une levée de fonds de 8 à 10 millions d'euros, une deuxième étant déjà envisagée dans un an et demi. Le spin-off veut aussi poursuivre le développement, seul ou en partenariat, d'autres applications pour ce matériau : chauffage, lubrifiants, pâtes thermiques, dégivrage, etc. L'expérimentation d'un béton au graphène est prévue dans le cadre de la construction du quartier Citadelle, à l'est de Strasbourg, qui fait la part belle aux matériaux à faible empreinte environnementale. « Nos premiers développements montrent qu'en ajoutant 0,4 g de graphène par kilo de béton, ses propriétés mécaniques s'améliorent de 10 à 20 %, nécessitant moins de ciment et faisant baisser son empreinte carbone de 20 % », explique Yannick Lafue. Une nouvelle extension est déjà envisagée à partir de 2027, pour quoi pas hors de France. ■

Après le rebond de sortie de crise, les géants du CAC 40 ont transformé l'essai en 2022

- Les champions de la Bourse de Paris ont défendu avec succès leurs marges dans un contexte inflationniste.
- Ils ont enregistré une activité record l'an dernier, avec un chiffre d'affaires cumulé de 1.747 milliards d'euros.

BOURSE

Bastien Bouchaud

Une santé de fer. Les champions du CAC 40 ont à nouveau ébloui les investisseurs en 2022, après une année 2021 exceptionnelle en sortie de crise. En dépit de la guerre en Ukraine, du choc énergétique, des pressions inflationnistes et de la remontée des taux, « tous les indicateurs sont au vert », se réjouit Nicolas Klapisz, auteur du « Profil financier du CAC 40 », réalisé chaque année par le cabinet EY à partir des rapports annuels des membres de l'indice parisien.

Le dynamisme des grandes entreprises françaises cotées est visible au premier coup d'œil. Le chiffre d'affaires agrégé a bondi de 22 % l'an dernier pour atteindre les 1.747 milliards d'euros, tiré quasi exclusivement par la croissance organique. Contrairement à la crise de 2008, qui avait durablement pesé sur les résultats du CAC 40, la pandémie a semble-t-il donné un véritable coup d'accélérateur aux poids lourds de la Bourse de Paris. La croissance annuelle moyenne observée entre 2019 et 2022 (7,9 %) a ainsi été deux fois plus forte qu'au cours des trois années précédentes, entre 2016 et 2019 (+3,8 %).

Nouveaux records

Seul bémol, les profits agrégés du CAC 40 ont chuté de 8 % d'une année sur l'autre. En cause, l'absence d'opération exceptionnelle – à l'instar de la scission d'Universal Music en 2021 qui avait rapporté 25 milliards d'euros à Vivendi – et l'impact des provisions et dépréciations liées à la sortie de la Russie. A 143 milliards d'euros, le résultat net des entreprises du CAC 40 reste le deuxième plus élevé de son histoire. Avant la pandémie, le record datait de 2007, à 96 milliards d'euros.

Dans le détail, l'année 2022 marque un nouveau record pour le résultat opérationnel courant, un indicateur plus en phase avec l'activité réelle des entreprises. Il a bondi d'un tiers, à 208 milliards d'euros l'an dernier, soit quasiment le double de sa moyenne sur la période 2012 à 2019 (105 milliards). « Les sociétés ont eu tellement peur en 2020 quand le monde s'est arrêté qu'elles ont coupé leurs coûts et gelé leurs dépenses, et malgré la forte reprise, elles n'ont pas desserré les cordons de la bourse pour autant », explique Catherine Garrigues d'AllianzGI.

Ces résultats exceptionnels expliquent la résistance du CAC 40. L'indice phare de la Bourse de Paris a établi de nouveaux records cette année et reste en progression de près de 20 % par rapport à son pic pré-Covid, alors que Wall Street n'a toujours pas retrouvé ses récents sommets. Il faut dire que les géants de l'indice parisien ont pris soin de leurs actionnaires. Les dividendes versés au titre de 2022 devraient atteindre les 70 milliards d'euros, en hausse de 22 % par rapport au précédent record inscrit douze mois plus tôt.

Cette insolente prospérité des grandes entreprises cotées est-elle durable ? « Ce changement de régime

est probablement lié aux excès de liquidités et à l'inflation qui en découle et qui a été anticipée par un grand nombre d'industries dans un mouvement de "greedflation" », c'est-à-dire que de nombreuses entreprises ont profité du climat inflationniste pour augmenter leurs marges, selon Pierre-Yves Gauthier d'Alpha-Value. De fait, les champions du CAC 40 ont su répercuter les hausses de prix à leurs clients. 22 entreprises de l'indice parisien ont même réussi à augmenter leurs marges, pourtant déjà à un niveau historique en 2021. La marge opérationnelle courante du CAC 40 a ainsi atteint 13,5 % l'an dernier.

« Aujourd'hui, les coûts baissent à nouveau, notamment dans l'énergie, de même que le prix de nombreux produits intermédiaires », rappelle Catherine Garrigues. « La question est de savoir si les entreprises vont répercuter ces baisses, ce qui paraît peu probable et pourrait réserver de bonnes surprises sur les marges », estime-t-elle.

Les prévisions de bénéfices restent obstinément élevées.

Alors que les économistes s'attendaient à ce que les marges des entreprises repartent nettement à la baisse, notamment à cause des pressions salariales, les prévisions de bénéfices restent obstinément élevées. La récession se faisant toujours attendre, les analystes prédisent un recul de 1 % seulement cette année des bénéfices européens, avant un rebond de 7 % en 2024, selon Barclays. « La prochaine saison des résultats permettra aux marchés de recalibrer leurs attentes », prévient toutefois Emmanuel Cau de Barclays.

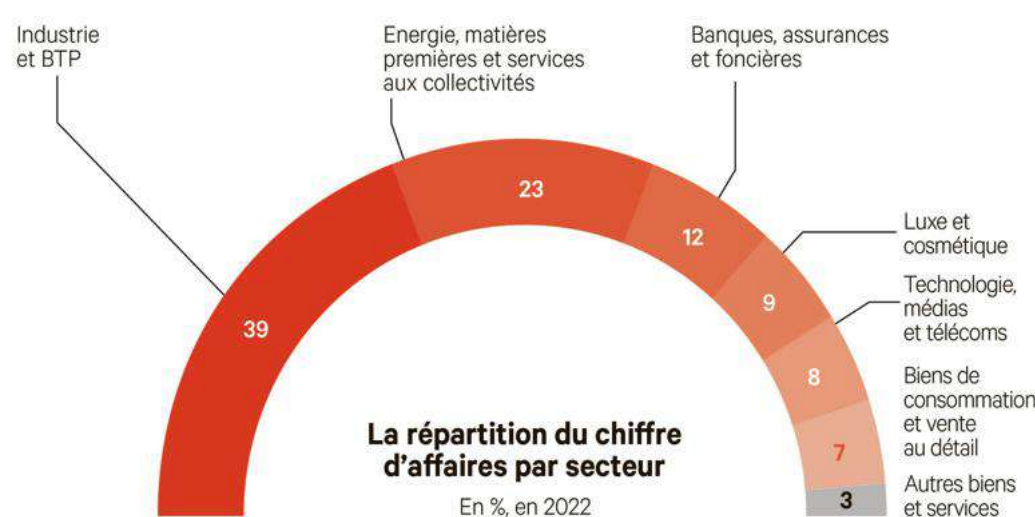
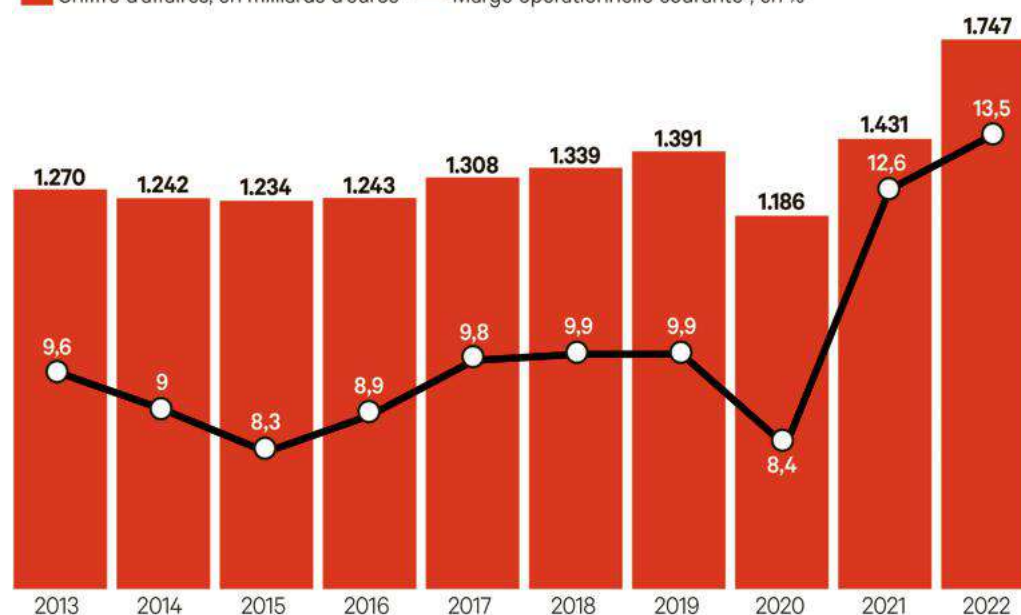
La Bourse de Paris fragilisée par la reprise chinoise

Les investisseurs ont encore du mal à croire à cette bonne fortune. La Bourse de Paris a marqué le pas ces dernières semaines, lestée par la reprise poussive en Chine. Les multinationales du CAC 40 sont en effet très internationalisées, avec plus de 78 % de leur chiffre d'affaires réalisé hors de France. Cette diversification géographique est une force lorsque l'économie française patine, mais elle est aussi potentiellement source de fragilité. Notamment pour les trois groupes qui ont généré le plus de profits au sein du CAC 40 l'an dernier.

Une économie chinoise en souffrance risque en effet de peser sur les cours du pétrole, dont dépendent les profits de TotalEnergies (19 milliards d'euros de profits en 2022). Pour les géants du luxe, notamment le leader du secteur LVMH (14 milliards), la Chine est un marché d'autant plus essentiel que la consommation ralentit outre-Atlantique. Enfin, concernant Stellantis (16,7 milliards), c'est la concurrence chinoise qui pourrait peser alors que les constructeurs locaux de voitures électriques se mettent en ordre de bataille pour conquérir le marché européen.

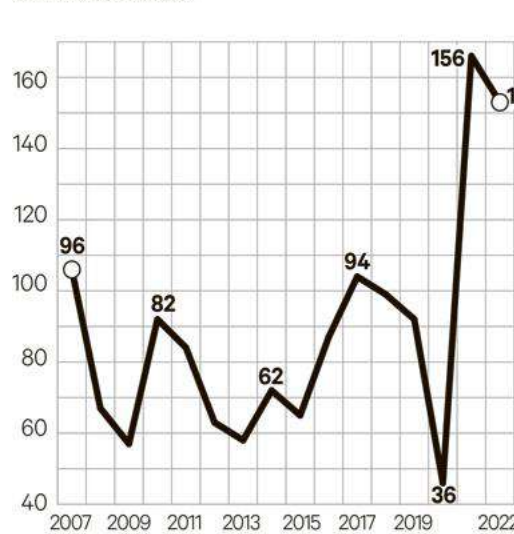
Sociétés du CAC 40 : le chiffre d'affaires et la marge opérationnelle courante

■ Chiffre d'affaires, en milliards d'euros — Marge opérationnelle courante*, en %



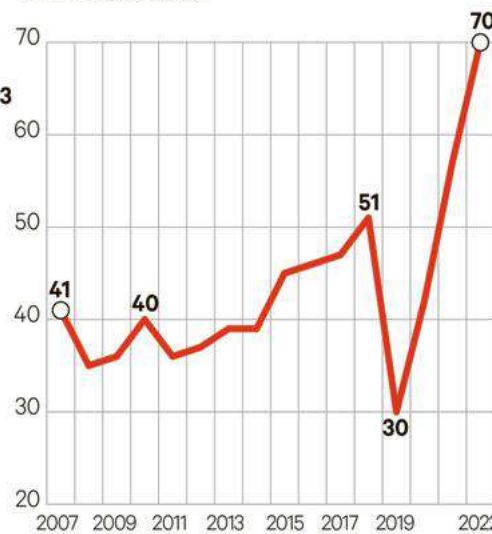
Le résultat net part du groupe

En milliards d'euros



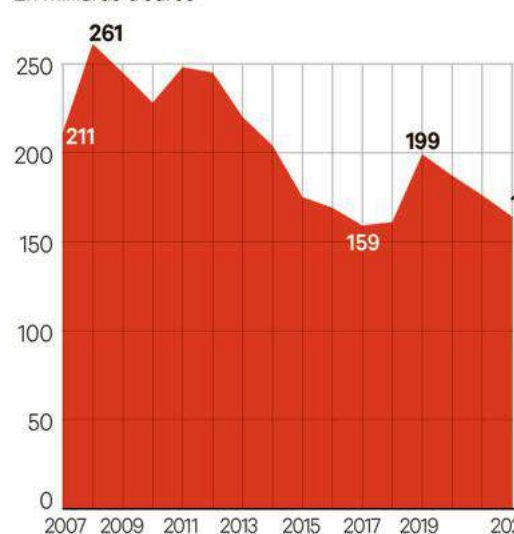
Les dividendes*

En milliards d'euros



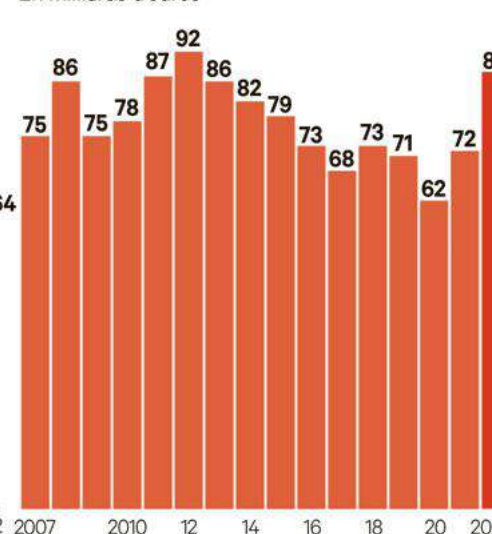
L'endettement net**

En milliards d'euros



Les investissements**

En milliards d'euros



*Dividendes à verser l'année suivante. **Hors banques, assurances et foncières.

« LES ÉCHOS » / SOURCE : EY

Les investissements au plus haut depuis 10 ans

Les excellents résultats financiers des entreprises du CAC 40 leur ont permis de relancer les investissements. Ils se sont élevés à 88 milliards d'euros l'an dernier, leur plus haut niveau depuis 2012.

Après près d'une décennie de recul, les investissements des géants de la Bourse de Paris sont repartis en forte hausse après la pandémie, selon le « profil financier du CAC 40 » publié par EY. Ils ont atteint 88 milliards d'euros en 2022, en progression de 21 % sur un an, pour atteindre leur niveau le plus haut depuis le record de 2012 à 92 milliards.

« La reprise post-Covid se confirme, les entreprises veulent investir notamment dans la transition énergétique tout en préservant leurs investissements en recherche et développement », explique Nicolas Klapisz chez EY. Seules cinq entreprises du CAC 40 ont réduit leurs investissements l'an dernier. À l'inverse, la moitié des membres de l'indice parisien ont réalisé leurs plus gros investissements depuis dix ans. Pour 14 d'entre eux, les investissements ont même atteint des niveaux record.

Subventions massives

La plupart des secteurs sont concernés par cette embellie. LVMH (propriétaire des « Echos ») affiche la plus forte progression de ses investissements, en hausse de 56 %, à près de 5 milliards d'euros. Le leader mondial du luxe a investi dans une centaine de boutiques et de nouveaux ateliers de production. Des industriels comme Schneider Electric, Air Liquide ou Vinci ont également enregistré des investissements record, de même que l'ensemble du secteur technologique, de Capgemini à Worldline en passant par Dassault Systèmes.

Et la tendance a de bonnes chances de se poursuivre, notamment grâce aux aides de l'Etat. Les subventions sont de plus en plus répandues, surtout dans l'industrie, et elles ont tendance à suivre le gigantisme des projets industriels.

STMicronics devrait ainsi bénéficier d'une aide de 2,9 milliards d'euros pour son usine grenobloise de semi-conducteurs construite avec GlobalFoundries. Un montant record, qui fait pourtant pâle figure face aux subsides que s'approprierait à accorder Berlin à Intel. Le groupe américain négocierait des subventions de près de 10 milliards d'euros au total pour un programme d'investissement de 27 milliards.

Désendettement

Ces investissements témoignent de la confiance des entreprises dans leurs perspectives commerciales futures. Et grâce aux profits exceptionnels engrangés ces deux dernières années, les champions du CAC 40 ont pu en parallèle poursuivre leur désendettement. Leur endettement net a ainsi reculé de 7 %, à 164 milliards d'euros.

« Les fondamentaux sont sains, les bilans reflètent une vraie solidité financière », souligne Nicolas Klapisz. Résultat, « les grandes sociétés cotées sont en bonne position pour affronter des périodes économiques plus incertaines », estime-t-il. — B. B.



Lire l'éditorial
d'Alexandre Counis p. 14

Le classement des meilleurs avocats d'affaires en France

DROIT

La revue juridique américaine « Best Lawyers » dévoile son palmarès 2024 des avocats et cabinets les plus reconnus par leurs pairs en France.

Laurence Boisseau

C'est un rendez-vous très attendu par la communauté des avocats, juste avant l'été. La revue américaine « Best Lawyers » vient de dévoiler son palmarès des meilleurs avocats français. Ce classement – dont « Les Echos » ont eu la primeur – met en avant plus de 60 spécialités, dont certaines particulièrement pointues comme le droit des produits dérivés, le droit aérien ou encore le droit maritime, ainsi que 3.776 avocats. Sur ces 3.776 avocats, 85 sont les « lawyers of the year » (ils étaient 78 l'an dernier). Ils ont été désignés par leurs pairs. Le résultat peut donc différer fortement du classement réalisé par l'organisme britannique Chambers, basé sur des retours clients.

Dans la revue « Best Lawyers », un avocat peut être récompensé plusieurs fois s'il pratique plusieurs domaines du droit. Les lauréats sont répartis dans tout l'Hexagone (16 sont inscrits au barreau de Lyon, un à Tours, deux à Marseille, un à Nantes et les autres à Paris). Cette année, 21 femmes sont nommées par leurs confrères et concœurs, soit cinq de plus qu'en 2021.

Six magistrats récompensés

CMS Francis Lefebvre est le cabinet avec le plus d'avocats récompensés cette année (six au total). Outre Christophe Girard (droit social), sont cités Delphine Martin-Picod (droit fiscal), Stéphane Austry (droit fiscal), Nathalie Pétrignet (droit de la distribution), Olivier Leroy (droit de la concurrence) et Olivier Dutheillet de Lamothe (droit constitutionnel). CMS Francis Lefebvre a conseillé Vivendi dans des procédures de contentieux fiscaux, ou encore Jacobs Douwe Egberts dans

Palmarès 2024 des cabinets d'avocats d'affaires en France

Nom du cabinet	Spécialité
Bredin Prat	Arbitrage et médiation
HMN & Partners	Assurance
Courrégé-Foreman	Aviation
Gide Loyrette Nouel	Banque et finances
Dechert	Biotechnologie et sciences de la vie
Bredin Prat	Concurrence
Lacourte Raquin Tatar	Construction
Allen & Overy	Contentieux
Bird & Bird	Données personnelles
Cleary Gottlieb Steen & Hamilton	Droit des sociétés
UGGC Avocats	Droit public
DS Avocats	Environnement
De Pardieu Brocas Maffei	Faillite et restructuration
Clifford Chance	Financement de projet
Arsene Taxand	Fiscalité
Clifford Chance	Fusions et acquisitions
Gide Loyrette Nouel	Immobilier
Cleary Gottlieb Steen & Hamilton	Marchés de capitaux
Deprez Guignot Associés	Media
Cabinet D'Avocats Vigo	Pénal
Willkie Farr & Gallagher	Private equity
Hoyng Rokh Monegier	Propriété intellectuelle
Moyersoen Avocats	Sport
August Debouzy	Technologies de l'information
Flichy Grangé Avocats	Travail

« LES ÉCHOS » / SOURCE : « BEST LAWYERS »

le cadre de la négociation de ses accords annuels avec la grande distribution alimentaire.

Le cabinet Clifford Chance voit, pour sa part, trois de ses avocats distingués : David Préat (droit administratif), Frédéric Lacroix (droit des financements structurés), qui a

conseillé la BEI (Banque européenne d'investissement) sur sa première émission d'obligations numériques durables, et Anthony Giustini, récompensé dans deux domaines du droit, le droit de l'énergie et le droit du financement de projet. Ce dernier a rejoint le bureau

de Houston que Clifford Chance a ouvert début juin et qui vise à développer la pratique Énergie et Infrastructure. Récemment, le cabinet a conseillé le gouvernement de la République de Namibie sur un accord de 10 milliards de dollars pour développer le plus grand projet d'hydrogène vert d'Afrique subsaharienne.

Le résultat peut différer fortement de celui obtenu par l'organisme britannique Chambers, basé sur des retours clients.

Bredin Prat affiche de son côté trois récompenses : Didier Martin pour le contentieux et Olivier Billard, à la fois pour le droit de la concurrence et le droit européen.

Les meilleurs cabinets de Paris

Outre les avocats, la revue juridique « Best Lawyers » récompense, pour la cinquième année consécutive, les meilleurs cabinets de la place de Paris. Les structures françaises représentent 70 % des lauréats sur les 26 firmes primées. Quatre cabinets réalisent un doublé. Bredin Prat est cité en droit de l'arbitrage et en antitrust. Il l'était déjà l'an dernier, mais en droit des affaires et en contentieux. Ses avocats ont notamment conseillé le groupe Eramet dans le cadre de la cession d'Aubert & Duval.

De son côté, Gide Loyrette Nouel est désigné meilleur cabinet en droit de l'immobilier et en banque finance. Le cabinet a notamment conseillé AEW, l'un des leaders mondiaux de l'investissement immobilier et de la gestion d'actifs, dans le cadre de l'acquisition du centre commercial Passy Plaza, dans le 16^e arrondissement de Paris. Cleary Gottlieb est primé en marchés de capitaux et en droit des affaires et Clifford Chance en financement de projets et en fusions acquisitions. Ce dernier a conseillé Plastic Omnium pour le rachat d'Actia. ■

UBS veut purger les litiges de Credit Suisse

BANQUE

La première banque suisse, qui vient de finaliser le rachat de sa rivale, entend solder ses contentieux pour repartir sur des bases saines.

Rachel Cotte

UBS veut faire table rase du passé de Credit Suisse. Une semaine après la finalisation du rachat de sa rivale, dont la réputation a été entachée au fil des années par des scandales à répétition, UBS se penche sur la résolution de ces litiges.

La première banque helvétique a récemment demandé aux superviseurs américain et britannique de publier les conclusions de leur enquête dans le cadre de l'affaire Archegos et d'annoncer les éventuelles sanctions à la fin du mois de juillet, selon le « Financial Times ». UBS risquerait des centaines de millions de dollars de pénalités à cause de la mauvaise gestion d'Archegos Capital, à qui Credit Suisse avait accepté de prêter des fonds.

Pertes colossales

Archegos, family office du milliardaire Bill Hwang, avait pris d'importantes positions sur des sociétés cotées de la tech. Mais, en mars 2021, le fonds a été rattrapé par la chute en Bourse des valeurs technologiques. Incapable de répondre aux appels de marge, il avait dû solder plus de 20 milliards de dollars de positions en urgence.

Fortement exposé, Credit Suisse avait accusé des pertes cumulées de 5 milliards de francs suisses. Selon le « Financial Times », la Prudential Regulation Authority britannique pourrait lui imposer une amende allant jusqu'à 100 millions de livres, tandis que la banque pourrait se voir infliger jusqu'à 300 millions de dollars de pénalités par la Réserve fédérale américaine (Fed).

UBS hésite par ailleurs à maintenir la procédure judiciaire engagée contre SoftBank dans le cadre du scandale Greensill, qui avait précédé de quelques semaines l'affaire Archegos. L'effondrement de

la fintech spécialiste de l'affacturage inversé s'était accompagné du gel de 10 milliards de dollars de fonds gérés par Credit Suisse pour le compte de ses clients fortunés. La banque helvétique avait donc décidé de se retourner contre SoftBank, principal investisseur de Greensill, pour récupérer 440 millions de dollars dus à ses clients. Mais UBS, qui compte SoftBank parmi ses clients, pourrait décider d'abandonner les poursuites.

Evasion fiscale et trafic de cocaïne

Ces deux litiges s'inscrivent dans une liste bien plus longue d'affaires dans lesquelles Credit Suisse était empêtré avant son rachat par UBS. La deuxième banque helvétique est notamment mêlée à des soupçons de complicité d'évasion fiscale aux États-Unis et devrait faire l'objet d'un procès intenté par la République du Mozambique dans l'affaire des « tuna Bonds ».

Credit Suisse a, en outre, récemment été condamné à verser 926 millions de dollars à Bidzina Ivanishvili, l'ancien Premier ministre de Géorgie, pour avoir laissé un de ses employés lui faire perdre une partie de ses actifs dans les années 2010. A cette longue et invraisemblable série s'ajoute, entre autres, une condamnation en Suisse pour blanchiment aggravé de fonds issus d'un trafic de cocaïne en Bulgarie.

Autant de déboires liés à une gestion des risques calamiteuse, qui a finalement conduit à son mariage forcé avec UBS, orchestré en mars par les autorités suisses. Consciente de la réputation sulfureuse de son ex-rivale, UBS a constitué des provisions à hauteur de 4 milliards de dollars pour faire face aux éventuelles poursuites judiciaires. ■

5 MILLIARDS DE FRANCS SUISSES
Les pertes cumulées que Credit Suisse a accusées dans le cadre de l'affaire Archegos, en 2021. A cela pourraient s'ajouter une amende et des pénalités.

JP Morgan en appelle à son assureur après l'achat d'une fintech frauduleuse

FUSIONS-ACQUISITIONS

La banque américaine cherche à se faire indemniser de 10 à 20 % des 175 millions de dollars que lui ont coûtés la start-up Frank.

Sa fondatrice est accusée d'avoir falsifié ses fichiers clients.

Anne Drif

Après en avoir appelé aux juges, JP Morgan se tourne vers les assureurs. La première banque américaine demande à la compagnie qui s'est portée garante de son acquisition – à 175 millions de dollars – de la fintech Frank de l'indemniser, après des révélations de fraude sur son portefeuille clients, selon le « Financial Times ».

Charlie Javice, la fondatrice de 31 ans de la fintech qui aide les étudiants à récupérer des bourses afin de financer leurs études, risque jus-

qu'à trente ans de prison pour avoir fabriqué un faux fichier de 4,25 millions de noms de clients, au lieu des 300.000 qu'elle servait. Jamie Dimon, le patron de JP Morgan, a qualifié le rachat de « grave erreur » ; il a fermé le site Internet en janvier et cherche depuis à récupérer ses fonds. Selon le « Financial Times », en faisant jouer son assurance, JP Morgan pourrait récupérer entre 10 et 20 % du prix d'acquisition, sa police pouvant aussi être exercée en cas de fraude. Ni le nom de l'assureur ni le type de police souscrite n'ont été rendus publics. JP Morgan n'a pas non plus voulu faire de commentaire.

Cas d'exclusion

Dans le cas d'une police d'assurance dite « acheteur », ce dernier peut réclamer directement à l'assureur d'être remboursé sans avoir à exercer de recours au préalable contre le vendeur. Et à la différence d'une garantie qui assure le vendeur, cette police indemnise aussi l'acheteur en cas de fraude. Néanmoins, ce sont souvent les vendeurs qui demandent que les acheteurs souscrivent ces contrats dits de « garantie de passif ». Leur but est d'éviter de rester eux-mêmes expo-

sés à des risques après la vente, selon le courtier spécialisé auprès des entreprises WTW.

Dans une contre-plainte déposée par Charlie Javice en février contre JP Morgan, celle-ci évoque bien l'existence d'une couverture souscrite par la banque. Une assurance que JP Morgan « juge suffisante pour couvrir toutes les réclamations ou autres actions découlant de toute violation de toute représentation ou garantie énoncée dans le présent accord ». Celle-ci exclut toutefois la fraude, souligne le document déposé auprès de la justice par ses conseils. La fraude se réfère « uniquement à une fausse déclaration consciente et intentionnelle d'un fait matériel, "commise sciemment" », précise encore la contre-plainte, en renvoyant à l'article 3 de l'accord de rachat de Frank par JP Morgan. En d'autres termes, selon la plainte des avocats de Charlie Javice, si celle-ci est condamnée par la justice pour fraude volontaire avec création de faux fichiers en pleine connaissance de cause, JP Morgan pourrait ne pas être indemnisé par son assureur.

Les avocats de Charlie Javice soutiennent aussi que JP Morgan est dans l'incapacité de démontrer

que la banque a fondé sa décision d'acquisition sur la base des données présumées falsifiées fournies par la start-up. « Ils n'ont pas été capables de fournir un seul document ou mail en ce sens », a affirmé son avocat, maître Alex Spiro. A l'en croire, le rachat serait le fait des insuffisances des examens préalables (« due diligence » dans le jargon) qu'ils ont menés.

Audit du superviseur

JP Morgan se trouve par ailleurs dans le viseur du superviseur bancaire, l'Office of the Comptroller of the Currency, qui a lancé un audit sur les dizaines d'acquisitions menées par le géant bancaire en 2021 et 2022. Cet audit aurait été prévu avant la plainte déposée par JP Morgan contre Frank. Selon une décision de justice rendue début mai, la banque est de plus contrainte de payer les propres frais de justice de la startupeuse. Charlie Javice, qui a levé 16 millions de dollars entre 2016 et 2019 et a été sélectionnée par le classement Forbes des moins de 30 ans seulement trois ans après avoir fondé Frank, continue, elle, de nier les faits de falsification. Elle a ainsi plaidé non coupable à la fin du mois de mai. ■



Reuters

Candidat à la présidence, Olli Rehn se met en retrait de la banque centrale

FINLANDE Changement de tête à la Banque de Finlande. Son gouverneur, Olli Rehn, a décidé de briguer la présidence de la république et va donc se mettre en congé de ses fonctions. La direction de la banque centrale sera confiée à son adjointe, Marja Nykänen. Un membre du directoire, Tuomas Vältimäki, exercera le droit de vote finlandais au sein du Conseil des gouverneurs de la BCE. Candidat indépendant, Olli Rehn doit recueillir 20.000 signatures de citoyens pour se présenter.

en bref

Livret A : l'engouement des Français ne faiblit pas

ÉPARGNE

Selon les chiffres de la Caisse des Dépôts, le placement préféré dans l'Hexagone a engrangé 2,47 milliards d'euros en mai.

C'est la deuxième plus forte collecte en mai depuis 2009, après celle de 2020 pendant le confinement.

Marion Heilmann

Les Français anticiperaient-ils déjà une nouvelle hausse du taux du Livret A au 1^{er} août ? En tout cas, l'engouement pour le placement préféré dans l'Hexagone ne faiblit pas, après un début d'année en fanfare poussé par le relèvement de son taux à 3 % en février.

Selon les chiffres publiés par la Caisse des dépôts mercredi, le Livret A a enregistré une nouvelle collecte nette de 2,47 milliards d'euros en mai. C'est 80 % de plus que l'année dernière à la même époque et cela marque sa deuxième plus forte collecte pour un mois de mai depuis 2009, après le mois de mai 2020. Une performance, car l'année 2020 avait été marquée par

les confinements successifs, qui avaient empêché les Français de dépenser et avaient provoqué une envolée inédite de l'épargne. Contrairement à son évolution saisonnière habituelle, la collecte est également répartie à la hausse par rapport au mois d'avril.

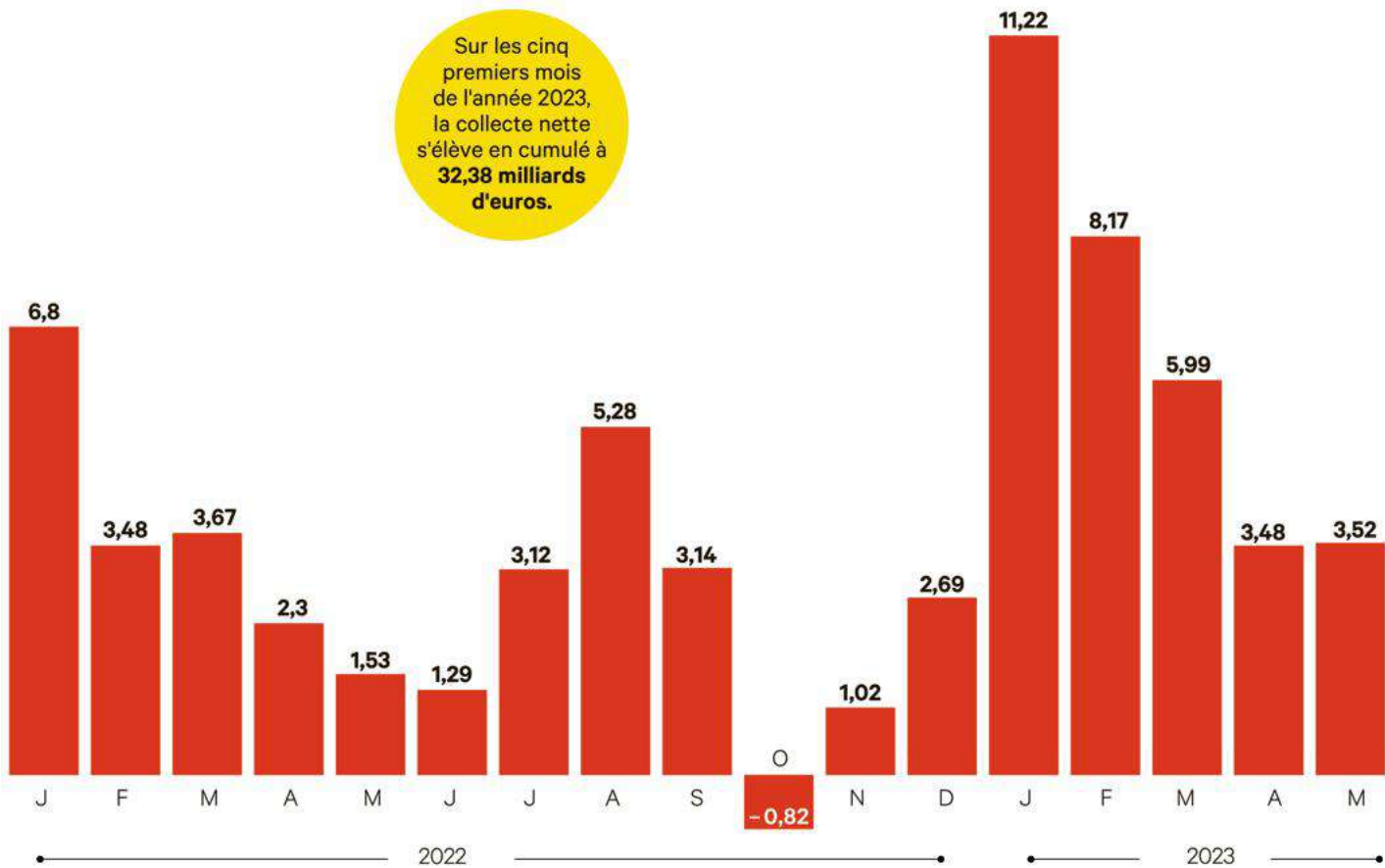
Sur les cinq premiers mois de l'année, le Livret A a collecté pas moins de 24,5 milliards d'euros, soit un record depuis 2009, année de l'élargissement de sa distribution à toutes les banques. Son encours frôle à présent les 400 milliards d'euros, à 399,99 milliards, « un niveau sans précédent dans son histoire », souligne Philippe Crevel, directeur du Cercle de l'épargne. De son côté, le Livret de développement durable et solidaire (LDDS) n'est pas en reste : sa collecte atteint 7,87 milliards d'euros depuis le début de l'année, soit un record depuis 2013, année du doublement de son plafond. Face à l'inflation, les ménages continuent de rediriger les sommes qui dorment sur leurs comptes courants vers des livrets rémunérés. Et la hausse historique du taux du Livret A, qui a été multiplié par six depuis début 2022 pour passer de 0,5 % à 3 %, n'est pas passée inaperçue. Les dépôts à vue ont ainsi de nouveau baissé de près de 10 % en rythme annuel en avril, après une chute de 8,4 % en mars, selon les dernières statistiques disponibles de la Banque de France.

Hausse de taux à venir ?

Si l'effet de la dernière hausse du taux de rémunération du Livret A et du LDDS avait semblé s'estomper en avril, la perspective d'une nouvelle revalorisation en août pourrait avoir convaincu les Français de continuer d'épargner. « Les déclarations du ministre de l'Economie, au début du mois de mai, confirmant qu'une hausse du taux pourrait intervenir le 1^{er} août prochain, ont pu conduire les ménages à poursuivre leur effort d'épargne », estime Philippe Crevel. En suivant la formule de calcul, qui

La collecte nette du Livret A et du LDDS

En milliards d'euros



« LES ÉCHOS » / SOURCE : CAISSE DES DÉPÔTS

« J'attendrai le 13 juillet et les chiffres définitifs de l'inflation de juin pour faire ma proposition au ministre. »

FRANÇOIS VILLEROY DE GALHAU
Gouverneur de la Banque de France

tient compte de l'inflation, le taux du Livret A pourrait atteindre les 4 %. Mais le gouverneur de la Banque de France, François Villeroy de Galhau, a déjà prévenu qu'un relèvement important pourrait avoir un impact sur le financement du logement social ainsi que sur les taux du crédit immobilier. En effet, les fonds du Livret A constituent une partie des ressources des banques. « J'attendrai le 13 juillet et les chiffres définitifs de l'inflation de juin pour faire ma proposition au ministre », déclarait

encore mardi aux « Echos » François Villeroy de Galhau. Cependant, la Banque de France estime que le pic de l'inflation est passé et qu'elle devrait avoisiner les 4 % dans l'Hexagone en fin d'année. Un argument de

poinds pour tempérer les ambitions du gouvernement de relever fortement le rendement du Livret A. En effet, si l'inflation baisse dans les prochains mois, le taux du Livret A devra lui aussi suivre la tendance.

« Le gouvernement pourrait être contraint d'opérer une baisse significative du taux de rendement d'ici quelques mois, ce qui serait impopulaire », explique Philippe Crevel, qui mise sur une hausse à 3,5 %. ■

Un tiers des assureurs visés par la DGCCRF en infraction

RÉGLEMENTATION

La répression des fraudes a constaté des pratiques commerciales abusives chez 34 % des 147 assureurs et courtiers contrôlés.

Amélie Laurin

Le constat est accablant. Démarchage abusif, manque de transparence, remboursements partiels... Ces pratiques sont monnaie courante chez un tiers des entreprises d'assurance contrôlées par la répression des fraudes. La Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) a rendu public mercredi le bilan de plus de 400 contrôles effectués en 2021 et 2022 dans 147 établissements : courtiers, assureurs, mutuelles, filiales d'assurance de groupes bancaires. « Des infractions ont été relevées » chez « 34 % » d'entre eux, précise l'autorité de contrôle.

Signalement à la justice

Ces professionnels ne respectent pas « la réglementation portant sur la bonne information du consommateur ou la loyauté des pratiques commerciales ». Un comble pour des produits parfois obligatoires, comme l'assurance auto, et qui « constituent une dépense indispensable des ménages », souligne la DGCCRF. Le bras armé de Bercy a adressé aux contrevenants 29 avertissements, onze injonctions, sept

procès-verbaux transmis à la justice pénale et deux amendes, qui ne sont pas publiques.

De quoi ternir l'image d'une profession déjà mal aimée. Le tiers des professionnels, en infraction, ne reflète pas nécessairement la moyenne du secteur. La répression des fraudes a en effet ciblé les entreprises signalées par le Médiateur de l'assurance et par les consommateurs eux-mêmes, via le site Signal-Conso. Depuis le lancement de ce service en 2020, 13.000 signalements ont été faits dans l'assurance – contre 7.500 dans la banque – et plus de 530.000 au total, précise la DGCCRF. Les Français ont fait remonter 3.500 situations litigieuses dans l'assurance depuis janvier, après 5.700 sur toute l'année 2022.

Résiliation « en 3 clics »

Pour ses contrôles, la DGCCRF a ciblé trois cas : le démarchage téléphonique, déjà dans le viseur, ainsi que la « souscription d'une assurance de protection juridique » et « le remboursement incomplet » lors de la résiliation d'un contrat. Ce dernier cas concentre le plus fort taux d'infractions, constatées chez « près de la moitié des sociétés d'assurance et des courtiers contrôlés ». En cause : des frais non remboursés aux consommateurs. Si elle ne règle pas ce problème spécifique, la loi sur le pouvoir d'achat d'août 2022 vise à faciliter la résiliation des contrats souscrits en ligne. Celle-ci est théoriquement possible « en 3 clics » depuis le 1^{er} juin.

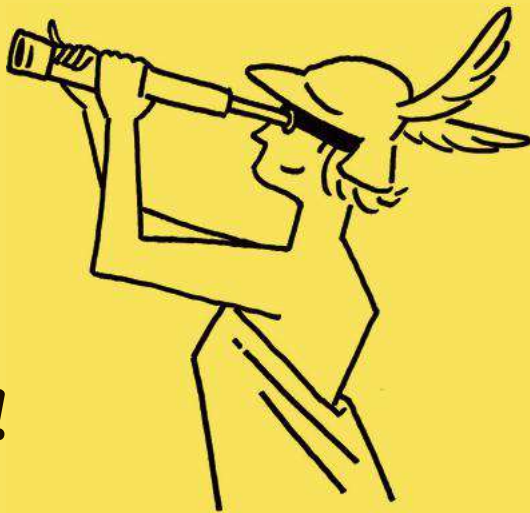
Pour le démarchage téléphonique, le taux de non-conformité atteint 38 %. Les pratiques abusives

ont donné lieu à deux amendes administratives et à cinq des sept signalements à la justice. Les abus concernent notamment les « personnes très âgées, déjà couvertes pour la plupart d'entre elles par une assurance complémentaire santé ». Ces consommateurs vulnérables sont la cible de « courtiers peu scrupuleux qui ne dévoilent pas leur identité réelle et tiennent des discours trompeurs ». Ils se font passer pour la mutuelle de l'assuré pour tenter de faire signer un « simple avenant », ou signent le contrat électronique à la place du client.

Sanctions de l'ACPR

De telles pratiques ont été dénoncées fin 2022 par l'ACPR. Le gendarme des banques et des assurances avait rappelé à l'ordre les courtiers grossistes après une série de contrôles. L'un d'eux, Résurgence Assurances (ex-Viva Conseil) a été lourdement sanctionné à l'automne dernier. Le grossiste SPVie a, quant à lui, investi 15 millions d'euros dans son système informatique et fait le ménage dans ses partenaires courtiers, au prix d'une baisse de 25 millions d'euros de son chiffre d'affaires, avait expliqué son patron, Jérémie Sebag, devant l'Association nationale des journalistes de l'assurance (Anja). Enfin, à la suite de nombreux signalements, la DGCCRF a constaté des pratiques illicites chez 20 % des établissements qui vendent, en ligne ou par téléphone, des contrats de protection juridique. Ces produits, qui donnent accès à un conseil juridique ou à un avocat, peuvent aussi présenter des clauses abusives. ■

Prenez les décisions qui feront la différence !



Abonnez-vous

abonnement.lesechos.fr



Les Echos

Prenez un temps d'avance

La Turquie prête à une forte hausse des taux pour contrer l'inflation

TAUX

Les marchés s'attendent à la plus forte hausse des taux depuis trente ans.

La confiance dans la monnaie et la politique économique a été fortement affectée et nécessite un changement radical de cap pour éviter l'abîme.

Nessim Aït-Kacimi

La Turquie pourrait procéder à sa plus forte hausse des taux d'intérêt depuis trente ans lors de sa réunion de jeudi. Les banques et les courtiers s'attendent à ce que la Banque de Turquie double, voire triple son taux directeur, actuellement à 8,5 %. En moyenne, le consensus des prévisions de l'agence Reuters s'attend à une hausse des taux de 1.150 points de base, à 20 %. Les anticipations sur le niveau des taux vont de 14 % à 40 %. Critiquée pour son manque d'indépendance à l'égard du pouvoir, la banque cen-

trale joue sa crédibilité à l'issue de cette réunion de la dernière chance. Elle doit frapper fort pour convaincre les marchés que le combat contre l'inflation est bien désormais une priorité nationale. La banque JP Morgan s'attend à un resserrement monétaire jusqu'à 25 %, puis 30 % en cours d'année. Cette hausse des taux massive, si elle bride l'inflation, entraînera une incontournable récession au second semestre. Mais les autorités turques n'ont plus d'autre choix que de recourir à des remèdes radicaux pour restaurer la confiance dans la monnaie et faire chuter une inflation qui était de 40 % en mai. Dès juillet, le salaire mensuel minimum va être augmenté de 34 %.

La vie après le krach

La Turquie avait procédé à la plus forte hausse des taux de son histoire lors de la crise financière de mars 1994. En quelques semaines, le taux au jour le jour avait été multiplié par 10, passant ainsi de 70 % à 700 %.

La situation actuelle n'est pas aussi catastrophique, mais elle cumule de nombreux déséquilibres qui se sont aggravés du fait de l'opposition du président Erdogan à laisser sa banque centrale remon-

« Il n'est pas encore sûr que les autorités parviendront à restaurer la confiance dans [...] le système financier. »

GOLDMAN SACHS

ter les taux. Il a dû céder après les élections. Après son krach, en mai, la monnaie turque s'est stabilisée. Le dollar s'établit autour de 23,6 livres et l'euro juste en dessous de 26 livres. Une hausse des taux supérieure à 10 % ramènerait le dollar vers la zone des 20 à 21 livres turques. Lors de la dernière grande hausse des taux en Turquie en novembre 2020 (+475 points de base), la livre n'avait connu qu'un rebond modeste de 2 %.

Motif d'inquiétude

« Il n'est pas encore sûr que les autorités parviendront à restaurer la confiance dans la livre turque et le



En Turquie, le nouveau ministre des Finances et du Trésor, Mehmet Simsek, est chargé de fixer un nouveau cap pour faire chuter l'inflation et le déficit courant. Photo Adem Altan/AFP

système financier », estime la banque Goldman Sachs. Les élections municipales de mars 2024 constituent un motif d'inquiétude pour les marchés. Le pouvoir pourrait être tenté de stopper son retour à l'orthodoxie en optant pour des mesures populistes afin de peser sur le scrutin. Pour Marek Drimal, économiste sur les pays émergents à la banque

SG, le dollar va chuter de 10 % à 21,2 livres fin juin et à 21,5 livres en septembre avant de remonter en fin d'année vers 24 livres (son niveau actuel). La nouvelle politique monétaire restrictive va y contribuer « en limitant l'expansion du crédit et en permettant au pays de reconstituer ses réserves de change épuisées », estime-t-il. Avant l'échéance présidentielle, la banque

centrale turque était massivement intervenue pour limiter le repli de sa monnaie et éviter une crise des changes qui aurait mis en danger la réélection du président Erdogan. Du fait de son endettement massif (auprès d'autres banques centrales ou des banques turques), les réserves nettes de la banque de Turquie sont négatives à -16 milliards de dollars. ■

Malgré la guerre en Ukraine, l'euro tient son rang

CHANGES

L'euro conserve son rang de deuxième monnaie internationale derrière le dollar.

Les conséquences de la guerre sur le système monétaire mondial sont surveillées de près par la BCE.

Sophie Rolland

L'agression de l'Ukraine par la Russie, aux portes de l'Europe, et la mise en place de sanctions internationales allaient-elles peser sur l'attractivité de la monnaie unique en 2022 ? Si la question a pu inquiéter la Banque centrale européenne (BCE) en début d'année dernière, le dernier rapport annuel sur le rôle international de l'euro montre qu'elle a plutôt de quoi se rassurer. L'euro conserve son rang de deuxième monnaie internationale derrière le dollar. Environ 20 % des réserves des banques centrales en devises, de la dette et des prêts internationaux étaient toujours libellés en euro fin 2022, ainsi que 30 % des paiements internationaux transitant par le réseau Swift et des transactions sur le marché des changes. La vigilance est toutefois de mise et les effets de la guerre sur le système monétaire international sont surveillés de près par la BCE. L'un des risques est que les mesures prises contre la Russie (gel de près de la moitié des réserves de change de la banque centrale et exclusion de plusieurs banques de Swift, notamment) n'encouragent certains pays proches de Moscou ou de Pékin à réduire leur exposition au dollar et à l'euro, afin de limi-

ter l'impact de potentielles futures sanctions. « Les signes d'une fragmentation potentielle du système monétaire international depuis l'invasion de la Russie se limitent pour l'instant à des annonces et à des cas spécifiques et ne sont pas représentatifs de véritables tendances », indique néanmoins la BCE dans son rapport.

Certains appellent à casser l'hégémonie du dollar dans les échanges internationaux, en utilisant le renminbi, le rouble ou la roupie indienne par exemple pour les matières premières. En avril dernier, le président brésilien Lula a également demandé aux BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud) d'utiliser leurs devises plutôt que le dollar.

Certains appellent à casser l'hégémonie du dollar.

Quant à la Russie, elle a d'ailleurs eu recours au renminbi pour ses facturations internationales et ses paiements transfrontaliers. « Mais, dans l'ensemble, les données disponibles ne montrent pas de changements substantiels dans l'utilisation des monnaies internationales », explique la BCE.

Seule conséquence notable de la guerre et des sanctions, un appétit accru pour l'or des banques centrales des pays proches de la Chine ou de la Russie. « Cela peut s'expliquer par le fait que ces pays cherchent à réduire leur exposition au risque de sanctions financières », avance la BCE. La flambée des prix dans le monde a sans doute aussi joué un rôle, l'or étant traditionnellement considéré comme une couverture contre les risques inflationnistes.

L'euro n'a pas profité de la remontée des taux. La normalisation à marche forcée de la politique

monétaire de la zone euro a certes permis aux rendements des emprunts d'Etat les mieux notés de l'Union économique et monétaire de repasser en territoire positif, mais le différentiel n'a cessé de se creuser par rapport à la dette des autres pays (à part le Japon). Les taux d'intérêt à long terme de la zone euro sont ainsi restés 200 points de base en dessous de ceux des Etats-Unis et 150 points de base en dessous de ceux du Royaume-Uni, constate la BCE, ce qui, selon elle, « aurait pu décourager le rééquilibrage en faveur des actifs libellés en euros », en particulier pour les gestionnaires de fonds.

Le dollar reste la devise dominante

Le dollar reste la devise dominante dans les réserves des banques centrales. Son poids s'y est stabilisé autour de 58 % en 2022. Mais le billet vert s'étant considérablement apprécié l'année dernière (+8 % contre les principales devises), cela signifie que les institutions monétaires ont en fait eu tendance à vendre des bons du Trésor américain. Hors effets de change, le poids du dollar a diminué de 2,2 points.

Le symptôme d'une perte de confiance dans le billet vert ? La BCE balaie l'interrogation. Pour elle, il s'agit d'un phénomène découlant d'une gestion classique des réserves de change. « Pendant les périodes de dollar fort, [les banques centrales] ont souvent tendance à stabiliser la composition de leurs portefeuilles en vendant des actifs en dollars [prises de profit, NDLR] et en achetant des actifs dans d'autres devises comme l'euro. »

Autre phénomène en jeu : les interventions sur le marché des changes destinées à soutenir certaines monnaies (souvent dans les pays émergents) se multiplient durant les périodes de forte appréciation du dollar. ■

Les Echos

capital**finance**

Conférence

M&A

MAÎTRISER LES NOUVEAUX ÉQUILIBRES

5 juillet 2023

de 8h30 à 11h45

NOUVELLE ADRESSE

La Maison du Danemark,

142 Av. des Champs Élysées,

Paris 8^e

Nombre de places limité

Jean-Edouard Allard, Executive VP M&A, Saur

Nicolas Brodetsky, CEO, Havéa

Leonardo Clavijo, Associé responsable Deal Strategy & Exécution, Deloitte

Denis Criton, Avocat associé, Latham & Watkins

François Dontot, Sales Manager EMEA, Intralinks

Anne-Laure Duvaud, Secrétaire Générale et Directrice Juridique, Saur

Audrey Hibon, VP, Global Head of M&A Integration, Criteo

Florent Lauzet, Membre du Comité Exécutif, Partner Siparex ETI

Gildas de Muizon, Associé Economic Advisory, Deloitte

Mathilde Saltiel, Avocate associée, Latham & Watkins

INSCRIPTION SUR
www.capitalfinance-evenements.com/conference-m-a-2023

En partenariat avec

SS&C

INTRALINKS

LATHAM & WATKINS

Deloitte

CAC 40

VALEURS MNÉMO / INFO / OST	ISIN / DEVISE / DATE DÉTACH. / DIV	OUV VOL NB TITRES	CLOT + HAUT + BAS	% VEIL % MOIS % 52 S	% AN + HAUT AN PER RDT	BPA
AIR LIQUIDE (AI) ◆		A 16106 434549	16088 16158	- 0,4 + 125	+ 2151 10794	
FR0000120073	15/05/23 2,95	523667,767	16016	+ 22,62	133,34	1,83
AIRBUS GROUP (AIR) ◆		A 132,28 928969	123,78 133,2	- 1,7 + 0,42	+ 16,9 133,98	3,4
ALSTOM (ALO) ◆		A 25,87 987066	26,3 25,83	+ 1,58 + 0,33	+ 16,25 234,1	
FR0000220475	25/04/23 1,53	390,356,611	123,42	+ 35,07	111,68	1,39
FR0010220475	20/07/22 0,25	381,064,555	25,79	+ 6,82	20,69	0,95
ARCELMITTAL (MT) ◆		A 24,955 183703	24,87 24,965	- 0,16 + 0,16	+ 1,2 30,515	
LU1598757887	13/05/22 0,17	852,809,772	24,52	+ 0,33	23,41	
AXA (CS) ◆		A 26,32 2928098	26,26 26,405	- 0,17 - 5,42	+ 0,79 30,34	
FR0000120628	08/05/23 1,7	2,293,987,590	26,175	+ 16,02	26,6	6,47
BNP PARIBAS (BNP) ◆		A 56,78 2847634	57,04 57,58	+ 0,55 + 4,7	+ 7,12 67,02	
FR0000131104	22/05/23 3,9	12,34,331,646	56,66	+ 15,57	47,02	6,84
BOUYGUES (EN) ◆		A 29,95 510832	29,86 30,02	- 0,3 - 3,62	+ 6,49 33,26	
FR0000120503	03/05/23 1,8	27,489,077	29,79	+ 24,5	28,16	6,03
CAP-GENIMI (CAP) ◆		A 175,7 178653	173 176,5	- 2,15 + 15,75	+ 10,93 18,74	
FR0000125338	30/05/23 3,25	173,582,113	172,8	+ 0,9	15,22	1,88
CARREFOUR (CA) ◆		A 16,29 1561697	16,3 16,34	+ 0,03 - 8,38	+ 4,25 19,19	
FR0000120172	06/06/23 0,56	746,671,196	16,155	+ 10,88	15,67	3,44
CREDIT AGRICOLE (ACA) ◆		A 10,804 37,9182	10,824 10,926	+ 0,09 + 0,61	+ 1,01 12,034	
FR0000045072	30/05/23 1,05	30,053,02,350	10,78	+ 15,19	9,54	9,7
DANONE (BN) ◆		A 55,17 1898087	56,25 56,53	+ 2,03 - 4,26	+ 14,26 61,88	
FR0000120644	09/05/23 2	67,172,312,8	55,92	+ 1,46	59,24	3,56
DASSAULT SYSTEMES (DSY) ◆		A 40,65 878207	40,325 40,735	- 1,32 + 6,3	+ 20,39 41,985	
FR0014003718	29/05/23 0,21	13,235,275,53	40,19	+ 18,31	33,095	0,52
EDENRED (EDEN) ◆		A 61,26 19,612	61,24 61,5	- 0,23 + 2,03	+ 6,26 62,4	
FR0010905833	07/06/23 1	249,588,059	61,15	+ 31,98	61,64	1,63
ENGIE (ENGI) ◆		A 14,19 2956478	14,25 14,28	- 0,42 - 1,7	+ 6,44 15,56	
FR0010208488	28/04/23 1,4	24,35,285,011	14,124	+ 24,32	12,426	11,82
ESSILORLUXOTTICA (ELI) ◆		A 168,04 28,9018	167,9 168,1	- 0,32 + 0,61	+ 0,77 18,24	
FR0000121667	22/05/23 3,23	45,359,731,5	16,71	+ 19,16	15,515	1,92
EUROFINS SCIENT. (ERF) ◆		A 59,38 355879	58,56 59,6	- 1,84 - 3,17	- 12,68 72,12	
FR00140000M3	03/07/19 2,45	10,742,750	59,56	- 19,43	56,66	1,71
HERMES INTL (RMS) ◆		A 48,900 1854	49,218 49,4	- 0,31 + 0,03	+ 20,36 49,4	
FR0000052292	25/04/23 9,5	105,569,412	19,108	+ 9,17	14,50	0,49
KERING (KER) ◆		A 51,2 137,017	51,12 51,62	- 0,38 + 4,47	+ 7,51 60,36	
FR0000121485	02/05/23 9,5	124,070,778	50,8	+ 1,32	38,65	1,86
L.V.M.H. (MC) ◆		A 84,24 29,2774	83,83 84,7	- 0,91 - 4,12	+ 23,3 90,46	
FR0000121014	25/04/23 7	502,048,400	83,37	+ 51,45	68,51	0,84
LEGRAND (LR) ◆		A 88,9 34,4426	88,8 89,1	- 0,05 + 0,08	+ 18,68 90,2	
FR0010307819	02/06/19 2	266,817,746	88,42	+ 25,99	74,64	2,14

SRD

VALEURS MNÉMO / INFO / OST	ISIN / DATE DÉTACH. COUPON / DIV	OUV VOL NB TITRES	CLOT + HAUT + BAS	% VEIL % MOIS % 52 S	% AN + HAUT AN PER RDT	BPA
AB SECURIS (AB) ◆		B 4,555 49789	4,555 4,605	+ 1,11 + 5,33	- 35,75 74,9	
FR0000572664	14/08/99 15,25	46,891,525	4,58	+ 4,92	4,02	
ABC ARBITRAGE (ABCA) ◆		B 5,9 44,525	5,87 5,93	- 0,85 - 6,99	- 8,64 6,9	
FR0004040608	18/04/23 0,1	59,608,879	5,87	- 17,09	5,84	1,7
ABIVAX (ABVX) ◆		B 15,9 11,372	15,68 15,64	- 1,46 - 14,69	+ 153,72 19,7	
FR001233284		13,72	15,64	+ 47,37	5,6	
ABIONYX PHARMA SA (ABNX) ◆		B 1,272 12,900	1,26 1,298	- 0,84 - 28,81	+ 68,83 14,85	
FR0012618852		28,439,382	1,25	- 23,08	1,1	
ACCOR (ACI) ◆◆		A 33,04 618190	32,98 33,08	+ 0,18 + 1,48	+ 41,24 33,84	
FR0000120404	23/05/23 1,05	264,893,842	32,88	+ 16,87	23,39	3,18
ADOCIA (ADOC) ◆		B 3,102/23 8,564,855		- 10,92 - 10	+ 0,25 2,745	
FR001184241		13,77		+ 0,07 + 9,58		
AÉROPORTS DE PARIS (ADP) ◆◆		A 83,179 39,801	137,2 137,5	- 4,12 + 4,26	+ 14,77 12,45	2,28
FR0010340141	05/06/23 3,13	98,960,602	136,7	+ 4,26	123,45	2,28
AIR FRANCE-KLM (AF) ◆◆		A 17,66 5516812	17,71 17,89	+ 0,48 + 0,42	+ 13,78 14,82	
FR0000031122	14/07/08 0,58	25,075,361,136	1,77	+ 35,84	1,238	
AKWEL (AKW) ◆		B 13,4 2672	13,22 13,5	- 24,02 - 7,68	- 18,24 18,24	
FR0000053027	08/06/23 0,3	26,710,140	13,22	- 19,68	12,8	2,27
ALD (ALD) ◆		A 10,74 10,09	10,06 10,1	- 0,65 - 11,05	+ 6,51 13,08	
FR0013258662	31/05/23 1,06	816,960,428	9,95	- 16,72	9,76	10,54
ALPES (CIE DES) (CDA) ◆		B 14,44 19193	14,4 14,44	- 3,61 15,5	- 10,4 5,76	
FR0000030329	14/03/23 0,83	50,533,135	14,34	- 4,38	12,16	5,76
ALTAREA (ALTA) ◆		A 10,46 3966	10,26 10,46	- 1,91 - 10,47	+ 18,7 132	
FR0000033219	12/06/23 5	20,375,804	10,24	- 20,47	10,2	
ALTAREIT (AREIT) ◆		B 575 575	575 575	- 8 - 640	- 8 640	
FR0000039216		1,750,487	575	- 9,45	54,5	
ALTEN (ATE) ◆		A 14,66 34,532	14,33 14,72	- 2,38 - 10,16	+ 22,69 16,12	
FR0010071946	27/06/22 13	34,619,101	14,29	+ 31,95	116,6	0,91
AMUNDI (AMUN) ◆		A 53,2 53,65	53,05 53,65	- 0,28 - 14,02	+ 6,75 64,75	
EX D S 03/07/17	22/05/23 4,1	52,008,131	52,85	+ 6,87	52,05	7,73
ANTIN INFRA PARTNERS (ANTIN) ◆		A 14,91 16,066	14,51 14,92	- 2,55 - 2,29	+ 28,52 23,3	
FR00140005ALO	08/06/23 0,28	174,562,444	14,5	- 37,67	13,54	1,93
ARAMIS (ARAM) ◆		A 4,99 37,279	4,8 4,9	- 4 + 14,29	+ 0,26 17,44	
FR0014003094		82,856,671	4,8	+ 10,85	2,558	
ARGAN (ARG) ◆		A 70,7 9577	69,5 70,7	- 1,98 - 3,34	+ 8,31 88,7	
FR0010481960	30/03/23 3	23,079,697	68,7	- 26,61	66,7	
ARKEMA (AKE) ◆◆		A 79,9 79,9	79,82 79,9	+ 0,5 + 0,85	+ 4,84 8,85	
FR0000133833	15/05/23 3,4	75,043,514	78,66	- 14,25	78,5	4,26
ARTMARKET.COM (PRC) ◆		C 708 3120	723 723	+ 2,99 8,12	+ 1,83 5,92	
FR0000074783		6,651,515	705	+ 1,12	5,92	
ASSYSTEM (ASY) ◆		B 46 48	45,4 46	- 1,73 - 0,44	+ 11,82 47,4	
OPA 24/11/17	06/07/22 1	15,668,216	45,3	+ 22,36	40,5	2,2
ATOS SE (AT) ◆		A 134,3 450,473	133,05 134,6	- 1 + 1,29	+ 47,64 9,82	
FR0000051732	14/05/21 0,9	110,951,542	132	+ 7,38	9,382	
AUBAY (AUB) ◆		C 466 24,28	46,3 46,75	- 0,64 - 5,32	+ 5,03 42,95	
FR0000063370	19/05/23 0,17	12,304,296	46,2	- 1,41	42,95	1,51
AVENIR TELECOM (AVT) ◆		C 0167 2167833	0194 0195	+ 15,89 + 7,06	+ 162,87 0,45	
FR001400CF17		01,63	- 82,55	0,069		
AXWAY SOFTWARE (AXW) ◆		B 20,9 20,9	20,9 20,9	- 0,48 - 3,69	+ 25,53 23,4	
FR0010405900	05/06/23 0,4	21,633,597	20,8	+ 21,6	16,25	1,91
BAINS MER MONACO (BAIN) ◆		A 107 534	107 108,5	- 1,41 11,0	+ 28,27 11,0	
MC0000003187	04/10/22 1	24,516,661	107	+ 24,71	83	
BALYO (BALYO) ◆		C 0,815 26,9123	0,815 0,816	+ 100,74 + 4,71	+ 0,87 0,87	
FR0012358399		33,755,587	0,814	+ 0,62	0,4	
BASTIDE LE CONFORT (BLC) ◆		C 30,75 30,75	31,3 31,3	+ 1,79 + 11,67	+ 14,95 781	
FR0000035370	07/01/22 0,27	7,350,928	30,7	- 11,83	27,1	
BELIEVE (BLV) ◆		A 11,26 19,944	11,3 11,36	+ 0,36 - 7,07	+ 16,55 12,76	
FR0014003FE9		96,871,743	11,04	+ 39,76	9,51	
BÉNÉTEAU (BEN) ◆		B 15,56 14,078	15,34 15,56	- 1,79 - 4,72	+ 8,49 17,44	
FR0000035164	21/06/23 0,42	82,789,840	15,3	+ 4,31	13,94	2,74
BIC (BIC) ◆		A 53,75 24,019	53,75 54,1	- 15,95 - 8,67	+ 69,15 54,25	
FR0000120966	29/05/23 2,56	4,395,226	53,25	+ 2,97	53,25	4,76
BIGBEN INTL (BIG) ◆		C 5,33 30,84	5,3 5,47	- 1,3 - 4,88	+ 15,82 7,81	
FR0000074072	27/07/22 0,3	19,598,960	5,23	- 68,19	4,97	5,66
BIOMÉRIEUX (BIM) ◆		A 891 115,144	901,2 911	- 115 - 10,99	+ 7,97 102,6	
FR0000120286	06/06/23 0,85	118,361,220	88,64	+ 5,11	88,64	0,94
BOIRON (BOI) ◆		A 39,45 21,014	40 40,35	+ 1,78 + 4,35	+ 211 53,2	
FR0000061219	31/05/23 1,1	17,545,408	39,45	- 3,75	36,75	2,75
BOLLORÉ (BOL) ◆		A 5,52 67,9060	5,505 5,54	- 0,72 - 8,33	+ 6,37 6,37	
FR0000032959	30/08/22 0,02	2,951,154,374	5,49	+ 11,44	5,02	0,36
BONDUELLE (BON) ◆		B 11,62 17,55	11,6 11,7	- 0,17 - 4,88	+ 13,3 10,92	
FR0000063935	03/01/23 0,3	32,630,114	11,54	- 27,14	10,92	2,59
BUREAU VERITAS (BV) ◆◆		A 24,95 61,690	24,68 24,95	- 1,56 - 0,48	+ 2,72 23,62	
FR0006174348	05/07/22 0,53	4,52,328,192	24,68	+ 0,78	23,62	2,15
CARMILA (CARM) ◆		C 13,88 53786	13,9 13,94	+ 0,43 + 2,36	+ 4,2 15,46	
FR0010828137	15/05/23 1,17	143,704,395	13,62	- 6,46	13,1	

SÉANCE DU 21 - 06 - 2023
CAC 40 : 7260,97 (-0,46 %) NEXT 20 : 11051,44 (-0,42 %)
CAC LARGE 60 : 7835,24 (-0,45 %)
CAC ALL-TRADABLE : 5418,87 (-0,44 %)
DATE DE PROROGATION : 27 JUIN

VALEURS MNÉMO / INFO / OST	ISIN / DEVISE / DATE DÉTACH. / DIV	OUV VOL NB TITRES	CLOT + HAUT + BAS	% VEIL % MOIS % 52 S	% AN + HAUT AN PER RDT	BPA
L'ORÉAL (OR) ◆		A 411,2 189980	408,05 412,9	- 1,18 + 3,21	+ 22,32 442,6	
FR0000120321	26/04/23 6	535,963,087	406,75	+ 29,29	334,3	1,47
MICHELIN (ML) ◆		A 26,61 180,8165	26,66 26,75	- 0,37 - 4,75	+ 2,6 30,68	
FR001400A,45	17/05/23 1,25	178,530,450	26,45	- 4,14	26,21	16,88
ORANGE (ORA) ◆		A 10,294 314,9184	10,312 10,334	+ 0,04 - 8,9	+ 11,11 19,24	
FR0000133308	05/06/23 0,4	2,660,056,599	10,226	- 5,71	9,289	3,88
PERNOD-RICARD (RI) ◆		A 198,25 30,9586	196,75 198,55	- 1,18 - 7,19	+ 21,82 218	
FR0000120693	25/11/22 2,56	25,194,355	196,75	+ 16,15	198,65	1,3
PUBLICIS GROUP (PUB) ◆		A 72,584 359,496	72,98 73,06	- 0,06 + 1,93	+ 22,82 77,94	
FR0000130577	04/07/22 2,4	254,311,860	72,34	+ 53,55	59,48	3,29
RENAULT (RNO) ◆		A 35,7 168,9541	35,79 36,68	+ 0,83 + 16,44	+ 14,44 43,96	
FR0000131104	17/05/23 0,25	226,722,284	35,69	+ 35,39	21,95	0,7
SAFRAN (SAF) ◆		A 142,56 530,898	141,7 142,8	- 0,94 - 1,01	+ 21,19 145,52	
FR0000037272	30/05/23 1,3	42,260,541	140,48	+ 48,69	116,6	0,95
SAINT-GOBAIN (SGO) ◆		A 54,23 123,9447	54,24 54,64	- 0,22 - 2,03	+ 18,82 192,5	
FR0000125007	12/06/23 1,3	131,8441	54,84	- 2,09	58,53	
		513,950,963	54,72	+ 16,72	54,8	3,69
SANOFI (SAN) ◆		A 97,2 138,4221	98,03 98,17	+ 0,06 + 9,12	+ 10,16 105,18	
FR0000120578	30/05/23 3,56	1,262,374,005	97	+ 3,81	82,25	3,63
SCHNEIDER ELECTRIC (SU) ◆		A 160,48 535,530	160,36 160,48	- 0,05 + 22,67	+ 22,67 226,72	
FR0000121972	09/05/23 1,3	517,032,921	160,24	+ 2,58	160,72	1,96
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE (GLE) ◆		A 2318 244,3234	2319,95 23,555	- 0,28 - 1,21	+ 28,35 28,35	
FR0000130809	30/05/23 1,7	8,008,208,965	2311	- 2,21	19,326	2,38
STELLANTIS NV (STLAP) ◆		A 15,414 19,575	15,76 15,77	+ 0,07 + 15,87	+ 15,87 15,87	
FR0000130009	24/04/23 1,14	33,738,0715	15,374	+ 2,17	13,362	8,73
NILMOTECOMOTIONS (STMPA) ◆		A 44,26 123,447	43,545 44,27	- 2,99 - 9,97	+ 0,23 91,61	
NL0000022623	20/03/23 0,1	21,913,920	43,42	+ 3,42	43,165	0,14
TELEPERFORMANCE (RCF) ◆		A 15,75 155,75	155,45 157,5	- 1,61 - 30,2	+ 30,2 30,2	
FR0000051807	21/04/23 3,829	59,120,842	155,25	- 44,2	137,3	2,48
THALES (HO) ◆		A 135,55 136,35	140,1 + 14,25	+ 14,25 14,25	+ 14,25 14,25	
FR0000121329	23/05/24 2,24	210,210,140	134,8	- 1,80	112,4	16,4
TOTALENERGIES (TTE) ◆		A 52,76 501,5479	53,85 52,71	- 2,73 - 8,94	+ 6,093 6,093	
FR0000120271	21/06/24 0,72	2,498,064,779	52,89	+ 5,31	50,85	1,37
UNIBAIL-R/WFD (URW) ◆		A 46,02 295,920	46,42 46,66	+ 0,15 + 6,52	+ 4,54 6,307	
FR0013326246	24/03/20 5,4	139,040,055	45,62	- 14,48	42,06	
VEOLIA ENV. (VIE) ◆		A 28,59 110,748	28,74 28,84	- 0,52 - 1,7	+ 19,75 29,6	
FR0000124141	09/05/23 1,12	75,383,875	28,44	+ 21,98	28,44	3,9
VINCI (DG) ◆		A 107,06 667,796	107,06 107,08	- 4,95 - 13,73	+ 13,73 13,73	
FR0000125486	25/04/23 3,3	590,521,018	105,48	+ 25,61	93,4	2,83
WORLDLINE (WLN) ◆		A 33,6 37,859	33,15 33,16	- 2,16 - 17,9	+ 6,77 6,77	
FR001998968		282,611,031	33,15	- 9,99	33,15	

carnet

PORTRAIT

par Julie Le Bolzer

Carole Pourchet met Majorian à la carte des hôtels

Carole Pourchet a de quoi se réjouir. L'embellie touristique se confirme en France, notamment du fait d'une clientèle européenne encline à « partir moins loin », observe la directrice générale de Majorian.

Fondé en 2021, ce groupe s'adresse aux entrepreneurs indépendants de l'hôtellerie et de la restauration, leur offrant des solutions pour les achats, la transition écologique ou encore les ressources humaines. « Les hôteliers et les restaurateurs prévoient un bel été... sous réserve qu'ils arrivent à recruter et à garder le personnel », tempère la dirigeante de 41 ans, chevelure dorée et regard azur, ajoutant que dans l'hôtellerie, « un salarié sur deux serait prêt à quitter son poste dès le premier mois suivant son embauche ». « Le secteur souffre de la comparaison avec d'autres activités où sont possibles le télétravail ou la semaine de quatre jours, donc il doit se remettre en question », analyse-t-elle encore.

Volatilité des saisonniers

Face à la volatilité des saisonniers, et même des CDI, accentuée par le Covid, elle préconise de rattraper le retard pris dans la responsabilité sociale et environnementale ou le bien-être au travail... Justement, prêche-t-elle, c'est pour accompagner « les petites structures, qui n'ont ni responsable RSE ni DRH », que Majorian s'est diversifié. L'entreprise, plateforme de services, puise ses origines en 1975, dans la volonté de mutualiser la frappe commerciale des établissements Châteaux & Hôtels Indépendants, rebaptisés, depuis, Les Collectionneurs. S'y sont ajoutées des filiales : la centrale d'achats Cadhi, le cabinet de recrutement JobHospitality et, début 2023, le calculateur de bilan carbone Clorofil, ainsi que le label en qualité de vie au travail Peace & Work.

Bilan, Majorian, situé à Issy-les-Moulineaux, pèse 17 millions d'euros de chiffre d'affaires, avec 80 collaborateurs, 2.600 établissements clients en France et 200 autres en Italie. Parmi eux, des hôtels de charme et des tables « parfois très avancées dans l'approvisionnement



Julien Mouffron-Gardner

local, voire l'autosuffisance en fruits et légumes », précise celle qui a rejoint le groupe « lors de la finalisation de sa mue », mise sur les rails par son président et actionnaire majoritaire, Xavier Alberti.

Le franc-parler du secteur
A l'époque directrice déléguée de Ducasse Paris (actionnaire minoritaire de Majorian), cette diplômée de HEC-Entrepreneurs est convaincue de la nécessaire transformation du secteur, et entend y contribuer. D'autant que cette mère de quatre enfants, épouse de l'entrepreneur Edouard-Jean Clouet, nourrit une « passion pour la restauration ».

Élevée en Champagne, cette cadette de deux enfants a « grandi dans les rayons du supermarché » de ses parents. Elle débute dans le conseil en stratégie, chez Mars & Co. Puis elle rejoint l'activité de conseil aux restaurateurs du groupe Alain Ducasse, qu'elle quitte brièvement pour Casino, avant d'y revenir. « La grande distribution et l'hôtellerie-restauration ont en commun un certain franc-parler, on ne tourne pas autour du pot... mais je ne suis pas faite pour les grands groupes », glisse-t-elle.

« Élève à HEC, elle avait déjà le goût de l'atteinte des objectifs », se souvient Patrick Roure, auprès de qui elle a effectué un stage alors qu'il dirigeait Guy Degrenne. Et celui qui est aujourd'hui associé du cabinet Stratinfo de la décrire comme « très déterminée ». L'intéressée, elle, se voit « entière, perfectionniste voire un peu maniaque », confiant que c'est dans l'équitation qu'elle trouve son sas de décompression. Bien que la marque Les Collectionneurs se soit fixé de devenir entreprise à mission d'ici à fin 2023, la dirigeante du groupe compte, aussi, profiter de l'été. Pour alléger les bagages, cette lettrice de romans s'est convertie à la liseuse, « qui est plus pratique au quotidien, par exemple dans les transports en commun ». ■

ENTREPRISES

LA FRANÇAISE
Guillaume Cadiou
prend la présidence.

Guillaume Cadiou, 45 ans, ancien élève de l'Ecole Polytechnique, diplômé de l'Ecole nationale des Ponts et Chaussées et du Collège des ingénieurs, fut directeur adjoint du cabinet de Patrick Devedjian, alors ministre chargé de la mise en œuvre du plan de relance en 2009. En 2011, il avait rejoint le groupe Imerys pour y être directeur de la stratégie et du développement, puis directeur général de filiale opérationnelle. Devenu président du directoire de Kepler Cheuvreux en 2017, il fut délégué interministériel aux restructurations d'entreprises auprès des ministres de l'Economie et du Travail entre 2020 et février dernier. Dernièrement, il était devenu directeur général et membre du directoire du groupe La Française.

LA POSTE
Hammadi Bourguiba
est nommé directeur de la transformation des solutions finances du groupe La Poste.

Hammadi Bourguiba, 46 ans, titulaire d'un diplôme d'ingénieur en informatique, a rejoint La Banque Postale en 2011. D'abord directeur de projet de la roadmap décisionnelle, il a œuvré, dès 2016, à la direction des finances comme responsable de la maîtrise d'ouvrage réglementaire. En 2019, il a intégré la direction des finances et du développement (DFID) du groupe La Poste et la direction de transformation des solutions finances pour diriger le département data & intelligence et contrôle de gestion.

VIRBAC
Manuela Rodriguez
est promue directrice RSE.

Manuela Rodriguez, 53 ans, diplômée de Skema et de HEC Paris, a débuté en santé humaine chez Dow Corning. Dès 1995 chez Virbac, elle a occupé des postes de responsable de contrôle de gestion, de responsable financier M&A et de directrice projets financiers groupe et relations investisseurs.

ORGANISATIONS

IFA
Denis Terrien
est réélu à la présidence de l'Institut français des administrateurs pour un mandat de trois ans.

Denis Terrien, 58 ans, titulaire d'un MBA de Harvard Business School et d'un master of science d'Oxford, est ingénieur en mathématiques de l'Enseeiht. Depuis 2020, il est vice-président exécutif et CEO Emea South and Central de Salesforce. Il a notamment été président du groupe Vivarte, de Grandir et du groupe 3SI.

FRANCE INVEST
Bertrand Rambaud
est élu président pour deux ans.

Bertrand Rambaud, 59 ans, diplômé de l'EM Lyon, est président de Siparex depuis 2009. Après des débuts d'investisseur chez Siparex, il fut partner au département transactions & services de PwC entre 1997 et 2002, avant de retrouver Siparex.

Envoyez vos nominations à carnetlesechos@nomination.fr

Ils sont nés un 22 juin

- Jean-Marie Bockel, ancien ministre, ex-sénateur, 73 ans.
- Akrame Benallal, chef, 41 ans.
- Dan Brown, romancier, 59 ans.
- Sarah Cherruault, présidente-fondatrice d'Auticiel, 34 ans.
- Stephen Chow, réalisateur, 61 ans.
- Erin Brockovich, activiste, 63 ans.
- Hugues Franc, ex-directeur général de Réseau Entreprendre Paris, créateur de Beelev, co-fondateur d'Humpact, 60 ans.
- Estelle Grelrier, ancienne secrétaire d'Etat, dirigeante à la SAUR, 50 ans.
- Guillaume Houzé, dirigeant aux Galeries Lafayette, investisseur, collectionneur et mécène, 42 ans.
- Gilles Jacob, ex-président du Festival de Cannes, 93 ans.
- Cyndi Lauper, chanteuse, 70 ans.
- Béatrix Mouer, cofondatrice de Magic Garden, 54 ans.
- Marc Pandraud, banquier, 65 ans.
- Laurent Petit, chef, 60 ans.
- Hélène Poulit-Duquesne, PDG de Boucheron, 53 ans.
- Gisèle Sapiro, sociologue, 58 ans.
- Emmanuelle Seigner, actrice, 57 ans.
- Nicola Sirkis, chanteur, 64 ans.
- Meryl Streep, actrice, 74 ans.
- Anne Tallineau, secrétaire générale déléguée de l'OFAJ, 59 ans.
- Elizabeth Warren, vice-présidente du groupe démocrate au Sénat des Etats-Unis, sénatrice du Massachusetts, 74 ans.

EURONEXT HORS SRD										ACTIONS FRANÇAISES	
ISIN	VALEUR	OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL				
FR000076887	A.S.T. GROUPE	Δ	C	128	13	1275	128			4459	
FR001318587	ABEO	Δ	C	1745	176	1745	176	+ 115	636		
FR001261682	ABIIONYX PHARMA	Δ	B	1272	1298	125	126	- 0,94	79200		
FR000060304	ABL DIAGNOSTICS	C	56	68	56	68	+ 462	550			
FR000064602	ACANTHE DEV.	C	0,364	0,368	0,36	0,366	+ 0,55	17768			
FR000076861	ACTEOS	Δ	C	145	145	141	1445	+ 0,35	1243		
FR001282190	ADUX	Δ	C	145	146	142	146	+ 069	933		
FR001333307	AFFLUENT MEDICAL	B	1245	126	124	124			1256		
FR0000662465	ALAN ALLMAN	C	1175	1175	109	11	- 598	1613			
FR0011992700	ATEME	Δ	B	99	99	98	988	- 02	1001		
FR0000039232	AUREA	Δ	C	658	658	658	658		577		
FR00140007	AVENIR TELECOM	C	0,167	0,195	0,163	0,194	+ 1589	2167833			
FR001325899	BALYO	C	0,815	0,816	0,814	0,815		269123			
FR0004023208	BASSAC	B	462	469	454	457	- 214	762			
FR0000035370	BASTIDE CONF.MED.	Δ	C	3075	316	307	313	+ 179	3184		
FR0000039299	BOLLORE	▲	A	552	554	549	5505	- 072	679060		
FR001296095	CAPELLI			81	81	782	804	- 171	899		
FR0010193979	CBO TERRITORIA	C	367	368	367	367	+ 027	7247			
FR0000053506	CEGEDIM	B	205	2065	202	202	- 146	7758			
FR0013426004	CLARANOVA SE	Δ	B	175	175	1698	1714	- 104	119352		
FR0004031763	COHERIS	Δ	C	468	482	456	474	+ 172	4888		
FR0000185506	CRCAM ATL VENDEE	C	954	954	93	93	- 26	657			
FR0010483768	CRCAM BRIE PIC. CC	B	19	192	19	1911	- 098	6330			
FR0000185514	CRCAM NORD FR.	B	14,368	14,368	14,21	14,29	- 054	598			
FR000045304	CRCAM TOUR.POITOU	C	84,61	84,65	84,61	84,65	+ 006	604			
FR00140040Y6	DEEZER	2	2,485	2,6	2,45	2,47	+ 082	33900			
FR0012202497	DIAGNOSTIC MEDICAL	Δ	C	1395	1435	1385	1435	+ 361	2451		
FR0000031023	ELECT.STRASBOURG	B	86	864	85	85,6	+ 166	2170			

EURONEXT HORS SRD										ACTIONS FRANÇAISES	
ISIN	VALEUR	OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL				
FR0000054678	EURO RESSOURCES	C	294	294	288	294	- 034	8015			
FR0011271600	FERMENTALG	Δ	C	0,81	0,814	0,8	0,803	- 086	32358		
FR0011665280	FIGEAC AERO	Δ	C	5,06	5,1	5,06	5,06	- 039	2609		
FR0000035123	FINATIS	C	5	5	5	5		1010			
FR0014005583	FORSEE POWER SA	B	338	344	333	3,365	+ 015	65828			
FR0013030152	FRANCAISE ENERGIE	Δ	C	495	495	4825	491	+ 051	7382		
FR0017199907	GENOMIC VISION	Δ	C	0,014	0,014	0,013	0,013	- 438	6137415		
FR0004155000	GROUPE SFPI	Δ	C	2,05	2,09	2,05	2,09	+ 245	5709		
FR0000066722	GUILLEMOT	Δ	C	745	745	682	6,86	- 73	25926		
FR0014006755	HAULOTTE GROUP	Δ	B	341	341	339	3,39	- 117	734		
FR0000054231	HIGH CO.	Δ	C	4,77	4,77	4,7	4,7		1190		
FR0012821916	HIPAY GROUP	Δ	C	4,5	4,9	4,5	4,86	+ 996	1901		
FR0014003YV4	HYDROGNE FRANCE	▲	B	166	1718	161	16,96	+ 761	9013		
FR0000061933	IDI	B	658	658	648	652	- 061	1189			
FR0013233012	INVENTIVA	Δ	B	429	452	413	424	+ 059	403811		
FR0012872141	JACQUES BOGART	Δ	C	77	77	766	77		6572		
FR0000066607	LACROIX GROUP	Δ	C	34,8	35,1	34,4	34,7	- 086	2979		
FR0000032278	LATECOERE	Δ	C	0,206	0,207	0,193	0,195	- 299	331615		
FR0014009Y01	LHYFE	B	7	7	694	6,95	- 071	2627			
FR0000050353	LISI	Δ	A	24,9	24,9	24,6	24,9		4948		
FR0012634822	MAAT PHARMA	C	73	75	73	75	+ 274	782			
FR0000051070	MAUREL ET PROM	Δ	B	383	3956	383	3,944	+ 087	238001		
FR0000060873	MBWS	Δ	C	223	223	217	222	+ 137	14612		
FR0004065605	MEDINCELL	B	698	706	679	6,82	- 116	61801			
FR0010298620	MEMSCAP	Δ	C	39	393	384	3,85	+ 105	9577		
FR00140085W6	MRM	C	228	228	228	22,8		496			
FR001277391	MYHOTELMATCH	Δ	C	0,024	0,024	0,023	0,023	- 333	291285		
FR0013482791	NACON SAS	B	209	21	205	2,06		54974			

EURONEXT HORS SRD										ACTIONS FRANÇAISES	
ISIN	VALEUR	OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL				
FR0004050250	NEURONES	B	399	4035	398	40,35	+ 113	3054			
FR0012650166	NHOA	Δ	C	346	38	346	3,6	- 227	3145		
FR0000052680	OENEO	Δ	B	1405	1405	1365	13,8	- 143	6228		
FR0010428771	OL GROUPE	Δ	C	29	292	29	2,92	- 034	10695		
FR001212773	OSE IMMUNO	Δ	C	3,5	3,81	3,5	3,54	+ 336	69842		
FR0013318813	PARAGON ID	Δ	C	3745	375	3743	3744	+ 003	5097		
FR0004038263	PARROT	B	355	361	355	3,59	- 055	6799			
FR0000053514	PCAS	▲	B	715	76	715	7,6	- 13	802		
FR0013252186	PLASTIQUES DU VAL	Δ	C	325	334	325	3,34	+ 277	8434		
FR0012432516	POXEL	Δ	C	0,73	0,732	0,633	0,698	- 386	255668		
FR0004052561	PROACTIS	C	0,085	0,085	0,085	0,085	- 1584	2500			
FR0012613610	PRODWAYS GROUP	Δ	C	1668	17	1656	1,672	- 072	43365		
FR0013344773	ROCHE BOBOIS SA	▲	B	484	484	477	48,4		1419		
FR0000054199	S.T. DUPONT	C	0,128	0,128	0,125	0,127		27444			
FR0000039109	SECHE ENVIRONNEM.	Δ	B	1086	1092	1072	109	+ 037	2184		
FR0011950682	SERGEFERRARI GP	Δ	C	1402	1408	1398	14,08	+ 043	973		
FR0000074122	SII	Δ	C	563	563	557	55,7	- 107	4701		
FR0000065864	SOGECLAIR	Δ	C	182	1865	1815	1815		926		
FR0014000609	SOLOCAL GROUP	B	0,146	0,146	0,142	0,142	- 314	368127			
FR001400BWV7	TECHNICOLOR CREA	A	0,049	0,049	0,043	0,044	- 971	994503			
FR0000036816	TOUR EIFFEL	Δ	B	15	154	15	15,3	+ 234	1553		
FR0000035784	TRANSITEVERGREEN	▲	C	2,56	269	2,52	2,69	+ 467	5177		
FR0000074197	UNION TECHINFOR.	Δ	C	0,515	0,515	0,5	0,515		3186		
FR0000050049	VIEL ET CIE	C	766	766	758	766	+ 026	2308			
FR0000052516	VILMORIN & CIE	Δ	A	624	626	624	62,5	+ 016	23759		
FR0012532810	WAGA ENERGY	B	262	264	2595	26,35	+ 077	1202			
FR0004030472	XILAM ANIMATION	Δ	C	262	268	262	26,7	+ 191	2257		

CHANGES		COURS AU COMPTANT		
21-06-2023	COURS	VAR.	VAR.	
1 EURO EN DEVISE	BCE	VIEILLE EN %	ANNEE EN %	
DOLLAR US	1,0954	0,30	2,35	
LIVRE STERLING	0,86	0,51	-2,82	
FRANC SUISSE	0,9907	0,02	-0,89	
COURONNE DANOISE	744,78	-0,02	0,15	
COURONNE NORV.	11,718		11,65	
COURONNE SUEDOISE	11,7083	-0,61	4,91	
DOLLAR CANADIEN	144,68	0,78	-0,68	
YEN JAPONAIS	155,641	0,78	10,88	
DOLLAR AUSTRALIEN	1,6151	0,36	2,80	
ROUBLE Russe	92,0262	0,49	16,59	
ROUPIE INDIENNE	89,8125	0,29	115	
FORINT HONGROIS	369,2415	-0,77	-7,62	
ZLOTY POLONAIS	4,4345	-0,25	-5,65	
DOLLAR HONG-KONG	8,576	0,35	2,58	
WON SUD COREEN	1416,34	0,64	4,85	
PESO MEXICAIN	18,8025	0,02	-10,02	
REAL	5,2217	-0,20	-7,91	
DOLLAR SINGAPOUR	14,706	0,22	2,27	
LIVRE TURQUE	25,8135	0,29	28,74	
RENMBI YUAN	7,8655	0,27	6,33	



// Budget de l'Etat et PSR 2023 : 500,2 milliards d'euros (prévisions PLF 2023) // PIB 2022 : 2.642 milliards d'euros
// Plafond Sécurité sociale : 3.666 euros/mois à partir du 01-01-2023 // SMIC horaire : 11,27 euros à partir du 01-01-2023
// Capitalisation boursière de Paris : 2.394,97 milliards d'euros (au 31-03-2023)
// Indice des prix (base 100 en 2015) : 115,78 en février 2023 // Taux de chômage (BIT) : 7,2 % au 4^{er} trimestre 2022
// Dette publique : 2.956,8 milliards d'euros (3^e trimestre 2022)

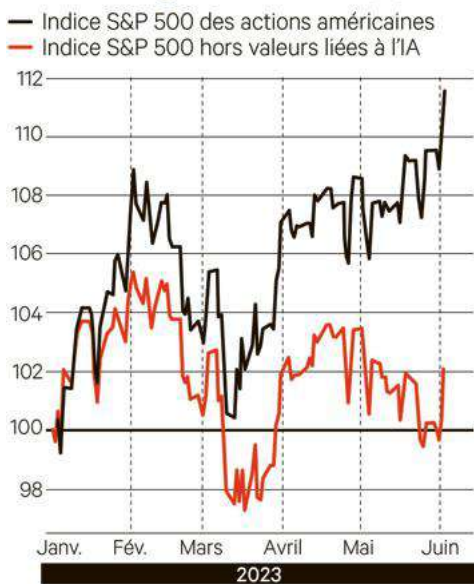
crible

Un concentré d'automates

La polarisation des **actions américaines** ne reflète pas qu'un effet de mode.

La polarisation boursière aux Etats-Unis

Selon l'intelligence artificielle (IA)



Selon la capitalisation boursière



« LES ÉCHOS » / SOURCE : DEGROOF PETERCAM

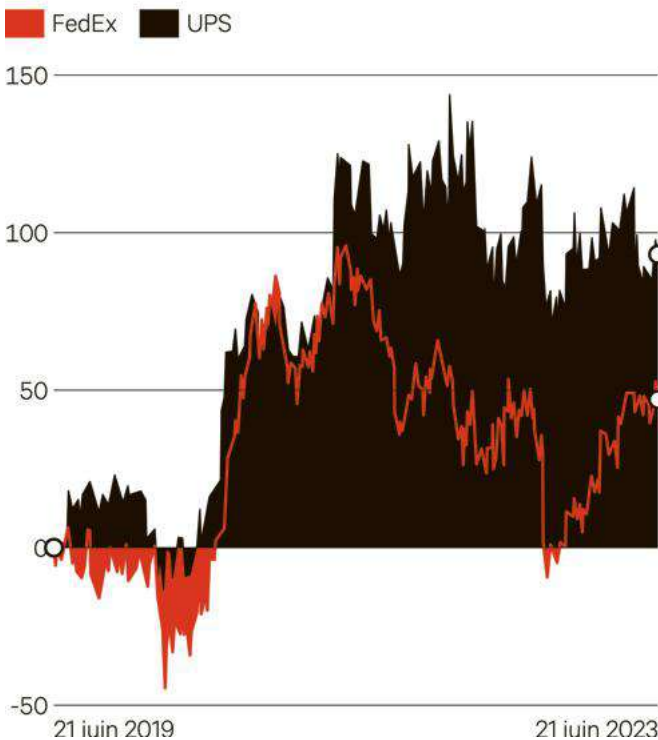
L'intelligence artificielle a touché une corde sensible. La productivité de ses nouveaux automates pourrait contrebalancer le déclin de la fertilité démographique, et rendre les investisseurs en actions plus positifs sur la croissance de long terme. Or cette dernière sous-tend leurs modèles de valorisation, autant que les bénéfices et les taux d'intérêt, souligne Jérôme van der Bruggen, chez Degroof Petercam. Sans attendre, l'indice américain S & P 500 a délaissé les titres non liés à cette thématique. Cette grande polarisation boursière se voit aussi dans son rebond concentré sur les cinq plus grandes capitalisations. Le stratège se méfie quand même de possibles « bulles » tout en détectant dans l'immédiat une « dynamique de fin de cycle ». Et le pic de rendement des obligations à long terme qui va avec milite en faveur de la dette d'entreprises bien notées.

L'impression du beau temps

Les résultats de **FedEx** ne tranchent pas le débat sur l'inflation et la conjoncture.

FedEx face à UPS

Variation en %, dividendes réinvestis



Faire monter la grenouille de la « macro » sur l'échelle ou bien l'en faire descendre pour qu'elle reste au fond du bocal ? Le baromètre des économies américaine et mondiale qu'est FedEx résume à lui seul les envies contradictoires de Wall Street, écartelée entre l'espoir d'un raffermissement de la croissance qui écarterait le risque d'une récession et la crainte d'un tour de vis supplémentaire de la Réserve fédérale sur les taux d'intérêt. Malheureusement, le messenger de Memphis ne tranche pas le débat. Chacun peut voir le reflet de ses peurs dans ses comptes annuels. Jay Powell, le président de la Fed, y lira une inflation qui résiste même à la baisse des volumes, comme c'est le cas pour les livraisons du dernier kilomètre, sources d'une meilleure rentabilité en fin d'exercice pour cette branche de FedEx, la première fois d'ailleurs qu'elle s'améliore dans un tel contexte de « stagflation », souligne Jefferies. Les gérants, eux, se désolent du fléchissement continu de la messagerie express, pesant presque la moitié des revenus, mais moins de 30 % du bénéfice opérationnel, le signe aussi d'une Asie pousive. Après la méga-alerte sur ses profits de l'an dernier, le nouveau patron, Raj Subramaniam, s'emploie à calmer les anticipations des courtiers. Et fait pleuvoir de nouveaux rachats d'actions (2 milliards de dollars, après 1,5 milliard en 2022-2023) pour donner l'impression du beau temps.

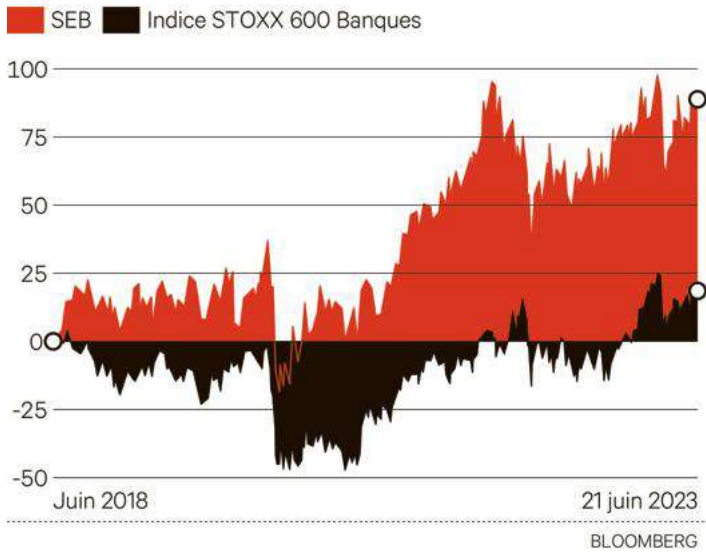
La carte des paiements

Lufthansa profite de l'appétit des grandes banques pour les paiements.

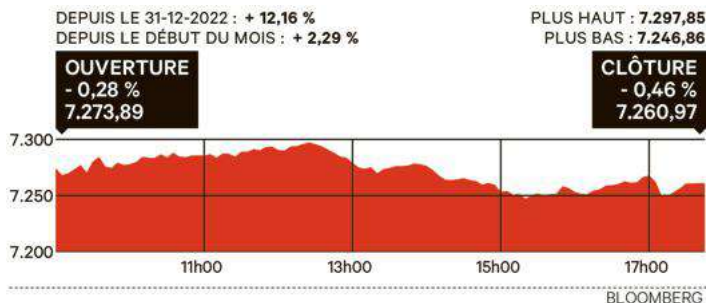
« Small is beautiful », y compris pour des géants financiers. Depuis que les banques européennes ont renoncé à fusionner entre elles, les acquisitions destinées à renforcer leurs divers métiers peuvent faire la différence pour leur croissance de moyen terme. Lufthansa a su en profiter en cédant AirPlus, son gestionnaire de voyages d'affaires déficitaire, à SEB Kort Bank pour 450 millions d'euros en cash, un prix supérieur aux attentes, selon les experts d'UBS. Le transporteur aérien montre au passage que les actifs fléchés à la vente ne sont pas forcément bradés. L'ébullition des paiements concerne aussi, il est vrai, les « vieilles banques », y compris celles dédiées au service des entreprises, comme l'a montré en France le récent partenariat entre Credit Agricole SA et Worldline. La filiale du numéro quatre bancaire nordique va pouvoir se renforcer dans la zone « DACH » - Allemagne, Autriche et Suisse - tout en accédant à une plateforme informatique plus moderne. Les synergies de coûts, de revenus et de financement lui font espérer un effet bénéfique pour son bénéfice par action dès la deuxième année, après dépenses d'intégration. Il est estimé entre 2 et 3 % par plusieurs pronostiqueurs. La Bourse de Stockholm est restée de marbre devant ce délai, car le calibrage des rachats d'actions de l'établissement n'en sera pas affecté d'ici la fin de 2024. Jouer la carte des paiements sera indolore dans l'immédiat, tout en renforçant les positions ultérieurement.

SEB face aux valeurs bancaires européennes

Variation en %, dividendes réinvestis



La Bourse de Paris cède du terrain



Le CAC 40 a clôturé une troisième séance d'affilée dans le rouge. L'indice phare de la place de Paris a terminé la journée en baisse de 0,46 %, à 7.260,97 points. Lors de son audition semestrielle par la commission des Affaires économiques de la Chambre des représentants, Jerome Powell, le président de la Fed, a indiqué qu'il restait encore « un long chemin à parcourir » pour ramener l'inflation à sa cible. Il a souligné que « presque tous » les gouverneurs de la banque centrale s'attendaient à de nouvelles hausses de taux d'ici à fin 2023. Ailleurs en Europe, le DAX a cédé 0,55 % et le FTSE 100 a limité les dégâts à -0,13 %. L'Euro Stoxx 50 a

perdu 0,47 %. Sensibles à l'évolution des taux d'intérêt, les valeurs liées à la technologie ont été les plus affectées par les propos du patron de la Fed. Les trois plus fortes baisses de l'indice ont été encaissées par **STMicroelectronics** (-2,29 %), **Worldline** (-2,15 %) et **Capgemini** (-2,15 % également). De son côté, **TotalEnergies** (+1,30 %) a profité de la hausse du pétrole. **Renault** (+0,83 %) a bénéficié de l'annonce par Pékin du prolongement des subventions pour l'achat de véhicules électriques et hybrides et a été soutenu par l'annonce de la hausse de 18,5 % des immatriculations de voitures neuves dans l'UE en mai.

EN VUE

Victor Wembanyama

Du haut de ses 2,21 mètres, Victor Wembanyama n'aura pas mis longtemps à atteindre le haut du panier. En étant choisi à la première place de la grand-messe américaine du basket, celle qui sacre les meilleurs espoirs de la planète, il réalise déjà un exploit. Les Américains en sont fous. La NBA a acquis les droits du Championnat de France rien que pour l'albatros du Chesnay (19 ans). Pas question de rater un Bourg-en-Bresse-Boulogne sur l'appli NBA, usuellement plus accro des Chicago Bulls. La star LeBron James le qualifie d'« extraterrestre ». Le mot est faible, il est totalement hors norme. Sa taille, bien sûr, à comparer au 1,98 mètre de Michael Jordan. Son envergure aussi, 2,43 mètres, lorsque ses bras sont écartés : « Imaginez jouer contre quatre lave-linge alignés et ultramobiles », écrit drôlement « Society ». Car il n'y a pas que la

hauteur, il y a aussi la rapidité. Le joueur des Mets 92, l'équipe de Boulogne-Levallois, est aussi à l'aise sous le panier qu'à l'arrière. Avec cette longue tige, on est dans la quatrième dimension. Il n'a pas que le physique de l'emploi. Victor a eu aussi l'éducation qu'il fallait. Son père est un ancien athlète spécialiste du triple saut, sa mère, ex-basketteuse (1,91 m) est elle-même née sur le parquet d'un père (2 mètres) et d'une mère basketteurs. On vous passe les frères et sœurs de « Wemby ». Tout cela lui a mis les pieds sur terre, pointure 55, chaussés par Nike. Un des nombreux aspects de la fortune qui va s'abattre sur lui avec son arrivée chez les Spurs, salaire de départ : 12 millions d'euros. Bachelier à 16 ans, il stupéfie les commentateurs : pendant son temps libre, il n'est « jamais » sur son téléphone portable, il préfère lire. Un Ovni.



Les Echos ENTREPRENEURS

12 conseils essentiels avant de se lancer

- ❖ **DONNER DU SENS
À SON PROJET D'ENTREPRISE**
- ❖ **L'AGENCE APPART & SENS
MESURE SON IMPACT DANS
LA GESTION LOCATIVE IMMOBILIÈRE**
- ❖ **INTERVIEW : MARIE NGUYEN,
COFONDATRICE DE WEDRESSFAIR**

Photo Djcorlin

DELL
Technologies

OptiPlex Tout-en-un

**DELL FOR STARTUPS
DÉMARRER.
DÉVELOPPER.**

La technologie adaptée pour concrétiser vos idées les plus audacieuses.
Le tout, avec un prix avantageux et une assistance complète.

Les 12 conseils qu'on aurait aimé recevoir avant de se lancer

TÉMOIGNAGES Douze entrepreneurs aguerris partagent leur expérience, nous dévoilant les pièges à éviter et quelques bonnes pratiques.

Des chefs et cheffes d'entreprise ont accepté de partager leurs expériences et de témoigner de leurs galères. Nous leur avons demandé quel conseil ils ou elles auraient aimé recevoir avant de créer leur entreprise. Leurs réponses ancrent la création d'entreprise dans la réalité, en nous rappelant qu'il est important, par exemple, de sécuriser son logement, de s'entourer d'une compétence financière, de se faire accompagner, d'embaucher des personnes plus compétentes que soi...

Nous avons retenu 12 conseils, mais il en est un treizième qui tient en quelques mots. Avant de se lancer, il est indispensable de rencontrer d'autres porteurs de projet, d'autres entrepreneurs de tous secteurs. L'échange entre pairs constitue l'un des piliers d'une bonne préparation à la création d'entreprise. Poussez la porte des réseaux d'accompagnement, arpentez les allées d'événements dédiés, comme à Go Entrepreneurs Lyon ce jeudi 22 juin... et n'attendez pas d'être prêt à 100% pour foncer !

Démarrer, foncer... même sans être prêt à 100 %

Jeanne Bigot

« A trop attendre le bon moment, finalement, on ne fait rien. » Ces mots, ce sont ceux de Carole Brisset, fondatrice de l'entreprise de formation professionnelle et de coaching Mana'Op. Lorsqu'elle a quitté son CDI en février 2022, elle s'est lancée quasi instantanément dans son nouveau projet entrepreneurial. Carole Brisset applique la méthode Test & learn. Elle essaye plusieurs choses. « Le piège, quand on quitte son employeur, c'est de se laisser aller à la procrastination. Je savais que j'avais envie de lancer mon entreprise, alors je me suis mise en action même si je ne savais pas trop où j'allais. Cela m'a permis de savoir ce que je ne voulais pas faire. Je pense qu'il vaut mieux ne pas réussir qu'attendre. »

La fondatrice de Mana'Op recommande toutefois de s'entourer, en contactant des réseaux d'entrepreneurs et Bpifrance, afin d'être

accompagné dans la structuration de son projet. Mais pour elle, il faut aussi rapidement proposer ses premières offres. Coaching, médiation... Elle affine son projet professionnel en se mettant en situation auprès de clients, et n'hésite pas à bifurquer, à faire pivoter son offre. Ces mois de recherche à tâtons l'ont rassurée.

Lorsqu'elle se décide à créer son entreprise de formation, en janvier 2023, elle est certaine que son projet lui convient. « Lorsque j'étais salariée, je me suis beaucoup formée sur les différents sujets que j'aborde aujourd'hui. » Même s'il ne faut pas attendre un « bon moment » qui n'arrive en réalité jamais, il faut assurer son projet, si possible lorsque l'on est salarié ou étudiant. Les écoles et universités sont un terrain fertile pour lancer son entreprise, comme le fait valoir Tristan Maurel, qui a cofondé Umiami lorsqu'il était étudiant à Centrale Supelec. « Nous avons accès gratui-

« Je me suis mise en action même si je ne savais pas trop où j'allais. Je pense qu'il vaut mieux ne pas réussir qu'attendre. »

tement à des bureaux, aux articles scientifiques, aux laboratoires, mais aussi aux professeurs, qui nous ont beaucoup aidés. »

Résultat, avant même leur diplôme, les cofondateurs de la jeune start-up pouvaient se verser une rémunération. Ainsi, même si l'expérience est un atout de taille pour lancer son entreprise, celle-ci s'acquiert en réalité lorsque l'entrepreneur se lance, à condition d'être bien entouré. ■



« Il ne faut pas attendre que tout soit parfait », soutient Carole Brisset, la fondatrice de Mana'Op. DR

La reprise d'entreprise, tout aussi excitant que la création

Mallory Lalanne

Devenir entrepreneur, c'est à la portée de tous. Cette phrase, Julien Hody l'a souvent entendue lorsqu'il était étudiant. « Dans les écoles de commerce, on a tendance à glorifier la création, le fait de partir de zéro. On nous présente la thématique de l'entrepreneuriat comme le projet de sa vie. C'est une expérience intéressante mais j'aurais aimé qu'on me présente la reprise, qui est tout aussi excitante et moins risquée », confie le cofondateur – en 2016 – de Le Chef en box, entreprise qui propose des boxes, des cours et des formations en ligne de pâtisserie. La reprise d'entreprise, Julien Hody la découvre début 2023, lorsqu'il reprend avec sa sœur Anaïs un salon de thé de quatre salariés dans le centre de Paris. « Tout comme la création d'entreprise, tu retombes dans la gestion quotidienne, le développement de l'activité, la mise en place de nouveaux projets. Mais je trouve cette aventure moins stressante », explique l'entrepreneur.

De nombreuses possibilités Reprendre une entreprise existante peut être une superbe opportunité, y compris pour débiter en entrepreneuriat. Avoir une activité qui tourne, la possibilité de s'ap-

puyer sur de l'existant, à savoir des équipes, des infrastructures (locaux, outils et machines), disposer d'un chiffre d'affaires immédiat, d'une clientèle déjà constituée, élaborer plus facilement un prévisionnel grâce à l'historique de la société... Les possibilités offertes par la reprise d'entreprise sont nombreuses. « On peut s'appuyer sur l'existant, un minimum de structuration. On ne stresse pas sur la façon dont on va payer les salariés en fin de mois, ça change tout », résume Julien Hody.

L'envie d'entreprendre doit toutefois être réelle. « Il faut une grande motivation pour réussir. Quand vous vous retrouvez aux commandes de l'entreprise, vous devez être prêt à en assumer les responsabilités immédiatement », confie le dirigeant. La reprise et la recherche de l'entreprise cible nécessitent aussi de bien ficeler son plan de financement et d'être très organisé pour sa recherche d'entreprise cible, car il existe un marché visible et un marché caché. D'où l'importance de prendre le temps, d'avoir une approche régulière, structurée et rythmée pour favoriser l'apparition d'opportunités, de se faire accompagner par des cabinets externes ou des intermédiaires, et de motiver son projet auprès du cédant. ■



Julien Hody, cofondateur de Le Chef en box. DR

« On peut s'appuyer sur la structuration existante. Je trouve cette aventure moins stressante. »

La prise de risque, une affaire personnelle avant tout

Juliette Soullignac

Entreprendre, c'est se mettre en position délicate, voire précaire. Financièrement, mais aussi souvent à titre plus personnel. « Je venais de lancer ma boîte et j'étais locataire. Quelques mois plus tard, je reçois un courrier de mon propriétaire qui m'annonce qu'il veut récupérer l'appartement. J'étais dans l'impasse, avec un dossier fragile pour relouer, et ce malgré un chômage confortable et le chiffre d'affaires de mon entreprise », raconte une consultante en développement durable qui préfère garder l'anonymat.

« La prise de risque, quand on entreprend, est totalement personnelle », assène Romain Le Berrigot. Avant de créer l'agence de communication IBecome, sa compagne et lui ont assuré leurs arrières. « Entreprendre en couple, au niveau du logement c'est un problème, avec deux mauvais dossiers pour louer ou acheter. » Le couple décide donc de déménager quelques mois avant que Romain Le Berrigot ne quitte son CDI. « Nous avons choisi un appartement qui nous convenait davantage, sachant qu'on y resterait un certain temps. »

« Peu y pensent, mais si vous avez un accident demain, il faut être assuré. »

On ne peut pas toujours anticiper les risques, mais il existe un moyen de les prévenir. « L'entrepreneur qui aime le risque n'existe pas. C'est un mythe ! Il accepte le risque, mais surtout, il cherche à le contrôler », analyse Philippe Silberzahn. Ce professeur à l'EM Lyon est expert de l'entrepreneuriat et a défini le concept de « perte acceptable », soit ce que chacun est prêt à investir et, a fortiori, à perdre. L'objectif est alors de réduire les risques en sécurisant ce qui est important. Un contrat avec soi-même pour ne pas dépasser la frontière de ce qu'il est acceptable de perdre. « La perte acceptable peut évoluer dans le temps. Si aujourd'hui vous n'êtes pas prêt à perdre une source de revenus, votre emploi par exemple, dans six mois, cela aura peut-être changé », ajoute l'expert. ■



Romain Le Berrigot, cofondateur de IBecome. DR

Créer une entreprise avec un euro, c'est une illusion

Créer une SARL ou une SAS avec un euro de capital, rien de plus facile et légal. Mais trompeur ! « Il faut compter plusieurs centaines d'euros entre la rédaction des statuts, la publication de l'annonce et les frais de greffe. Il est possible de rédiger soi-même les statuts d'entreprise en glanant des modèles sur Internet, mais à la moindre erreur de virgule, il faut tout recommencer », explique Marie Garaud.

Cette entrepreneuse de 40 ans, maman solo depuis plusieurs années, a préféré confier la rédaction de ses statuts à un expert-comptable... pour la somme de 1.500 euros. La fondatrice en 2022 de Sweetie, une application qui aide les familles décomposées à simplifier les discussions d'argent, ne



Marie Garaud, fondatrice de Sweetie. DR

s'imaginait pas devoir mettre la main au porte-monnaie lors de la création de son entreprise, avant de même gagner de l'argent. Au-delà des formalités de constitution de sa

SAS, Marie Garaud n'avait pas non plus pensé à la souscription d'une mutuelle, qui lui coûte la coquette somme de 80 euros par mois, à l'achat d'un ordinateur, d'une imprimante, à l'entretien de ses locaux, avec par exemple la taxe d'enlèvement des ordures ménagères, les frais de nettoyage...

Ou encore à la souscription d'un contrat d'assurance de responsabilité civile professionnelle, obligatoire, qui la protège contre certains risques en cas de dommages sur du matériel ou des personnes. « J'ai souscrit cette assurance lors d'une précédente aventure entrepreneuriale, lorsque j'avais créé une agence d'événementiel en 2010. Elle était obligatoire, tant les risques pouvaient être importants en cas

de sinistres avec un client ou un salarié », rapporte Marie Garaud. Une assurance au montant élevé : 3.000 euros par an.

Selon la dirigeante de Sweetie, il est aussi important d'anticiper les décaissements de TVA. « Si, à la fin du mois, le montant de la TVA collectée sur les ventes est plus important que celui de la TVA déductible, que la société a donc collecté plus de TVA que ce qu'elle en a déduit, il faut reverser cette TVA à l'Etat et avoir le fonds de roulement nécessaire », explique Marie Garaud. En clair, une société qui n'a pas mis en place, dès le début, un suivi de trésorerie fiable et pérenne, qui n'aura pas anticipé tous ces coûts cachés, peut se retrouver rapidement dans une situation financière délicate. — M.L.

Définir la perte acceptable

Il faut aussi penser à sa santé, au risque d'invalidité, etc. « Peu y pensent, mais si vous avez un accident demain, il faut être assuré », appuie Romain Le Berrigot. Les anciens salariés peuvent bénéficier de la portabilité de leur mutuelle santé, mais cela dure en général un an. Côté protection du patrimoine, la réforme de mai 2022 du statut d'entrepreneur instaure une séparation entre biens professionnels et personnels. Ce changement protège en particulier la résidence principale en cas de faillite de l'entreprise. Des exceptions existent malgré tout, en matières fiscale et sociale, et n'empêchent pas les prêteurs de solliciter des garanties personnelles.



ÉCOUTEZ NOTRE PODCAST CÔTÉ BUSINESS

Partez à la rencontre des chefs et cheffes d'entreprise qui font l'économie...

- Thomas Batigne (Lynxter) : « Etre créateur d'entreprise est une philosophie de vie »
- Sylvie Sauvaigo (LX Repair) : « Devenir entrepreneuse m'a fait peur très longtemps »

ENTREPRENEURIAT ET MÉTROPOLE DE LYON : UNE SYNERGIE GAGNANTE POUR NOTRE TERRITOIRE !

Bruno BERNARD,
Président de la Métropole de Lyon

“
Notre objectif :
faciliter l’émergence
et la croissance de
toutes les formes
entrepreneuriales
grâce à un maillage
complet d’acteurs
et de lieux dédiés
sur le territoire.

Avec plus de 39 000 créations d’entreprises sur le territoire métropolitain en 2022, force est de constater qu’un véritable écosystème entrepreneurial prospère aujourd’hui. La Métropole de Lyon agit pour entretenir ce dynamisme par un soutien financier d’un montant de près d’un million d’euros dédié à tous les acteurs de l’entrepreneuriat et un investissement à hauteur de 14 millions pour les nouveaux pôles LYVE.

Notre objectif : faciliter l’émergence et la croissance de toutes les formes entrepreneuriales grâce à un maillage complet d’acteurs et de lieux dédiés sur le territoire.

La Métropole organise et accueille des événements phares pour favoriser les échanges entre parties prenantes. La tenue de Go Entrepreneurs sur notre territoire, avec près de 10 000 entrepreneurs attendus et cent partenaires mobilisés, permet aux acteurs locaux de bénéficier d’un espace privilégié d’échanges et de partage d’expériences. De même, le Festival annuel LYVE - organisé par la Métropole - est un moment essentiel pour la communauté de plus de 900 actifs regroupés derrière cette bannière commune locale.

Dans une perspective de plus long terme, la Métropole s’attache à garantir la concrétisation et la pérennisation de toutes les envies d’agir. Nous transformons notre

territoire avec les solutions prototypées par nos habitants pour préserver les ressources, être plus inclusif et nous inscrire dans une politique de santé globale.

Cette vision de l’économie à impact est également incarnée par nos outils au service de l’entrepreneuriat tels que le programme Les Boucles dédié à l’économie circulaire ou encore Le Grand 8 qui est, quant à lui, consacré à huit dirigeantes et dirigeants de jeunes entreprises en hypercroissance.

Cette vision, nous la retrouvons également dans les lieux totems tels que le Grand Plateau ou les Ateliers Briand qui offrent des espaces de production et tertiaires et dans les deux nouveaux pôles entrepreneuriaux qui proposent des accompagnements, ateliers et bureaux.

La médaille d’or au concours Lépine décernée à Eliès HAMZAoui (entrepreneur hébergé au Grand Plateau) pour son casque embarqué OBH nous réjouit et confirme que notre territoire métropolitain est un lieu propice à l’émergence de talents.

L’accueil de la compétition nationale Worldskills à Lyon en septembre sera à nouveau l’occasion pour la Métropole de mettre en lumière la diversité des métiers qui inspireront les entrepreneurs de demain et que nous avons à cœur de soutenir.

NOTRE DÉFI : DOUBLER LE NOMBRE D’ENTREPRENEURS EN FRANCE !

libres de leur destin, autonomes, utiles. C’est pourquoi nous avons pour ambition de doubler le nombre d’entreprises pérennes, créatrices de valeurs et d’emplois d’ici 5 ans. Cet objectif fondamental découle d’une conviction profonde : un grand nombre de français ont soif d’entreprendre et souhaitent aujourd’hui passer le cap. Cette aspiration profonde bouleverse la société, qui reposait autrefois sur le salariat, et il nous incombe d’apporter une solution à ces entrepreneurs en devenir.

L’année 2022 a été marquée par la constitution du collectif Cap Créa, qui regroupe 26 réseaux d’accompagnement partenaires de Bpifrance, mobilisés pour atteindre notre objectif du doublement. Au total, ces Réseaux qui comptent plus de 5 000 salariés et 55 000 bénévoles sur toute la France, ont accompagné avec notamment le soutien de Bpifrance et des Régions, 156 000 porteurs de projets et contribué à la création de 80 000 entreprises. Entreprendre est une aventure exaltante, une traversée pleine de promesses qu’il est préférable de ne pas effectuer en solitaire, mais en étant guidé pas à pas, à chaque stade de son développement, par un ou plusieurs réseaux d’accompagnement dédiés. Ces derniers permettent aux porteurs de projet de maximiser les chances de succès de leur structure et leur taux de pérennité à trois ans. Alors qu’aujourd’hui à peine 20% des créations d’entreprise sont accompagnées, nous portons tous ensemble une promesse aux entrepreneurs : favoriser et développer les réussites entrepreneuriales dans toutes leurs diversités.

Bpifrance et ses réseaux d’accompagnement partenaires visent à lutter contre les inégalités d’accès à l’entrepreneuriat et contre toute forme de déterminisme afin que chacun et chacune puisse s’engager dans l’aventure avec toutes les chances de succès, sur l’ensemble des territoires. En effet, si un homme sur trois envisage de devenir entrepreneur, seuls une femme sur quatre et un

habitant des Quartiers Prioritaires de la Politique de la Ville (QPV) sur 5 nourrissent cette ambition. C’est parce qu’il est primordial de favoriser l’inclusion dans l’entrepreneuriat que nous menons, avec le soutien des pouvoirs publics, des actions renforcées auprès de publics ou de territoires fragiles dans le cadre du Programme Entrepreneuriat pour Tous. La tournée éponyme de six dates en juin, qui se clôt le jour de Go Entrepreneurs Lyon à Vitry-sur-Seine, a permis de toucher et de célébrer les entrepreneurs en devenir ou en activité issus des QPV. Sa première étape à Lyon le 31 mai a été couronnée de succès avec près de 1500 participants rassemblés au Matmut Stadium autour des acteurs de l’écosystème lyonnais engagés en faveur de l’entrepreneuriat et des entrepreneurs locaux qui ont su montrer à la jeune génération que les talents peuvent émerger partout.

Il y a urgence à accélérer l’accompagnement de toutes les réussites entrepreneuriales. Ce défi est essentiel pour faire de la France une grande nation entrepreneuriale avec un continuum à chaque stade de la création d’entreprise : sensibilisation, information, préparation et orientation des intentionnistes ; formation, mentorat, coaching et financement des porteurs de projet et des créateurs-repreneurs d’entreprise. Ce défi est essentiel aussi pour soutenir les aspirants entrepreneurs dans un monde en profonde mutation et les aider à aborder le virage de la transition écologique et digitale en toute sérénité.

En réalité, pour donner l’opportunité aux français de se lancer dans l’entrepreneuriat, nous devons créer collectivement une signalétique extrêmement simple et lisible, un accès direct à l’ensemble de l’offre d’accompagnement pour proposer à chaque entrepreneur un parcours personnalisé et adapté en fonction de son profil et de ses besoins. C’est finalement la création d’un service public de l’entrepreneuriat que j’appelle de mes

vœux et nous pourrons y parvenir en rassemblant nos forces, au sein du collectif Cap Créa et avec nos partenaires locaux, dont notamment la Région Auvergne-Rhône-Alpes, fer de lance du développement économique sur son territoire.

“
Nous portons tous
ensemble une promesse
aux entrepreneurs :
favoriser et développer
les réussites
entrepreneuriales dans
toutes leurs diversités.

Dans le contexte économique actuel, il nous semble important d’exprimer notre fierté sur les engagements pris avec nos partenaires et sur la puissance du collectif Cap Créa qui travaille au quotidien au service des entrepreneurs. La plus grande des fiertés, ce sont nos entrepreneurs !

L'amitié entre associés, garde-fou contre les « embrouilles »

Jeanne Bigot

A celles et ceux qui envisagent de créer une boîte à plusieurs, Yves Delnatte suggère de tester leur compatibilité avant de se lancer. « Il peut être intéressant de vivre ensemble une expérience de dépassement de soi, comme partir loin, en autonomie. Cela permet de mieux connaître l'autre, ses valeurs et ses défauts », raconte l'entrepreneur.

Comme pour beaucoup de duos, leur force réside dans leur complémentarité.

Yves Delnatte et Cyril Delbecq n'ont pas eu besoin d'un trek en haute montagne pour faire connaissance. Les deux amis se sont rencontrés en classe de seconde. Très vite, ils se disent qu'ils entreprendront ensemble. Cette intuition a porté ses fruits : ils cofondent Ineat en 2006, une entreprise du numérique qu'ils revendront 14 ans plus tard et dont le chiffre d'affaires était alors de 24 millions d'euros pour 320 salariés. « C'est avant tout parce que l'on est amis que l'on s'est associés et que l'on a rencontré le

succès, explique Yves Delnatte. Aujourd'hui, on continue à faire plein de choses ensemble : c'est une longue aventure de dix-sept ans maintenant, qui est née de trente-deux ans d'amitié. » Comme pour beaucoup de duos, leur force réside dans leur complémentarité : alors que l'un aura plus d'appétence pour la direction financière ou l'administratif, l'autre s'orientera par exemple plus sur le marketing opérationnel ou la technologie du projet.

Cette répartition des tâches peut évoluer, à condition de communiquer avec franchise. « Chaque mois ou chaque trimestre, on faisait un point pour se dire vraiment les choses. Notre avantage, c'est que l'on a la même vision de l'entreprise et que l'on se connaît tellement bien que l'on peut anticiper les réactions de l'autre », note Yves Delnatte. Autre règle implicite : ne jamais se contredire devant des clients ou des investisseurs et se faire mutuellement confiance. Enfin, amis ou non avant de se lancer, il est primordial de rédiger un pacte d'associés, afin d'être au clair sur le fonctionnement de la société et ses scénarios de sortie, mais aussi de protéger ses proches en cas de problème de santé ou de décès. Un pacte qui peut d'ailleurs être signé à trois : un troisième associé, pas forcément opérationnel, peut avoir un rôle de facilitateur. ■



Yves Delnatte et Cyril Delbecq sont amis de longue date avant d'être cofondateurs et associés. DR

« On se connaît tellement bien qu'on peut anticiper les réactions de l'autre. »

Taper à toutes les portes pour trouver des financements

L'argent, c'est le nerf de la guerre, et les finances, l'épine dorsale de la création d'entreprise. Pour développer La Meringaie, leur société de pâtisserie de meringues, Marie Stoclet Bardon et son associé comptaient sur le soutien des banques. « Nous pensions qu'elles allaient nous accompagner facilement. Seulement, ce ne sont pas des partenaires, elles ne veulent pas prendre de risques et exigent beaucoup de temps pour les demandes de prêts », soutient l'entrepreneuse.

Si les banques sont des interlocuteurs incontournables quand il est question d'argent, il n'est pourtant pas si simple d'obtenir un prêt. « Un magasin aurait pu nous passer sous le nez si nous avions attendu leur feu vert. On a signé avant. » Marie Stoclet Bardon en tire une bonne leçon : « Il faut varier ses financements dès le départ. »

Subventions, prêts, business angels...

Le love money, celui collecté auprès de sa famille et de ses amis, constitue la première source de financement. Facile à activer. En contrepartie, ces investisseurs de la première heure peuvent devenir associés et espérer un jour toucher des dividendes lorsque la société sera rentable. Pour ouvrir un nouveau magasin, Marie Stoclet Bardon a eu recours au crowdlending,

des prêts de particuliers spécifiquement pour les TPE/PME. « C'est plus facile d'en obtenir. Leur taux est cependant plus élevé et leurs échéances de remboursement plus rapides que la banque. »

Autre mode de financement, le crowdfunding. Ce financement permet aussi de tester un marché en mesurant la réception d'un produit ou service par de potentiels clients. Bpifrance a référencé sur son site TousNosProjets toutes les plateformes de financement participatif qu'elle agré. « C'est important que l'entrepreneur regarde aussi du côté des aides directes de sa région et du département, ainsi que les bourses et prix organisés dans l'écosystème de la création de son entreprise. C'est un

« Les banques ne sont pas des partenaires, elles ne veulent pas prendre de risques. Un magasin aurait pu nous passer sous le nez si nous avions attendu leur feu vert. »



Marie Stoclet Bardon, cofondatrice de La Meringaie. DR

moyen d'avoir des financements sans contrepartie », pointe Hélène Formery, directrice de la création à Bpifrance.

Pour faciliter l'accès à un prêt bancaire, les réseaux d'accompagnement soutiennent leurs lauréats avec des prêts sur l'honneur à taux 0 et sans demande de garan-

ties. Côté investisseurs privés, les business angels, souvent eux-mêmes entrepreneurs, interviennent eux aussi assez tôt. En plus d'un apport financier, ils apportent conseils et expérience. Pour trouver son bienfaiteur, France Angels fédère et référence les réseaux de business angels. — J.S.

Se former avant et pendant, pour garder un temps d'avance

Avant de se lancer dans l'entrepreneuriat en 2006, Susana Martins travaillait pour un grand groupe, dans le commerce international. Cet emploi à temps plein ne lui laissait pas beaucoup de temps pour développer de nouvelles compétences. « Je n'avais simplement pas le temps d'assister à des formations », regrette-t-elle. Lorsqu'elle rejoint le projet d'entreprise d'un de ses clients, elle réalise l'importance de la formation. « Les entreprises cotisent. Alors, j'en ai fait profiter gratuitement nos salariés et moi-même. » Le pli est pris par l'entrepreneuse. Et elle va continuer à se former avant et pendant la création de son agence de communication, puis de MS International, une start-up qui accompagne des marques dans la création de produits dérivés.



Susana Martins, fondatrice de MS International. DR

Pour Susana Martins, la formation est l'une des clés du succès, notamment lorsqu'il s'agit de gestion financière et de pilotage de l'entreprise. « Il ne faut pas se jeter

dans l'entrepreneuriat sans savoir faire un business plan ou une étude de marché, sans savoir lire un bilan ou avoir des notions de management d'équipe. » Si l'entrepreneuse a bénéficié de formations en entreprise, des alternatives existent.

Webinaires, moocs...

Les réseaux d'entrepreneurs et les institutions publiques, comme Réseau Entreprendre, Initiative France, Bouge ta boîte ou Pôle emploi proposent régulièrement des webinaires, des moocs et des ateliers pour monter en compétences. Ces lieux de rencontre permettent de créer du lien avec d'autres entrepreneurs, des comptables ou des juristes, et ainsi de se nourrir de leurs connaissances. Certaines formations, souvent sur plusieurs jours, sont néanmoins payantes,

comme celles dispensées par les chambres consulaires, CCI ou CMA, par des organismes de formation certifiés, publics ou privés, comme des écoles de management, l'Alfa ou des incubateurs. Il est toutefois possible de réduire la facture en sollicitant son Compte professionnel de formation (CPF) ou de bénéficier d'un avantage fiscal grâce au crédit d'impôt formation.

Une fois les premiers stades de développement de l'entreprise passés, il faut continuer à se former. Bien qu'elle ait aujourd'hui de l'expérience dans l'entrepreneuriat, Susana Martins ne cesse de retourner en formation. « Je suis très curieuse et je pense que l'on peut toujours monter en compétences. Dès que l'on voit quelque chose qui ne va pas, il faut oser aller chercher la solution. » — J.B.

Faire un pas de côté pour innover

Juliette Soullignac

D'HEC à la restauration, il n'y a qu'un pas... de côté. En dernière année de master à HEC, Graffi Rathamohan et son associé Rudy Guénaire ont créé leur premier restaurant PNY Burger (pour Paris New York). « Parfois je fais des choix qui peuvent étonner, mais j'apporte un regard neuf, je vois les choses différemment », affirme l'entrepreneuse.

La restauration était, pour les deux cofondateurs, un saut dans l'inconnu. « Je n'avais aucun contact dans le milieu, aucune formation. Autour de nous, c'était l'étonnement. Nous n'avons pas eu beaucoup d'encouragements. A l'époque, à HEC, il fallait entreprendre dans la Tech, créer la prochaine licorne », se souvient Graffi Rathamohan. Ce pas de côté ne l'a pas découragée. Au contraire, elle en a fait sa force. Ce regard neuf a nourri la création et le développement de PNY. Graffi Rathamohan et Rudy Guénaire ont d'abord cherché l'inspiration à l'étranger, puis ils ont détecté des signaux faibles et suivi leur instinct. « Nous avons lancé notre premier restaurant en souhaitant mettre l'accent sur le décor, un peu comme cela se faisait à Londres. On a eu du mal à convaincre les banquiers », se remémore l'entrepreneuse.

Design thinking, mind mapping, concassage ou veille concurrentielle, les outils ne manquent pas pour challenger son idée.



Graffi Rathamohan, cofondatrice de PNY Burger. DR

Comme aussi le simple fait d'amener ses connaissances dans un cadre différent. « Quand nous avons commencé, la restauration n'était pas autant un business. La vision d'un restaurateur indépendant était surtout commercante. Notre formation à HEC nous a amenés à chercher à investir très vite, à automatiser des tâches », argumente Graffi Rathamohan.

Autre pas de côté, celui du réseau... Christophe de Becdelièvre a lancé sa première société en 2012, pensant compter sur son carnet d'adresses, en particulier ses anciens clients. « Voyant que je démarrais mon activité, tous ou presque se sont désistés au motif que ma société était naissante. Je me suis retrouvé à signer plus facilement les premiers contrats chez des prospects que je ne connaissais pas ! Une petite douche froide les premiers mois du lancement », confie le cofondateur de la plateforme pour free-lances Le Hibou. ■

Pour combattre la solitude, rien de mieux qu'un club d'entrepreneurs

Mallory Lalanne

L'euphorie de la création d'entreprise derrière elle, les tracas administratifs et les nombreux dossiers de financement bancaire éclusés, la gestion du développement de sa société enfin sur les rails, Sabrina Chappe s'est retrouvée seule. La solitude est alors devenue l'ennemi numéro un de l'entrepreneuse. Cette ancienne responsable financière s'est lancée en avril 2022 aux côtés du réseau Avenir Rénovation.

« On parle souvent de la solitude du chef d'entreprise, c'est quelque chose de réel. Être dirigeant, c'est aussi prendre des décisions tout le temps et être seul face à soi-même. Il n'y a plus de regard critique, personne à côté pour se challenger, prendre du recul, plus d'oreille à la machine à café. Ce n'est pas si simple de s'auto-motiver quand on est seul », confie la franchisée, implantée dans le Tarn-et-Garonne. Sabrina Chappe a donc décidé de rejoindre fin 2022 deux réseaux : le Club d'entrepreneurs BGE, pour partager ses préoccupations, et l'association ultra-féminine les Nénettes de Montauban.

Partage d'expériences et opportunités business Rejoindre un club d'entrepreneurs représente un investissement non négligeable en temps, mais pour un retour sur investissement souvent précieux. Ces clubs sont des lieux d'échange d'expériences et de conseils en cas

« L'impact du réseau est fort. Ces temps d'échange me sortent de mon quotidien de cheffe d'entreprise, et sont aussi apporteurs de business. »

de difficultés. « L'impact du réseau est fort. Ces temps d'échange me sortent de mon quotidien de cheffe d'entreprise. Nous échangeons au sein des Nénettes sur des problématiques assez communes autour de la gestion du temps, de la barrière entre la vie professionnelle et personnelle », relate Sabrina Chappe.

L'entrepreneuse de 34 ans participe une à deux fois par mois à des événements ponctuels, des formations organisées par les réseaux et des afterworks. Elle a trouvé au sein du réseau BGE une méthodologie, des bonnes pratiques et un retour d'expérience d'autres dirigeants. « Ces événements informels sont aussi apporteurs de business. Plusieurs personnes m'ont contactée pour réaliser des travaux de rénovation », assure la franchisée.

Domage que trop peu de chefs d'entreprise aient le réflexe de rejoindre un réseau, car ceux-ci sont pléthore. Il y en a forcément un pour chacun : les clubs de créateurs ou de chefs d'entreprise via les chambres de commerce, les structures d'accompagnement, les pépinières, les associations locales, mais aussi les organismes professionnels. « J'envisage d'adhérer à un syndicat, à la Fédération nationale des travaux publics ou à la Capeb. Appartenir à ces structures apporte une légitimité à l'entreprise », conclut Sabrina Chappe. ■

Sabrina Chappe, franchisée Avenir Rénovation. DR

Avoir un financier associé dans l'équipe, le combo parfait

Jeanne Bigot

Faute de financements au bon moment, Marguerite & Cie risquait de mettre la clé sous la porte fin 2022. « Jusqu'à très récemment, mon entreprise avançait à mille à l'heure, mais je pilotais avec un foulard sur les yeux », raconte sa fondatrice Gaële Le Noane. Lorsqu'elle a créé Marguerite & Cie il y a cinq ans, elle avait sa stratégie bien en tête : installer des distributeurs de protections périodiques et miser sur la récurrence des commandes. Pour l'accompagner sur la structuration de son entreprise, l'entrepreneuse a fait appel à des directeurs financiers externalisés, sans grande réussite. « Aucun n'était vraiment aligné avec mon projet. C'est très difficile de trouver la bonne personne, d'autant plus qu'un DAF externalisé est par défini-

tion sur plusieurs projets à la fois », explique Gaële Le Noane. Résultat, l'entrepreneuse n'avait aucune visibilité sur sa trésorerie. A force de ténacité, Marguerite & Cie a évité le crash. Fin mai 2023, l'entreprise a levé 1,45 million d'euros auprès de France Active, Inco Venture et Natracare, somme complétée par un financement participatif en actions sur la plateforme Lita. Cette rentrée d'argent frais permettra à Gaële Le Noane d'engager enfin une directrice financière en interne. Avoir un profil financier à ses côtés semble indispensable, pour des raisons évidentes de compétences, mais aussi de temps. Au démarrage, l'idéal serait de cofonder avec une personne aux compétences clés en gestion et finances. Pour réussir, nombre de start-up se structurent de manière bicephale : une personne



Gaële Le Noane, fondatrice de Marguerite & Cie. DR

axée sur la conception du projet ou sa technicité, et l'autre focalisée sur la partie business. C'est d'autant plus important si l'entreprise envisage des levées de fonds auprès d'investisseurs et un modèle de croissance rapide. Lorsqu'on n'a pas d'associé business, l'appel à un directeur financier externalisé reste une solution, même si elle est

plutôt onéreuse. Mais il n'est pas toujours facile de trouver le bon profil, suffisamment disponible et en accord avec les ambitions de l'entreprise. Notons que l'accompagnement par un profil financier n'exonère pas le recours à un expert-comptable, qui se concentre, lui, sur la gestion courante, fiscale et sociale. ■

Viser plus haut en embauchant meilleur que soi

Juliette Soullignac

Amoureux des petits gâteaux, Alexis de Galemberf fonde sa Fabrique à cookies en 2011. Après quelques années de développement, il engage, en 2017, une responsable commerciale et marketing pour l'aider. « J'ai beaucoup hésité, c'était un gros budget. Elle était bien plus compétente que moi dans le domaine, avec déjà une petite dizaine d'années d'expérience et donc un salaire de senior. A cette époque, je me payais encore au Smic », se souvient l'entrepreneur.

Alexis de Galemberf revoit son budget à la hausse et accepte de ne pas être, de loin, le mieux payé. « Je savais qu'avec elle, nous augmenterions notre chiffre d'affaires, que nous irions plus vite, plus loin dans le développement. C'était un pari, ce n'était pas évident. » Travailler avec un profil expérimenté a permis de renforcer la croissance de son entreprise. Aujourd'hui, sa responsable commerciale est passée directrice générale adjointe.

Être chef d'entreprise ne rime pas forcément avec les plus gros revenus à la fin du mois. Au contraire, pour Alexis de Galemberf : l'entrepreneur se paie en dernier. « Quand on n'a plus de trésorerie, c'est le fondateur qui trinque. En 2015, j'augmentais mes salariés pour les fidéliser et je ne me suis pas payé pendant six mois, tout simplement parce que je n'en avais pas les moyens. » En cas de difficultés côté finances, l'entrepreneur doit opérer un arbitrage entre le développement de son entreprise et



Alexis de Galemberf, fondateur de La Fabrique. DR

son propre niveau de vie. Il faut donc savoir quand se payer, mais aussi comment. Si les dividendes attirent par leur fiscalité moindre que le salaire, il reste délicat d'y avoir un recours exclusif, surtout dans les sociétés à plusieurs actionnaires. Pour celles et ceux ayant d'autres revenus au lancement, en particulier des droits à une allocation chômage, la possibilité d'être président bénévole d'une SAS permet d'économiser les besoins en financements.

Dans le cas d'Alexis de Galemberf, le salaire restait la meilleure option, en l'absence de chômage à la suite d'un refus de rupture conventionnelle de son ancien employeur. « Je préfère aussi réinvestir dans l'entreprise, si j'en ai les moyens, plutôt que de chercher à dégager des dividendes », ajoute le fondateur de La Fabrique à cookies. La rémunération de l'entrepreneur est donc un sujet à anticiper dès l'élaboration du plan de financement. Une démarche qui rassure aussi les investisseurs. ■

« J'ai beaucoup hésité, c'était un gros budget, elle avait un salaire de senior. »

Le bien être et la santé du dirigeant, c'est vital

Mallory Lalanne

Jérémie Mani est devenu sur le tard un adepte de la méditation. Cet entrepreneur de 47 ans, fondateur d'une entreprise dans le monde des services BtoB, s'assied par terre en tailleur pour une demi-heure de calme et de respiration profonde tous les matins. La méditation lui permet de dominer le stress et de gérer ses émotions, assure ce serial entrepreneur français désormais installé à Montréal. Et pour rien au monde il ne raterait ce rendez-vous quotidien avec lui-même. Il regrette même de ne pas l'avoir découvert plus tôt. « Quand j'ai commencé à être entrepreneur, à 24 ans, j'aurais aimé qu'on m'encourage à investir sur moi,

sur mon développement personnel, et pas uniquement sur celui de mon entreprise. L'entrepreneuriat, c'est un marathon. Cela implique, en premier lieu, d'investir sur sa santé car on a peu le droit de tomber malade ou d'être fatigué », confie Jérémie Mani, qui a créé en 2010 – puis revendu 10 ans plus tard – Netino, une société spécialisée dans la modération de contenu. Inspirée du bouddhisme, du yoga et du zen, cette discipline ancestrale, découverte grâce à sa

Investir sur soi est une des clés du succès. »

femme, lui permet aussi de développer une capacité d'écoute. « Lorsqu'on est mieux dans son corps, on comprend mieux les autres. Ça m'a énormément aidé à prendre du recul et à trouver des solutions », ajoute le dirigeant. Pour limiter les effets anxiogènes du stress, Jérémie Mani a aussi appris à avoir une bonne hygiène de vie : bien manger, bien dormir et aller à la salle de sport. « Avoir une bonne hygiène de vie fait partie des impératifs. Cela peut paraître basique, mais il faut se forcer, déculpabiliser et insérer son cours de sport dans son agenda même si on court après le temps. Ne pas le faire est une grosse erreur », estime



Jérémie Mani, créateur de Netino. DR

l'entrepreneur, qui réduit aussi son stress en s'efforçant d'équilibrer au mieux sa vie professionnelle et sa vie personnelle. « J'ai appris à refuser un rendez-vous trop matinal pour ne pas payer ce rythme effréné le reste de la semaine. » Ce triangle sport, méditation et analyse l'apaise profondément et les trois sont devenus des amortisseurs indispensables. « Investir sur soi est trop souvent négligé, alors que c'est une des clés du succès. C'est essentiel pour prendre les décisions quotidiennes, absorber la pression et ne pas la répercuter sur les autres. » ■

COMMUNIQUÉ

TRIBUNE

« NOTRE AMBITION : ACCÉLÉRER LA CROISSANCE DES ENTREPRENEURS DE NOTRE RÉGION ».



Vincent THIERRY, Directeur de la région Rhône-Alpes Auvergne de la Banque Commerciale en France de BNP Paribas

Soutenir la création et l'accélération des projets des entrepreneurs, telle est l'ambition de BNP Paribas. Pour cela, nous nous appuyons dans la région Auvergne-Rhône-Alpes sur notre réseau qui regroupe plus de 200 agences pour les particuliers et les professionnels, 6 centres de Banque Privée, 3 Centres d'affaires pour les entreprises et 5 Espaces Entrepreneurs.

LA PLATEFORME #LANCEZVOUS, POUR BOOSTER LA CRÉATION D'ENTREPRISE

Se lancer dans l'aventure entrepreneuriale ne s'improvise pas. Il importe d'avoir toutes les clés dès le départ. Avec notre plateforme, les créateurs bénéficient d'avantages et de conseils dans leurs démarches, depuis l'idée d'origine jusqu'au développement.

#CONNECT'HERS, LE PROGRAMME POUR SOUTENIR LES FEMMES ENTREPRENEURES

Parce que les femmes entrepreneures sont plus fortes quand elles sont bien accompagnées, #ConnectHers leur offre, au-delà du simple financement, un dispositif personnalisé à tous les stades de développement de leur activité. Au sein de la région, 30 référents entrepreneuriat féminin sont à leurs côtés pour les aider à concrétiser leurs ambitions et développer leur réseau, notamment lors de nombreux ateliers thématiques. Enfin, pour mettre en lumière les femmes entrepreneures, nous avons lancé en 2022 avec le Women's Forum le French Women Entrepreneurs 40 (FWE40), 1^{er} palmarès des 40 entreprises françaises en croissance dirigées par des femmes, dont les lauréates intègrent le club FWE40 et bénéficient d'un accompagnement spécifique offert par l'ensemble des partenaires.

ACT FOR IMPACT, LE DISPOSITIF DÉDIÉ AUX ENTREPRENEURS À IMPACT

Programme visant à accélérer la croissance des entrepreneurs à impact social ou environnemental, il propose une offre bancaire complète, un outil de mesure d'impact, des financements dédiés et des accès privilégiés à nos partenaires incubateurs, plateformes de financement participatif ou fonds d'investissement. Avec plus de 40 chargés d'affaires experts Act for Impact en région Auvergne-Rhône-Alpes, nous soutenons ainsi le développement de projets essentiels pour une croissance durable.

Retrouvez ces entrepreneurs inspirants sur LinkedIn : Entre Pros, Act For Impact et #ConnectHers.



La Région Auvergne-Rhône-Alpes



LA RÉGION : 1^{ER} PARTENAIRE DES ENTREPRISES !

- 119 000 entreprises créées en Auvergne-Rhône-Alpes en 2021 (source INSEE)
- + de 20 000 créations d'entreprises soutenues par la Région en 2022
- 137 entreprises créées dans le secteur de l'ESS (Économie Sociale Solidaire)
- 188 start-ups aidées en 2022

Plus d'informations sur auvergnerrhonealpes.fr

La Région qui agit

Economie sociale et solidaire : un écosystème robuste

ACCOMPAGNEMENT Transition écologique, réduction des inégalités, vivification des territoires... De plus en plus d'entrepreneurs souhaitent donner du sens à leur projet. Le réseau de financement se renforce, dans un secteur à la dynamique facilitatrice.

Mallory Lalanne

Ludovic Pendaries et Paul Flurin, deux entrepreneurs de 31 ans, estiment cocher toutes les cases de l'économie sociale et solidaire (ESS). Ces deux amis bricoleurs se sont rencontrés sur les bancs de l'école d'ingénieur Insa à Lyon. Puis en 2020, ils ont créé Tizu, une entreprise spécialisée dans la conception de mobilier en matériau de réemploi. « Nous identifions et nouons des partenariats avec les émetteurs de déchets. Nous avons un atelier de fabrication adapté à la matière entrante pour transformer ces chutes de bois et tissus usagés en meuble de qualité », explique Ludovic Pendaries.

Tizu commercialise environ 150 pièces de mobilier chaque mois. Au-delà de l'impact environnemental, Ludovic Pendaries et Paul Flurin portent une autre mission sociale, celle de redynamiser les territoires et de participer à une plus grande inclusion. La société basée à Saint-Priest, en banlieue de Lyon, emploie sept salariés dont deux sont issus de parcours d'insertion. Mode, immobilier, décoration, mobilité, tourisme, culture... Les champs de l'entrepreneuriat social sont vastes. Avec 154.679 entreprises employeuses, l'ESS

représente 2,6 millions d'emplois selon l'association ESS France. « Tout entrepreneur peut exercer dans l'ESS. Ceux qui peuvent se prévaloir de ce statut doivent le justifier en apportant la preuve que leur projet respecte des critères d'utilité sociale, de transparence des règles de gestion, de gouvernance et d'atteinte d'objectifs d'économie durable et responsable », détaille Laure Delanoue, avocate associée du cabinet Cornillier Avocats.

L'agrément ESUS (entreprise solidaire d'utilité sociale) créé par la loi du 31 juillet 2014, le statut de

sociétés à mission ou encore un label comme B Corp sont autant d'instruments qui formalisent l'engagement de ces entrepreneurs. Des engagements de plus en plus valorisés dans les appels d'offres. Un emploi sur sept du secteur privé en régions et un tiers dans les quartiers prioritaires de la ville relèvent de l'ESS. « L'économie sociale et solidaire est une économie au service des territoires », confie Nicolas Planchon, vice-président de la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire d'Auvergne Rhône-Alpes. Le secteur en région Auvergne-Rhône-Alpes représente près de 28.000 entreprises, 295.000 emplois salariés, soit 11 % du total des emplois. « Les dirigeants de l'ESS bénéficient d'une dynamique facilitatrice », appuie Nicolas Planchon.

France Active, acteur incontournable

Les porteurs de projet de l'économie sociale et solidaire bénéficient de financements et d'accompagnements spécifiques, au niveau régional et national. Le réseau France Active, via ses 35 associations territoriales, constitue un interlocuteur incontournable. Il propose un accompagnement et des garanties de prêts bancaires (400 millions

d'euros de garanties ont été accordés en 2022) ou d'investissement et parfois même de prises de participation (80 millions d'euros l'an dernier). France Active attribue aussi une « prime émergence » aux porteurs de projet d'un montant maximum de 25.000 euros. « Après une analyse approfondie, tout dossier est soumis à un comité d'engagement, constitué de bénévoles. On peut aller loin dans la prise de risques. Notre premier objectif est d'avoir des rentabilités financières mesurées, la notion d'impact étant prioritaire », précise Denis Dementhon, directeur général de France Active.

Crowdfunding et incubation

Cinq piliers sont précisément étudiés : l'accès à l'emploi, à savoir la faculté que l'organisation se donne pour créer des postes de travail adaptés, la transition écologique, la gouvernance, l'impact social et territorial. « Il faut un niveau maximum sur l'un de ces piliers. La gouvernance est capitale. Elle doit organiser un dialogue entre les parties prenantes et les clients. Les projets portés par une gouvernance trop individuelle échouent », estime Denis Dementhon. Les créateurs peuvent se tourner aussi vers Bpifrance – Tizu a par exemple bénéficié de 120.000 euros entre la



La start-up Tizu, fondée par Ludovic Pendaries et Paul Flurin, réutilise des matériaux afin de concevoir du mobilier. La jeune pousse a reçu l'agrément ESUS. DR

Bourse French Tech et un prêt d'amorçage – mais également Initiative France et Réseau Entreprendre qui proposent des prêts d'honneur. Des clubs d'investisseurs (Les Cigales, par exemple), des fonds d'investissement (Impact Source du groupe SOS, Inco ou Garrigue) ou encore des plateformes de crowdfunding (Lita, Tudigo, MyMoneyHelp, BlueBees) misent aussi sur l'économie sociale et solidaire. Il existe par ailleurs des programmes d'incubation et d'accé-

lération. La société Tizu a, en plus des aides nationales, bénéficié d'un programme d'accompagnement de dix-huit mois au sein de l'incubateur Ronalpia. « Nous voulons montrer, à terme, que l'économie circulaire est un nouveau modèle viable qui préfigure l'économie de demain », confie Ludovic Pendaries. Tizu réalise déjà un chiffre d'affaires mensuel de 30.000 euros et affiche l'ambition de fabriquer 1.500 meubles par mois d'ici à 2025. ■

« Nous voulons montrer, à terme, que l'économie circulaire est un nouveau modèle viable qui préfigure l'économie de demain »

LUDOVIC PENDARIES
Cofondateur de Tizu

Le Brief Eco

Spécial Go Entrepreneurs Lyon

Ce jeudi, à 6h35 et 10h35

franceinfo:

Portraits croisés de femmes qui font bouger les lignes

Écoutez « Elles ont osé » le podcast des Echos Entrepreneurs.

Découvrez les épisodes sur : entrepreneurs.lesechos.fr

Et sur toutes les plateformes de podcast

Les Echos

Prenez un temps d'avance

Appart & Sens mesure son impact dans la gestion locative immobilière

Rendre responsable la location de logements tout en répondant à des exigences de solidarité, c'est la mission que s'est donnée Caroline Liby. Elle a fondé à Lyon une agence immobilière et a obtenu l'agrément ESUS.

Juliette Soullignac

Première agence immobilière à décrocher l'agrément entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS), Appart & Sens fait figure de pionnière. Sa raison d'être est de rendre la gestion locative plus responsable. « Nous accompagnons les propriétaires pour donner du sens à leur patrimoine, en logeant des personnes solvables et pourtant discriminées, à tort, à cause de leur situation personnelle ou professionnelle », expose Caroline Liby, la fondatrice de la société.

Pas d'impact-washing, assure l'entrepreneuse, tous les engagements sont inscrits dans les statuts de l'agence et font l'objet d'une mesure d'impact. Déjà 130 person-



Caroline Liby, la fondatrice de l'agence immobilière solidaire Appart & Sens, gère les biens immobiliers de 130 personnes. DR

nes ont confié la gestion de leurs biens immobiliers à Appart & Sens, permettant à 300 locataires d'être logés depuis sa création. Avec l'agrément ESUS, Caroline Liby donne la garantie que ce qu'elle dit, elle le fait : « Sans l'agrément, ce serait une agence traditionnelle. Il faut un alignement total entre les valeurs de l'entreprise et la réalité. » Professionnelle de l'immobilier, elle crée Appart & Sens en 2017, après plusieurs années au sein de l'association Habitat et Humanisme. L'idée germe après une séparation, alors qu'elle peine à retrouver un logement. « J'étais maman solo, avec pourtant un CDI et un garant. Même en ayant les codes et le réseau,

c'était compliqué. Qu'est-ce que ça doit être pour ceux qui ne sont pas du secteur ? », se rappelle Caroline Liby. Son objectif est de changer le traitement des dossiers solvables, jugés trop risqués ou écartés à cause des profils des candidats.

Un contrat de confiance
Appart & Sens implique le propriétaire à travers une participation à la commission d'attribution. Plusieurs dossiers lui sont présentés, avec une anonymisation totale des candidats, en dehors de leur situation de vie. « Plusieurs semaines après l'emménagement, une rencontre est organisée pour sceller le rapport de confiance et dégommer les préjugés. C'est pour ça qu'on parle de propriétaires engagés et de

locataires investis. » L'engagement va jusqu'à une gouvernance partagée. Un comité regroupe les parties prenantes autour de sujets liés au modèle économique, au positionnement géographique ou encore à leur implication au sein d'Appart & Sens.

Implantée dans des métropoles telles que Toulouse, Aix-Marseille, Paris ou Lyon, Appart & Sens grandit peu à peu dans les zones tendues, où la concurrence est rude pour les locataires. « Dans l'économie sociale et solidaire, le modèle économique va mettre un peu plus de temps à se stabiliser. Nous n'avons que 50 lots supplémentaires par an, mais nous y fournissons un service de qualité, avec un accompagnement approfondi des propriétaires et une démarche 0 impayé, 0 dégradation. » Dans cette logique, Appart & Sens a participé à la création de l'Agora pour l'habitant, une foncière solidaire pour l'accès à la propriété. L'agence immobilière gère les logements construits.

Répondre à des exigences responsables, c'est aussi s'imposer une rigueur financière supplémentaire. « On ne se développe pas autant que les start-up de l'immobilier qui cassent les prix ou prennent des appartements qui ne respectent pas l'encadrement des loyers », appuie Caroline Liby. Les appartements sont sélectionnés pour favoriser la qualité du logement, plutôt qu'une recherche de rentabilité accrue. Les bénéfices sont réinvestis pour développer l'utilité sociale, en accord avec les exigences de l'agrément ESUS. ■

« Environnemental et social vont de pair »

WeDressFair référence des marques de prêt à porter éthique et écoresponsable. Pour sa cofondatrice, il est possible de concilier impact et croissance.

Propos recueillis par Jeanne Bigot



MARIE NGUYEN
cofondatrice
de WeDressFair

D'où vient l'idée de WDF ?
De mon associé Antoine Coulaud qui voulait changer sa manière de consommer, d'abord par l'alimentation, puis par la mode. Nous avons choisi de nous unir autour de son projet, pour couper le robinet plutôt que de mettre des rustines. Nous avons ensuite été accompagnés par différentes structures clés de l'économie sociale et solidaire : Ticket for Change, puis l'incubateur Make-sense et finalement Ronalpia lorsque nous sommes revenus à Lyon.

Comment manager une entreprise sociale et solidaire ?
Pour l'heure, nous n'avons pas l'agrément ESUS, car cela prend du temps de l'obtenir. [Cet agrément « entreprise solidaire d'utilité sociale » limite la distribution de dividendes et l'écart de rémunération, NDLR.] Nos engagements sociaux-écologiques font naturellement écho à celui que l'on prend vis-à-vis des salariés. Le management est horizontal et notre équipe est impliquée dans les prises de décision. Cependant, là où il ne faut pas avoir de différences par rapport à une entreprise classique, c'est sur les exigences que l'on attend du salarié, sur sa performance.

Quels sont vos boucliers contre le greenwashing ?
D'une part, nous classons le pays où a été fait le vêtement en nous basant

sur les données sur les conditions de travail de la Confédération syndicale internationale. D'autre part, nous voulons mettre en avant des marques qui ont une démarche écologique à long terme : chaque vêtement doit être composé au minimum de 90 % de matière écoresponsable et 75 % des collections doivent être écoresponsables. Ces deux volets social et environnemental vont de pair, ce n'est jamais l'un ou l'autre, et nous ne pouvons pas en déroger, car ces engagements sont écrits dans nos statuts.

Pour avoir de l'impact, faut-il réduire sa rentabilité ?
Pas forcément. Le modèle de croissance des entreprises à impact n'a rien à voir avec les autres. Là où certains lèvent des milliards, nous levons quelques millions d'euros. Dans le textile, nous ne poussons pas à la consommation comme le feraient d'autres marques avec des ventes privées à répétition pour attirer le client. Nous en faisons, mais de façon raisonnée, en transparence avec les consommateurs.

L'intégralité de cet entretien sur entrepreneurs.lesechos.fr

« Nous logeons des personnes solvables et pourtant discriminées, à tort. »

TOUT UN PROGRAMME POUR ENTREPRENDRE

EARLYVE

VOUS AVEZ ENVIE D'ENTREPRENDRE ?

Venez challenger votre idée grâce à des rencontres et échanges inspirants.

LYON START UP

VOUS AVEZ UNE IDÉE INNOVANTE ?

Bénéficiez d'un accompagnement complet pour la création de votre startup.

LYVE-IN

VOUS AVEZ UN PROJET CONCRET ?

Boostez votre projet en créant une stratégie commerciale solide.

LYVE-UP

VOTRE ENTREPRISE EST LANCÉE ?

Découvrez des solutions adaptées à vos besoins pour développer votre entreprise.

LE GRAND 8

VOUS AVEZ UNE DYNAMIQUE DE CROISSANCE ?

Préparez-vous aux véritables enjeux de la croissance grâce à ce programme complet.

PÉPITES

VOUS AVEZ UN PROJET DE DÉVELOPPEMENT AMBITIEUX ?

Bénéficiez d'un accompagnement personnalisé au plus près de vos interrogations du quotidien.

MÉTROPOLE

GRAND LYON

LYVE

MÉTROPOLE DE LYON

bpi france

CRÉATION

CRÉATEURS D'ENTREPRISE,

TENTEZ VOTRE CHANCE
ON VOUS AIDE
À LA TROUVER !

#TraceTaRoute

Rendez-vous sur
BPIFRANCE-CREATION.FR

INTERVIEW

Redonner son sens au mérite et au travail pour créer un climat de confiance et susciter les vocations



Laurent WAUQUIEZ, Président de la Région Auvergne-Rhône-Alpes

Pourquoi la Région est partenaire du salon Go Entrepreneurs Auvergne-Rhône-Alpes ?

Dans notre région, nous avons conscience du rôle fondamental de nos entreprises pour le développement et le dynamisme de notre territoire. Il est, à ce titre, essentiel de les soutenir mais aussi de créer un climat favorable pour susciter les vocations et inciter nos jeunes à se lancer. C'est le sens de notre engagement en tant que premier partenaire de Go Entrepreneurs Auvergne-Rhône-Alpes : dire à tous ceux qui s'apprentent à créer leur entreprise qu'ils trouveront à la Région des outils et des dispositifs pour les accompagner et les aider dans leurs projets. C'est d'autant plus essentiel d'envoyer ce message de confiance dans le contexte d'incertitudes et de crises que nous traversons.

Dans le cadre de votre politique économique, vous avez fait de la relocalisation l'une de vos priorités, pourquoi ?

Quelle est la grande leçon du Covid, de la guerre en Ukraine et de la crise énergétique ? Elle est pour moi claire : à force d'avoir délaissé notre industrie et renoncé à produire en France, nous avons peu à peu accepté l'érosion de notre souveraineté. Dans le contexte de fortes tensions internationales que nous connaissons, plus aucune place ne peut être laissée à la naïveté. Une industrie forte est une condition *sine qua non* de l'indépendance de la France et nous devons tout mettre en œuvre pour rebâtir un outil productif nous permettant de recouvrer notre souveraineté industrielle. Un autre aspect qui est pour moi fondamental, c'est que je suis convaincu que l'industrie peut être une réponse à la fracture territoriale qui s'est creusée dans notre pays. Par rapport à d'autres secteurs économiques, celui de la production manufacturière a cette spécificité à pouvoir s'implanter partout dans nos territoires avec des emplois et du dynamisme à la clé. Pour prendre un exemple, récemment nous avons accompagné Van Cleef & Arpels, l'une des plus prestigieuses maisons de haute joaillerie de la Place Vendôme, pour l'installation de deux nouveaux ateliers à Romans-sur-Isère et à Thiers. À terme, cela correspond à la création de 600 emplois. C'est un projet qui comporte, à mes yeux, une profonde dimension unificatrice pour le pays, en ce sens que le rayonnement international de l'excellence française se construit à partir de territoires qui sont éloignés des grandes métropoles.

Avez-vous des résultats à communiquer ?

Un seul chiffre illustre que notre région est à l'avant-garde de ce grand mouvement de réindustrialisation que nous devons poursuivre et amplifier : la moitié des projets de relocalisation identifiés en France concerne l'Auvergne-Rhône-Alpes, selon une étude de la CCI. Au niveau de notre agence Auvergne-Rhône-Alpes Entreprises, nous avons validé environ 350 projets de relocalisation qui représentent la création de plus de 8 000 emplois. Enfin, le cabinet d'audit EY classe notre région, pour la deuxième année consécutive, comme la plus attractive de l'Union Européenne pour les investissements industriels étrangers. Ce sont des indicateurs positifs qui confortent la méthode que nous avons définie et qui nous encouragent à poursuivre le travail engagé.

Précisément, pouvez-vous nous en dire plus sur votre méthode ?

Le premier élément qui est pour moi fondamental, c'est la bonne gestion de nos comptes publics. Depuis que je suis président de Région nous avons réduit de 15% nos dépenses de fonctionnement et doublé dans le même temps celles d'investissement. Et ce, sans créer un euro de dette supplémentaire et sans augmenter la fiscalité. J'insiste sur ce point car des finances saines sont le préalable indispensable pour ensuite agir et soutenir massivement les acteurs économiques de notre territoire dans leurs projets. Ensuite, le second élément c'est notre confiance dans le partenariat public/privé. Nous sommes dans un pays dont l'histoire incline à opposer les deux. C'est pour moi une erreur. Les pouvoirs publics, les collectivités, ne peuvent seulement être des producteurs toujours plus prolifiques de normes qui régulent et contraignent l'action des entreprises. En Auvergne-Rhône-Alpes, nous avons conscience que les projets qui permettent d'innover, de dynamiser notre territoire et de créer de l'emploi, ce sont les entrepreneurs qui les portent et non la Région ou je ne sais quel acteur public. Notre rôle à nous est de les accompagner, de faciliter les démarches et de les soutenir. C'est le sens par exemple du Fonds souverain que nous avons créé afin de soutenir l'investissement de nos pépites régionales ; et ce avec une innovation majeure qui me tient à cœur : la possibilité pour les habitants de notre région de l'abonder via leur épargne et ainsi d'investir dans les entreprises et les emplois de leur territoire plutôt que de voir leur argent partir au Brésil ou en Asie.

La question de l'énergie est au cœur de l'actualité et des préoccupations des entreprises, est-ce pour vous un enjeu central et comment l'appréhender ?

J'ai eu l'occasion de le dire à plusieurs reprises : il n'y n'aura pas de relocalisation possible sans un renforcement de notre souveraineté énergétique. C'est l'enjeu central. Durant des décennies, notre pays avait bâti son indépendance sur une filière nucléaire qui faisait notre fierté et assurait à nos entreprises une énergie décarbonée et bon marché. Il s'agissait de l'un de nos derniers avantages compétitifs par rapport à nos voisins et concurrents. Chacun a pu voir, avec le déclenchement de la guerre en Ukraine, la situation désastreuse dans laquelle nous a amenés une décennie d'accommodements avec des discours idéologiques venus des verts et de l'extrême-gauche. À force de délaisser une filière entière et de renoncer à investir dans notre parc nucléaire, nous ne sommes plus aujourd'hui en mesure d'assurer l'indépendance énergétique de la France et nos entreprises subissent de plein fouet les hausses de facture. Cependant, je suis convaincu que ce n'est pas une fatalité et que nous pouvons inverser la tendance. Je me félicite qu'une prise de

conscience ait eu lieu dans notre pays sur ce sujet et je souhaite que notre région, qui produit 20% de l'électricité nucléaire française, puisse accueillir deux nouveaux EPR. Nous avons également bâti une stratégie depuis plusieurs années pour le développement de l'hydrogène qui nous place comme un territoire pionnier en Europe sur ces technologies d'avenir. Nous n'avons plus de temps à perdre et un grand élan national doit émerger pour reconstruire une souveraineté énergétique française en misant sur l'innovation, la science et l'industrie. C'est en permettant à nos entreprises de bénéficier d'une énergie à la fois décarbonée, pilotable et abordable que nous parviendrons à redevenir compétitifs.

On entend beaucoup parler ces derniers temps de la « valeur travail », qu'est-ce que cela vous évoque ?

Elle est au cœur de mon engagement politique. Depuis des années, et cela m'a valu des critiques, j'affirme publiquement que nous avons, dans notre pays, beaucoup trop favorisé l'assistanat au détriment du travail. La différence entre celui qui se lève tôt le matin pour aller travailler et celui qui reste chez lui est trop faible. C'est pour cela que quand j'entends que les Français auraient perdu le sens du travail, je suis convaincu qu'il s'agit précisément de l'inverse : c'est le travail qui a perdu son sens. Plus largement, c'est la question du mérite, valeur profondément républicaine, qui a été totalement oubliée. Pour qu'une société fonctionne, il faut que les plus méritants, ceux qui déploient des efforts et se donnent du mal, soient récompensés. Il ne s'agit pas d'abandonner notre système de protection sociale, c'est la fierté de notre pays, mais d'en réprimer les abus. C'est une question de compétitivité économique mais aussi, et peut-être avant tout, de cohésion de notre société. Je suis de plus convaincu que le retour du travail et du mérite est une réponse à la fracture territoriale de notre pays entre les métropoles et les zones rurales. À l'heure de la mondialisation, l'une des rares choses qui unit encore l'agriculteur du Cantal et le jeune entrepreneur parisien, c'est précisément cette volonté commune de vivre de son travail et du fruit de ses efforts.

Dans les discours politiques, certains opposent le développement économique et les enjeux écologiques. Est-il possible de concilier les deux ?

Dans mon esprit, il ne s'agit même pas de les concilier. La plus grande part de nos émissions de CO2 provient de nos importations ; ce qui signifie que la meilleure façon d'agir contre le réchauffement climatique, c'est de consommer ce que nous produisons chez nous. Cela vaut pour l'industrie mais aussi pour l'agriculture. C'est pour cela que je ne tolère pas les discours qui culpabilisent nos entreprises ou nos agriculteurs et les désignent comme des pollueurs. Je le répète : la mesure la plus écologique qui soit, c'est de produire et de consommer localement. Il n'y a donc aucune antinomie entre le développement économique et la préservation de l'environnement. Par ailleurs, cela est aussi une réponse à la question précédente sur le « sens du travail ». Nous sommes dans une époque où nos jeunes sont de plus en plus attentifs aux valeurs que portent les entreprises dans lesquelles ils travaillent et aux impacts sociaux et environnementaux des activités auxquelles ils contribuent. À l'occasion de GO Entrepreneurs, je veux leur dire : allez-y, lancez-vous, produisez chez nous, c'est le meilleur moyen de soutenir l'emploi et l'activité économique de votre territoire tout en agissant concrètement pour la protection de l'environnement.



ENTREPRENEURS

À RETROUVER SUR L'ÉVÉNEMENT

100 PARTENAIRES INCONTOURNABLES

- Région Auvergne-Rhône-Alpes
- Bpifrance
- Métropole de Lyon - LYVE
- Solocal
- Chambre de Métiers et de l'Artisanat
- CIC
- INPI
- Caisse d'Épargne
- Agipi
- Qonto
- Le Wagon
- CNCC
- Ordre des Experts-Comptables
- Legal Start
- Zoho
- Eures
- Evoliz
- Little Big Connection
- Pôle Emploi
- Apec
- ...

20 ANIMATIONS THÉMATIQUES

- S'implanter à Lyon et en Auvergne-Rhône-Alpes
- Se faire coacher par des réseaux d'accompagnement
- Entreprendre dans l'artisanat
- Digitaliser son activité
- Entreprendre avant 30 ans
- Consulter les services publics
- Consulter un expert-comptable
- Booster son business grâce à Tik Tok
- Lancer son activité en indépendant
- ...

100 PERSONNALITÉS EMBLÉMATIQUES

- Catherine BARBA, Envi School
- Emeline BAUME, Métropole de Lyon - LYVE
- Sébastien BEQUART, Gymlib
- Christophe BOMBANA, 100Bon
- Nicolas CHATILLON, Groupe Les Étincelles
- David CREUZOT, Konbini
- Elisabeth DELALANDE, INPI Auvergne-Rhône-Alpes
- Alain DI CRESCENZO, CCI France
- Odile DUBREUIL, Ordre des experts-comptables Auvergne-Rhône-Alpes
- Alexandre FAUVET, Fusalp
- Hélène FORMERY, Bpifrance
- Vincent GAUD, Chambre de Métiers et de l'Artisanat Auvergne-Rhône-Alpes
- Carole GRANDJEAN, Ministre déléguée
- Yves HECKER, Les Burgers de Papa
- Antoine JOMIER, Incepto
- Clémence LEJEUNE, Sorella Care
- Valérie LORENTZ-POINSOT, Groupe Boiron
- Isabelle MASHOLA, Isahit
- Mourad MERZOUKI, chorégraphe
- Damien MORIN, Mobile.Club
- Nicolas NGUYEN, Semji
- Stéphanie PERNOD, Région Auvergne-Rhône-Alpes
- Laure PRÉVAULT OSMANI, French Tech Auvergne
- Baptiste REYBIER, Fermob
- Jean-David SARFATI, Moma Group
- Monique SENTEY, Union des Auto-Entrepreneurs
- Milie TAING, Lili.ai
- Thomas ZIMMERMANN, Lyon Street Food Festival
- ...

Retrouvez l'intégralité des partenaires, animations, keynotes, tables rondes, démos et personnalités attendues sur www.go-entrepreneurs.com

INFOS PRATIQUES

Jeudi 22 juin 2023
Lieu : La Sucrière de Lyon
(49-50 Quai Rambaud, 69002 Lyon)
Horaires : 8h30 - 18h00
(fermeture de l'accueil à 17h30)

Inscription gratuite et programme complet sur www.go-entrepreneurs.com