



Droits de douane : le yo-yo de Trump

- Le président américain a suspendu mercredi, pour 90 jours, une partie des droits de douane « réciproques ».
- Afin de maintenir la pression sur Pékin, les tarifs pour les produits chinois ont, eux, été portés à 125 %.
- Les entreprises, inquiètes, se préparent à des négociations très ardues avec leurs fournisseurs.

// PAGES 7 À 9, NOS INFORMATIONS PAGES 18-19, 28-29 ET LA CHRONIQUE DE FRANÇOIS VIDAL PAGE 11

enquête

Starlink séduit de plus en plus d'entreprises françaises

Les frasques de son patron Elon Musk pourraient toutefois refroidir certains candidats.

// P. 16

TVA Bercy fait une nouvelle proposition aux petits entrepreneurs // P. 6



Défense L'Inde donne son feu vert à l'achat de 26 nouveaux Rafale // P. 20

Xi Jinping rend coup pour coup



GUERRE COMMERCIALE Xi Jinping n'entend pas céder face à Donald Trump. Décidée à aller « jusqu'au bout » dans son bras de fer avec les Etats-Unis, la Chine a annoncé, mercredi, des droits de douane supplémentaires de 50 % contre tous les produits américains arrivant sur son sol, portant le total des taxes contre le made in America à 84 % avant que Donald Trump lui-même ne les porte à 125 %. Le bras de fer entre Pékin et Washington se durcit. // **PAGE 7**

PME L'Etat se démène sur le terrain face à la vague des défaillances d'entreprises // P. 3 ET P. 25

Païement Face à la domination de Visa et MasterCard, l'Europe gonfle les muscles // P. 27

l'éditorial

Budget, ne pas faire l'autruche



La France, comme la cigale de La Fontaine, se trouve bien dépourvue quand la bise vient : elle aborde le troisième choc en six mois sans aucune munition. Après l'impasse politique qui a conduit à un budget 2025 d'attente, puis le choc du constat du nécessaire réarmement, voilà la guerre commerciale et ses effets forcément déléteurs. Nos finances publiques sont si dégradées que le gouvernement subira plus qu'il n'agira.

La croissance tricolore, jusqu'à maintenant espérée à 0,9 %, n'atteindra pas ce déjà faible étiage. Le ministre de l'Economie, Eric Lombard, la révisé à 0,7 %, ce qui est franchement peu crédible. En bonne logique, de la souplesse sur les comptes publics serait bienvenue. Sauf que le déficit a atteint le niveau énorme de 170 milliards d'euros et 5,8 % du PIB en 2024 (contre 2,8 % en Allemagne). Les économies également annoncées par Bercy, à hauteur de

5 milliards d'euros tirés sur des « réserves », témoignent de cette équation insoluble. Le rabot, toujours le rabot ! Où sont les réformes assumées pour réduire l'écart de 9 points de PIB entre nos dépenses collectives et celles de la moyenne de la zone euro ? Soit 260 milliards d'euros (!), rappelle le gouverneur de la Banque de France dans sa lettre au président.

L'Assurance Maladie reste en déficit chronique malgré des enveloppes en hausse. L'âge effectif de départ en retraite des Français est inférieur de deux ans à celui des Allemands. Notre taux de chômage dépasse toujours celui de nos voisins. Etc. Etc. La succession de crises devrait réveiller les responsables politiques pour agir avant 2027. Sinon, nous continuerons à être ballottés du « quoi qu'il en coûte » au « quoi qu'il arrive », la nouvelle formule hélas en vogue au gouvernement.

— **Dominique Seux**

En Allemagne, Merz dévoile la feuille de route ambitieuse de sa coalition

EUROPE Friedrich Merz n'a pas perdu de temps. Six semaines après les élections du 23 février, le leader des chrétiens-démocrates (CDU) a bouclé, mercredi en Allemagne, un contrat de coalition avec les sociaux-démocrates. Il constituera la feuille de route du futur gouvernement à Berlin pour les quatre ans à venir. Cet accord prévoit d'apporter un « soutien complet » à l'Ukraine et d'augmenter fortement les dépenses de défense. Friedrich Merz promet également un « nouveau cap dans la politique migratoire », avec la



volonté de mettre fin à l'immigration irrégulière et de suspendre le regroupement familial. Le futur chancelier entend aussi renforcer la compétitivité de l'économie allemande, via des incitations fiscales sur les investissements en équipements et une baisse de l'impôt sur les sociétés. Cette grande coalition compte s'attaquer à la bureaucratie. Elle s'engage à réduire les coûts de 10 % (hors sécurité) et les emplois de 8 % dans l'administration fédérale, qui emploie environ 500.000 personnes. // **PAGE 10**

Bercy ramène à 0,7 % sa prévision de croissance pour cette année

CONJONCTURE La guerre commerciale lancée par Donald Trump va impacter sensiblement l'activité économique en France. Le ministre de l'Economie, Eric Lombard, l'a reconnu mercredi soir sur TFI : la croissance sera moins élevée que prévu cette année dans le pays. Le gouverne-

ment estime aujourd'hui que le PIB ne progressera que de 0,7 % en 2025, et non de 0,9 % comme il l'escomptait jusqu'alors. L'OFCE anticipe, lui, que l'activité ne progressera pas de plus de 0,5 %. L'exécutif maintient son objectif de ramener le déficit public à 5,4 % du PIB cette année. Bercy promet

déjà un nouveau tour de vis sur les dépenses pour ne pas augmenter les impôts. La ministre des Comptes publics, Amélie de Montchalin, a annoncé mercredi 5 milliards d'euros de réduction des crédits ministériels, sans que l'on sache, à ce stade, quels ministères seront visés. // **PAGE 2**

Le gouvernement abaisse sa prévision de croissance pour 2025

CONJONCTURE

Au vu de la dégradation de la conjoncture internationale, Bercy estime que la croissance du PIB atteindra 0,7 % cette année, contre 0,9 % anticipé jusque-là.

L'objectif de ramener le déficit public à 5,4 % du PIB est maintenu, au prix d'économies supplémentaires.

S. L. et Sébastien Dumoulin

Les turbulences de l'économie mondiale ne laisseront pas la France indemne. Dans une interview au journal télévisé de TF1 ce mercredi soir, le ministre de l'Economie, Eric Lombard, l'a reconnu : la croissance tricolore sera moins élevée que prévu. Le gouvernement estime aujourd'hui que le PIB progressera de 0,7 % en 2025, et non de 0,9 % comme il l'escomptait jusqu'alors.

Ce coup de frein est essentiellement lié au « Liberation Day » de Donald Trump. La guerre commerciale lancée par le président américain devrait au total amputer la croissance française de 0,3 % – un impact de 0,1 % avait déjà été anticipé dans le budget 2025. Ces deux dixièmes de point supplémentaires envoyés représentent environ 6 milliards d'euros de richesse nationale perdue – et donc près de 3 milliards de recettes sociales et fiscales qui ne rentreront pas dans les caisses publiques.

Situation considérablement dégradée

Cette révision de la croissance était attendue. En début d'année, la précédente prévision gouvernementale de 0,9 % était jugée « atteignable mais un peu optimiste » par le Haut Conseil des finances publiques – l'organisme de contrôle indépendant chargé d'évaluer les scénarios de l'exécutif. Le consensus des économistes était alors inférieur, à

0,7 %, même si la Banque de France prévoyait, comme le gouvernement, une croissance de 0,9 %.

La situation s'est considérablement dégradée entre temps. Au point que l'estimation révisée de Bercy peut sembler à nouveau optimiste. Avant même le détail des annonces fracassantes de Donald Trump sur la hausse des droits de douane, la Banque de France avait revu sa prévision à 0,7 % le mois dernier. L'institution n'exclut pas de l'abaisser à nouveau lors de son prochain exercice en juin. En ne prenant en compte que 10 % de hausse des tarifs douaniers – et non les 20 % annoncés par Washington à l'encontre de l'Union européenne – l'OFCE anticipe pour sa part une maigre hausse de 0,5 % de l'activité cette année.

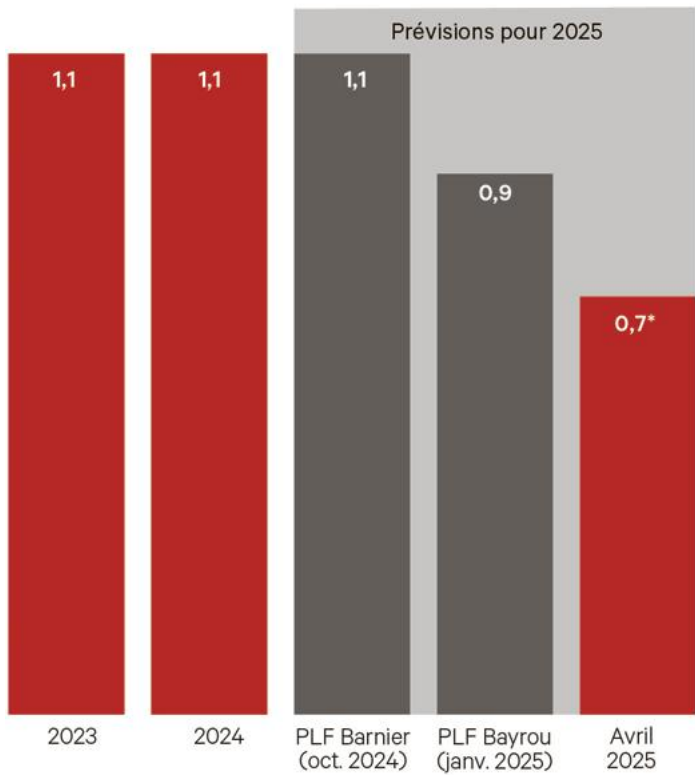
La ministre des Comptes publics, a annoncé 5 milliards de réduction des crédits ministériels.

Devant l'inéluctabilité d'une révision de ses pronostics à la baisse, le gouvernement avait préparé le terrain. La semaine dernière, Eric Lombard évoquait devant les députés une situation économique « délicate » et listait les risques pesant sur l'activité : persistance d'une épargne élevée des ménages, remontée des taux d'intérêt à long terme, guerre commerciale... Puis, le 2 avril, la ministre du Travail Astrid Pano-syan-Bouvet lâchait sur le plateau de France 2 que la croissance française pour 2025 serait « plutôt vers 0,7 % ». Le timing n'était pas celui prévu par Bercy pour communiquer, mais l'information était bonne.

Malgré la tempête boursière déclenchée par les hausses de droits de douane de la Maison-Blanche, « l'impact économique dans un premier temps sera gérable », a toutefois assuré Eric Lombard à Bercy mercredi, devant un parterre de patrons réunis pour évoquer la guerre commerciale lancée par les Etats-Unis.

La croissance économique française

Variation annuelle du PIB, en %



*ANNONCE DU GOUVERNEMENT

Pour absorber le choc, Bercy peut s'appuyer sur le déficit 2024, finalement moins abyssal que prévu, à 5,8 % contre 6 % anticipé dans le budget 2025. L'effort nécessaire en 2025 est donc ramené à 0,4 % du PIB, contre 0,6 % prévu dans le budget, pour tenir l'objectif d'un déficit public à 5,4 % du PIB cette année.

Effort sur les dépenses

La révision de la croissance va néanmoins obliger Bercy à des décisions douloureuses. Si le gouvernement veut atteindre son but sans recourir à des hausses d'impôts en cours d'année, il lui faudra serrer la vis sur les dépenses. Mercredi matin, la ministre des Comptes publics, Amélie de Montchalin, a annoncé 5 milliards d'euros de réduction des crédits ministériels –

dont une partie sera prochainement annulée et une autre mise en réserve – sans que l'on sache à ce stade quels ministères seront visés. Le détail de ces coupes devrait être abordé lors de la conférence sur les finances publiques prévue le 15 avril prochain. Seront-elles suffisantes en cas de détérioration durable du contexte économique mondial ?

Dans une interview sur BFM vendredi dernier, le ministre de l'Economie avait annoncé qu'en cas de persistance de la guerre commerciale, « le PIB et les recettes baisseraient par rapport à ce qui est prévu, ce qui dégraderait le taux de déficit » et qu'il ne souhaitait pas « même si la situation se dégrade, que l'on donne un coup de rabot supplémentaire à la dépense publique ». ■

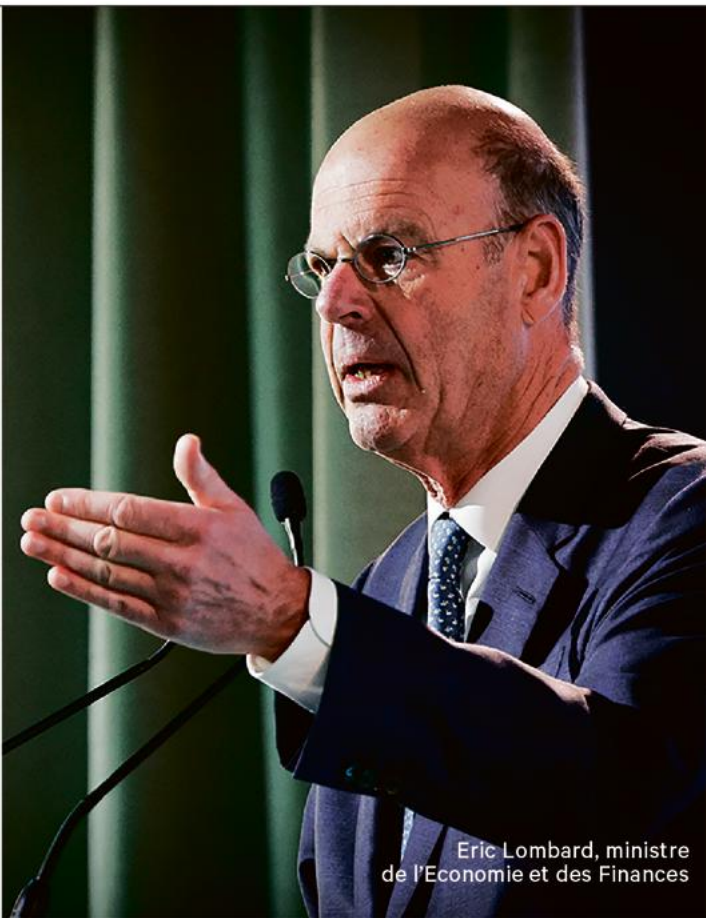
public de descendre sous les 5,5 % du PIB cette année.

La baisse des taux d'intérêt, seul soutien

Dans le scénario de l'Observatoire, la baisse des taux d'intérêt serait le seul soutien à l'économie française en 2025, même si les effets seront limités « en raison du découplage entre les taux à court terme et ceux à long terme ». L'investissement des entreprises devrait d'ailleurs continuer à reculer.

Quant à la consommation des ménages, elle repartirait mais moins rapidement que ce qui était anticipé il y a quelques mois. En hausse en 2024, le pouvoir d'achat par unité de consommation stagnerait peu ou prou au cours des deux prochaines années, malgré la progression des salaires réels. Dans cet environnement incertain, le repli du taux d'épargne tant espéré ne serait pas pour cette année.

L'économie française pourrait néanmoins connaître un regain d'activité et croître de 1,1 % en 2026, grâce à la relance des dépenses militaires et au plan d'investissement massif prévu en Allemagne, son premier partenaire commercial. Cela n'empêcherait pas le taux de chômage de poursuivre sa progression, à 8,5 % fin 2026. ■



* LES ÉCHOS / SOURCES : INSEE, GOUVERNEMENT / PHOTO : AFP

La Banque de France appelle à la « mobilisation générale »

Face aux hausses de droits de douane de Donald Trump, le gouverneur de la Banque de France, François Villeroy de Galhau, invite à l'action pour faire de cette crise une opportunité.

Stéphane Loignon

Le gouverneur de la Banque de France invite la France et l'Europe à ne pas rester comme des lapins devant les phares d'une voiture. Alors que « les Américains et le monde semblent frappés de sidération, [...] nous pouvons dépasser la tétanie et agir selon une mobilisation générale », a déclaré François Villeroy de Galhau, qui présentait à la presse mercredi sa lettre annuelle au président de la République.

Les hausses douanières de Donald Trump vont peser sur l'activité. A quel point ? Il est trop tôt pour le dire. La Banque de France ne révisé pas, à ce stade, sa prévision de croissance, abaissée à 0,7 % mi-mars. La prochaine prévision, présentée mi-juin, sera « négativement impactée par le choc des tarifs », a précisé le gouverneur, alors que cette guerre commerciale pourrait coûter 0,25 point de croissance à la zone euro.

Un « agenda offensif »

La France est moins exposée que l'Allemagne ou l'Italie, et la relance outre-Rhin pourrait lui profiter. L'économie hexagonale peut aussi s'appuyer sur une croissance au premier trimestre légèrement supérieure aux attentes. L'inflation, en revanche, ne serait pas affectée par la guerre commerciale, selon la Banque de France, la baisse des matières premières, l'appréciation de l'euro et la faiblesse de la demande contrebalançant l'effet des droits de douane. Dans ce contexte, la situation n'est pas sans espoir. « Nous ne

pouvons pas changer l'autre côté de l'Atlantique, mais nous pouvons muscler le nôtre. Ce doit être notre moment français et européen », a déclaré François Villeroy de Galhau. Pour cela, la Banque de France propose, outre la réponse douanière, un « agenda offensif ».

Euro numérique

Il s'agit d'abord « d'ancrer notre souveraineté monétaire ». La BCE, dont les taux directeurs sont déjà plus bas que ceux de la Fed ou de la Banque d'Angleterre, peut aller plus loin. « Nous avons encore une marge de baisse des taux, son rythme et son ampleur sont à déterminer selon un pragmatisme agile », considère le gouverneur, pour qui « nous devons être prêts à bouger aussi vite qu'il est justifié ». L'euro numérique doit être poussé, pour ne pas laisser le champ libre aux cryptomonnaies. Enfin, « il y a une opportunité pour progressivement développer le rôle international de l'euro », dit-il.

Deuxième pilier, la consolidation budgétaire. « Il faut tenir au maximum l'objectif de 5,4 % de déficit en 2025 », a-t-il insisté, puis passer « nettement sous les 5 % » l'an prochain. Ramener le déficit sous les 3 % en 2029 – le niveau qui stabiliserait la dette – nécessite que la dépense publique en volume cesse d'augmenter entre 2025 et 2029, ce qui supposerait une maîtrise de la dépense sociale et locale aux niveaux connus entre 2014 et 2018, et une stabilisation en valeur de celle de l'Etat.

Enfin, la France peut rehausser sa croissance potentielle à 1,5 %, en augmentant le taux d'emploi des jeunes et des seniors, et sa productivité. L'Europe peut aussi mieux valoriser ses atouts, en suivant les recommandations des rapports Letta et Draghi, sur l'investissement technologique, l'intégration du marché unique, la simplification ou la mobilisation de l'épargne. ■

L'activité pâtit de la montée des incertitudes

L'Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE) abaisse sa prévision de croissance à 0,5 % en 2025 et voit le taux de chômage remonter à 7,9 % en fin d'année.

Nathalie Silbert

La guerre commerciale lancée par Donald Trump va avoir des effets délétères sur l'économie française. L'Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE) estime désormais que la hausse du PIB tricolore pourrait être limitée à 0,5 % cette année, au lieu de 0,8 % anticipé en octobre dernier. L'économie détruirait 110.000 emplois cette année, et le taux de chômage remonterait à 7,9 % de la population active fin 2025.

Et encore ! Ce scénario ne tient pas compte de la totalité de l'offensive de Trump. L'OFCE ne retient à ce stade que l'hypothèse d'une hausse de 10 % des droits de douane sur les produits européens, au lieu des 20 % annoncés par les Etats-Unis. Nul ne connaît l'issue du bras de fer avec le président américain.

« Si les droits de douane américains augmentent plus fortement, la croissance sera plus basse », prévient Mathieu Plane, directeur adjoint du

département analyse et prévision. De quoi compliquer sérieusement l'équation du gouvernement, dont la prévision s'établissait jusqu'à aujourd'hui à 0,9 % du PIB cette année.

0,6 point de PIB en 2025

Dans sa prévision, l'OFCE a chiffré à 0,13 point de PIB l'effet direct d'un relèvement de 10 % des droits de douane sur deux ans, soit 0,05 point en 2025, le dispositif n'entrant en vigueur qu'en cours d'année, puis 0,08 point en 2026. Ni le risque de crise financière, ni les retombées pour la France des pertes de marchés de ses principaux partenaires, ni l'impact des mesures de rétorsion qui pourraient être mises en œuvre n'ont été pris en compte.

L'impact direct des barrières douanières érigées par les Etats-Unis n'explique pas l'intégralité de l'abaissement de la croissance réalisé par l'Observatoire. « La révision de la croissance s'explique principalement par le niveau d'incertitude qui reste élevé tant sur le plan national qu'international, avec le retour des tensions géopolitiques et commerciales depuis l'élection de Trump. Cela fait perdre 0,6 point de PIB en 2025 », indique Mathieu Plane, pour qui « ce ne sont pas les fondamentaux de l'économie française qui sont en cause ».

Les économies annoncées par le gouvernement Bayrou pour redresser les comptes publics vont néanmoins peser sur la croissance. Estimé à 0,9 point de PIB (soit autour de 27 milliards d'euros), l'effort budgétaire structurel (hors charges d'intérêt) retirerait 0,4 point au PIB en 2025, selon l'OFCE. Le ralentissement de l'activité ne permettrait pas au déficit

« La révision de la croissance s'explique principalement par le niveau d'incertitude qui reste élevé tant sur le plan national qu'international, avec le retour des tensions géopolitiques et commerciales depuis l'élection de Trump. »
MATHIEU PLANE
OFCE

Les défaillances d'entreprises se stabilisent à un niveau élevé

17.845 procédures collectives ont été ouvertes au premier trimestre, en hausse de 4,4 % sur un an, selon la société Altares. La perspective d'un reflux des défaillances s'éloigne.

Nathalie Silbert

L'ex-fleuron de la French Tech Ynsect, le spécialiste de l'animation et des effets spéciaux Technicolor, la marque marseillaise de prêt à porter Kaporal... au total, 17.845 procédures collectives ont été ouvertes au premier trimestre, selon le décompte d'Altares, soit une hausse de 4,4 % par rapport à la même période de 2024. Les défaillances d'entreprise en France se maintiennent un niveau élevé avec quelque 68.000 défauts sur douze mois glissants, et 71.300 emplois menacés, soit presque autant que pendant la crise financière de 2009.

Après les records atteints l'an dernier où près de 66.500 défauts ont été comptabilisés, le nombre de procédures (redressement judiciaire, sauvegarde ou liquidation) augmente toutefois nettement moins qu'avant. « Depuis quelques mois, le volume des défaillances se stabilise », confirme Thierry Mil-

lion, directeur des études du cabinet Altares.

Signe inquiétant, les grandes entreprises qui emploient plus de 100 salariés continuent d'être touchées de plein fouet. Selon Altares, sur le seul premier trimestre, 64 grosses PME et entreprises intermédiaires (ETI) sont encore tombées, soit 28 % de plus qu'en 2024 sur la même période, ce qui a un coût social élevé.

L'insuffisance de la demande dans une conjoncture économique dégradée pèse sur l'exploitation. Quatorze d'entre elles se situent toutefois dans le secteur social ou médical. « Des associations sont con-

cernées », relève Thierry Million qui y voit le reflet d'« un modèle à bout de souffle ». Début février, l'hôpital privé parisien à but non lucratif Montsouris a ainsi été mis en redressement judiciaire.

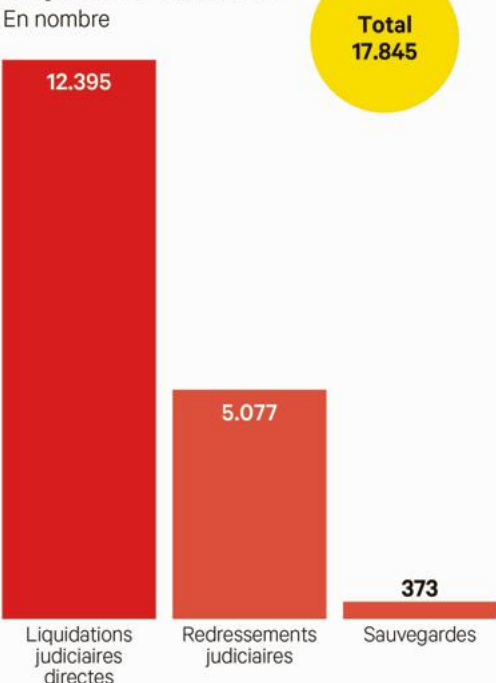
Signes positifs dans le bâtiment

En revanche, dans les sociétés de plus petite taille, la vague de défauts s'est quasiment arrêtée de monter. Chez les PME de 10 à 100 salariés, les défaillances sont quasi stables (+0,9 %). Et au sein des très petites structures, qui emploient moins de 3 salariés, elles n'augmentent plus que de 3,6 %, les plus fragiles ayant déjà été balayées avec l'arrêt des aides publiques mises en place durant la pandémie de Covid.

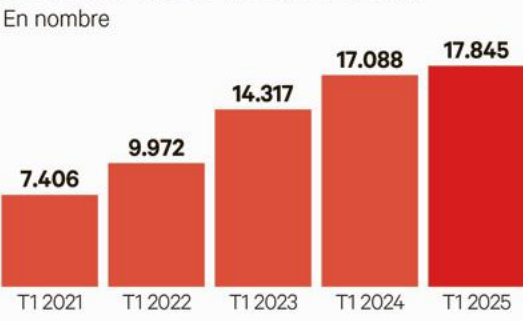
En ce début d'année, des signes positifs apparaissent même dans certains secteurs. Le commerce de détail, qui avait plongé dans les difficultés l'an dernier, commence à voir le bout du tunnel. De même, le bâtiment donne des signes de rebond. En revanche, les restaurants et les services informatiques souffrent tout comme certaines industries : le bois-papier ou la récupération des déchets par exemple.

Alors qu'il y a quelques mois, nombre d'experts tablaient sur un reflux des défaillances d'entreprises cette année, ce scénario pour-

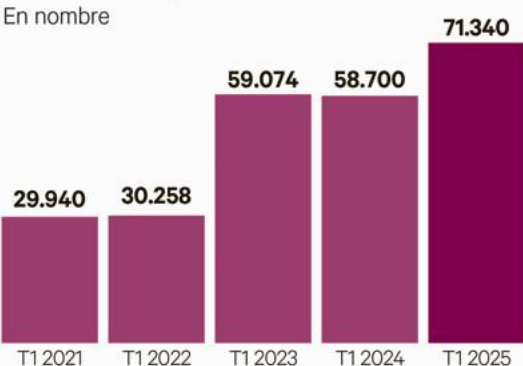
Les défaillances d'entreprises par type de procédure au premier trimestre



L'évolution des défaillances ...



... et des emplois menacés



« LES ÉCHOS » / SOURCE : ALTARES

« La guerre commerciale va contraindre les dirigeants à devoir corriger leurs prévisions de revenus, d'investissements, d'emplois. »

THIERRY MILLION
Directeur des études
du cabinet Altares

rait être mis à mal par la dégradation de l'activité économique. La croissance en France s'annonce poussive – l'OFCE vient d'abaisser sa prévision pour 2025 à 0,5 %.

Selon Thierry Million, le scénario le plus probable désormais est que le nombre de défaillances se maintienne autour de 68.000 cette année. Même si l'onde de choc de la politique protectionniste menée par Donald Trump devrait mettre du temps à se propager sur le tissu entrepreneurial. « Dans un premier temps, les entreprises vont chercher à s'adapter. Mais cette guerre commer-

ciale va contraindre les dirigeants à devoir corriger leurs prévisions de revenus, d'investissements, d'emplois », prédit le directeur d'Altares.

64

GROSSES PME ET ETI sont tombées au premier trimestre 2025, soit 28 % de plus qu'en 2024 sur la même période.

L'impact de l'offensive américaine sur les flux commerciaux et les approvisionnements des entreprises est toutefois encore difficile à évaluer. Risque de s'ajouter un déferlement de produits chinois, qui freinera la demande pour le made in France. « La grande inconnue en 2025 sera surtout la consommation des ménages », estime-t-il. Pour le moment, elle ne repart pas aussi vigoureusement qu'espéré. Dans un contexte aussi mouvant, une nouvelle montée des défauts cette année ne peut être totalement écartée. ■

PRENEZ DE L'AVANCE SUR LE MONDE D'APRÈS

TRANSFORMER PAR LA SCIENCE

IP PARIS

Des programmes ouverts à tous, dirigeants, managers et experts, dans tous les secteurs. Pour faire face aux transformations du monde, l'École Polytechnique Executive Education vous propose des formations d'excellence, éclairées par la science, dans quatre domaines : data et IA, durabilité, innovation, transformation des organisations.

exed.polytechnique.edu

Visuel généré par IA

Pas de crise des vocations en vue pour les élections municipales de 2026

POLITIQUE

Selon une enquête du Cevipof, 42 % des maires sont prêts à se représenter aux élections de mars 2026, tandis que 30 % hésitent encore.

La volonté de se réengager est plus faible chez les édiles des petites communes.

Laurent Thévenin

C'est une interrogation qui revient souvent à l'approche des élections municipales de mars 2026. Les maires seront-ils nombreux à jeter l'éponge l'an prochain au terme d'un mandat marqué par une succession de chocs (Covid, flambée des prix de l'énergie, crise budgétaire...) ? A moins d'un an de l'échéance, ils sont en tout cas 42 % à déclarer être prêts à se représenter, selon une enquête menée par le politologue Martial Foucault auprès de plus de 5.200 d'entre eux et publiée mercredi. Un taux de réengagement jugé « conforme aux mandats précédents ».

Dans l'étude précédente de novembre 2019, soit cinq mois avant le premier tour des municipales de mars 2020, 48 % des maires comptaient alors remplir. « Depuis 2014, nous avons un renouvellement des municipalités à hauteur de 40 %. Donc nous aurons très certainement en mars prochain 65 % ou 66 % de maires qui vont se représenter, 5 à 6 % d'entre eux qui vont perdre les élections et 60 % qui seront élus », a détaillé Martial Foucault, chercheur au Centre de recherches politiques de Sciences Po (Cevipof), lors d'une conférence de presse.

Quelque 28 % des répondants indiquent qu'ils ne seront pas candidats, soit autant qu'il y a six ans. Ceux qui se montrent encore indécis sont en revanche plus nombreux (30 %, contre 23 % en 2019). « Loin d'un renoncement généralisé, ces

chiffres témoignent surtout d'un climat d'incertitude, accentué par les crises et l'évolution du rôle même du maire », est-il écrit dans cette étude réalisée en partenariat avec le ministère de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation et six associations d'élus locaux, notamment. « Je ne lis pas dans cette étude des éléments qui permettent de dire que nous sommes face à une future crise des vocations des maires. Je pense qu'on en est très loin », insiste Martial Foucault.

Un sentiment partagé par Bernard Delcros, le président centriste de la délégation sénatoriale aux Collectivités territoriales et à la Décentralisation, élu du Cantal : « C'est plutôt rassurant. Cela rejoint ce que je ressens dans mon département », a-t-il abondé.

« Un signal d'alerte »

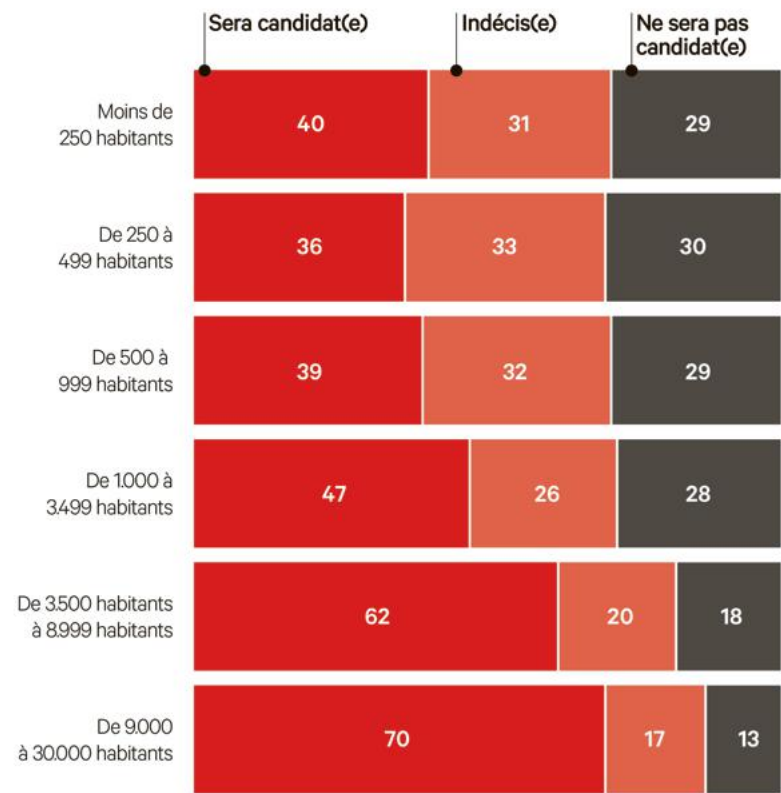
Reste que les intentions des édiles vis-à-vis des élections municipales sont très différentes selon la taille des communes. Dans celles de moins de 500 habitants, seuls 37 % des maires comptent rempiler en 2026. A l'inverse, 70 % des élus à la tête d'une ville de plus de 9.000 habitants souhaitent se représenter.

« Un écart significatif, révélateur de moyens inégaux, de charges administratives vécues comme écrasantes, mais aussi d'un isolement plus pesant dans les petites communes », décrypte la note. Le souhait de ne pas se représenter augmente aussi avec le nombre de mandats effectués. Par ailleurs, seul un tiers des maires retraités se déclarent prêts à continuer, contre 53 % pour les actifs. Un « signal d'alerte », d'après cette étude, « compte tenu des contraintes fortes liées à la conciliation d'une vie professionnelle et d'un mandat de maire ».

Parmi les édiles ne voulant pas se représenter ou hésitant encore, le manque de ressources financières est la première raison « institutionnelle » avancée (17 %). Autre motif invoqué : « l'exigence trop forte des citoyens » (15 %), les maires déplorant une montée du « consumérisme municipal » chez leurs administrés. Le « sens du devoir accompli » (20 %) et le « sentiment

Les intentions des maires pour les prochaines élections municipales

En %, selon la taille des communes



*Echantillon de 5.266 répondants, interrogés par Internet du 3 au 31 mars 2025.

d'insécurité personnelle et de surexposition face aux comportements des citoyens » (19 %) figurent en tête des raisons personnelles.

Statut de l'élu

La part des élus déclarant avoir subi des incivilités est passée de 53 % en 2020 à 61 % en 2025 – un chiffre toutefois en baisse de 8 points par rapport à 2023. Ils sont par ailleurs 33 % à faire état d'injures et d'insultes (6 points de moins qu'en 2023, mais 4 points de plus qu'en 2020) et 7 % à avoir été victimes d'agressions physiques. « On doit pouvoir améliorer la situation en donnant encore plus envie aux jeunes de s'engager dans la vie municipale », a déclaré François Rebsamen, le

ministre de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation, assurant tout faire pour que le texte sur le statut de l'élu soit inscrit « fin mai, début juin » à l'ordre du jour des débats à l'Assemblée nationale.

En mars 2024, le Sénat avait adopté à l'unanimité la proposition de loi sénatoriale portée par Françoise Gatel, l'actuelle ministre déléguée à la Ruralité, visant à « améliorer les conditions d'exercice du mandat local et sécuriser le parcours des élus locaux ». « Le statut de l'élu, c'est peut-être ce qui va permettre aux hésitants de ne plus hésiter », a insisté Guy Geoffroy, vice-président de l'Association des maires de France et maire (LR) de Combs-la-Ville, en Seine-et-Marne. ■



« LES ÉCHOS » / SOURCE : CEVIPOF - PHOTO : SHUTTERSTOCK

L'Assemblée adopte la réforme de scrutin Paris-Lyon-Marseille

Les députés ont adopté mercredi soir la proposition de loi visant à réformer le mode de scrutin dans les trois plus grandes villes de France. Reste encore à passer l'obstacle du Sénat où l'opposition est forte.

Ulysse Legavre-Jérôme

A moins d'un an des municipales, les députés ont adopté mercredi soir par 183 voix contre 53 la proposition de loi visant à modifier le mode de scrutin pour les villes de Paris, Lyon et Marseille (dit « PLM »). Elle a reçu le soutien d'une bonne partie de la coalition gouvernementale, LR compris, de LFI et du RN, contre le reste de la gauche.

Reste encore à franchir l'obstacle du Sénat où la majorité de droite est beaucoup plus frileuse à l'idée de toucher au système électoral en vigueur depuis 1982 dans les trois plus grandes villes de France. Nombreux sont les élus à s'interroger sur la précipitation du gouvernement à revoir la loi « PLM », y voyant des arrière-pensées politiciennes.

L'article phare, article 1, avait été voté mardi par 116 voix contre 44 grâce à une alliance inhabituelle entre les députés macronistes, Modem, LFI et RN, face à une opposition farouche des Ecologistes, communistes et une bonne partie des socialistes et de LR. La réforme prévoit d'instaurer deux scrutins distincts simultanés : l'un pour élire les conseillers d'arrondissement ou de secteur et l'autre pour les membres du conseil municipal.

Anomalie démocratique

La réforme abaisse à 25 % la prime majoritaire pour la liste arrivée en tête, contre 50 % actuellement partout en France. Cette proposition de loi annoncée par Emmanuel Macron en janvier 2024 ne doit sa survie qu'à l'activisme de

François Bayrou pour l'inscrire à l'ordre du jour. Selon ses partisans, elle doit « mettre fin à l'anomalie démocratique » qui peut aboutir à l'élection d'un maire ayant réuni une minorité de voix et qui conduit à ce que l'élection se joue dans une poignée d'arrondissements clés.

Ses opposants dénoncent eux un « tripatouillage électoral ». Voire un pacte caché entre Rachida Dati et le Premier ministre, comme l'a affirmé la maire de Paris, Anne Hidalgo, le 18 mars sur France Inter. Rachida Dati, qui veut être candidate à la Mairie de Paris en 2026 sous les couleurs de Renaissance, le parti macroniste, a fait des pieds et des mains pour que cette réforme qu'elle soutient depuis des années soit examinée avant l'élection.

Politique locale

En réalité, chaque camp s'accuse mutuellement de vouloir réformer la loi PLM (ou de ne pas y toucher) pour servir ses propres intérêts lors des municipales. La question divise les élus des grandes villes concernées quelles que soient les étiquettes, le pour ou contre se déterminant surtout en fonction de la situation locale et non de l'attache partisane.

Si les insoumis ont également voté le texte, c'est en partie pour permettre à Sophia Chikirou, probable candidate de LFI en 2026 à Paris, d'affaiblir le candidat socialiste visant la succession de l'édile Anne Hidalgo.

Tandis qu'à droite, en dehors de leur ancienne cheffe Rachida Dati, les élus parisiens sont majoritairement contre par crainte de perdre l'influence de leur mairie d'arrondissement. Ces derniers ont le soutien du ministre de l'Intérieur, Bruno Retailleau, qui s'est déjà dit « très circonspect » sur ce texte. Le président du Sénat, Gérard Larcher, n'est pas plus allant et l'adoption du texte à la Chambre haute semble par conséquent très improbable. ■

Ces maires qui brisent le tabou du burn-out

Camille Pouponneau revient dans un livre sur les raisons qui l'ont poussée à démissionner de son mandat de maire de Pibrac. D'autres édiles ont alerté sur leur épuisement.

« Au bout de quatre ans de mandat, j'ai dû me rendre à l'évidence : cette fonction m'avait usée, rongée, consommée. » Elue maire à 30 ans de Pibrac, une ville de près de 9.000 habitants à côté de Toulouse, en mars 2020, Camille Pouponneau a rendu son écharpe tricolore en octobre dernier, minée par un immense épuisement physique et mental.

Exigences grandissantes de « citoyens consommateurs » pour lesquels le maire est un « prestataire comme les autres », « injonctions contradictoires » de l'Etat, « manque de moyens financiers » pour les com-

munes, « prolifération des normes coûteuses à ingurgiter », etc. « J'ai mis longtemps à comprendre que le mal qui me rongait s'appelait l'impuissance », écrit-elle dans « Maires, le grand gâchis » (Editions Robert Laffont), où elle raconte un quotidien devenu intenable.

« On est très seul »

Ancienne attachée parlementaire et conseillère départementale, elle savait pourtant « à quoi s'attendre », la mobilisation de tous les instants et les sacrifices dans sa vie personnelle impliqués par cet engagement, dit-elle aux « Echos ». « Mais ce que je n'avais pas mesuré, c'est ce sentiment d'impuissance, en faire énormément pour arriver à peine à bouger une virgule. » Sans compter que « c'est une fonction dans laquelle on est très seul, même si l'on paraît très entouré ». Depuis la sortie de son livre, elle a

reçu « énormément » de courriers de maires lui disant qu'ils « auraient pu écrire le même livre ». « Nous sommes très nombreux à être en souffrance », affirme-t-elle. Huit maires sur dix estiment que ce mandat « est usant pour la santé », selon une étude menée en 2024 par des chercheurs du Centre de sociologie des organisations (Sciences Po et CNRS) pour l'Association des maires de France. « Mais nous n'en parlons jamais, dit Camille Pouponneau. Exprimer cela, c'est se rendre vulnérable et prendre le risque que l'on considère que vous n'êtes pas à la hauteur pour remplir cette fonction. »

Plus de 31 % des édiles faisaient face à un « début d'épuisement » tandis que 3,5 % étaient « en risque sévère d'épuisement », d'après une étude réalisée en 2024 par l'Observatoire Amarok et l'université de Montpellier, en collaboration avec l'Association des maires ruraux de France. Il y était pointé un risque de burn-out « significativement plus élevé » chez les femmes maires.

« Rendre leur puissance »

Quand elle a annoncé, fin février, se mettre temporairement en retrait de ses fonctions de maire d'Auber-villiers (90.000 habitants, Seine-Saint-Denis) « durant quelques semaines », Karine Franclet n'a pas caché « la fatigue profonde » qui l'a poussée à prendre cette décision. Elle avait expliqué vouloir « briser le tabou de la santé mentale des élus ».

« Ce que je n'avais pas mesuré, c'est ce sentiment d'impuissance, en faire énormément pour arriver à peine à bouger une virgule. » CAMILLE POUPONNEAU Ancienne maire de Pibrac (Haute-Garonne)

En se mettant en retrait de sa fonction de maire de Périgueux (Dordogne), mi-décembre, Delphine Labails avait, elle aussi, évoqué « les effets d'un épuisement professionnel conséquent, qui met en danger à la fois [sa] santé et [son] équilibre familial ». L'élue – toujours en arrêt de travail – expliquait n'avoir « pas économié son énergie », face à des « contraintes réglementaires toujours plus fortes, des procédures toujours plus complexes et les contraintes financières » des collectivités locales.

Dans son livre, Camille Pouponneau décrit sa démission comme « le symptôme d'une démocratie locale à l'agonie ». Selon elle, « le meilleur moyen d'encourager les maires, c'est de leur rendre leur puissance. Leur redonner le pouvoir d'agir, de retrouver du sens à leurs actions et les moyens de les mener ». — L. T.

Retrouvez l'Édito de l'économie d'Étienne Lefebvre tous les jours à 7h10

Les Echos

RADIO CLASSIQUE

Elisabeth Borne se penche sur le sort des enseignants en milieu de carrière

SOCIAL

La ministre de l'Education nationale a ouvert, mercredi, une concertation avec les syndicats pour des mesures « d'ici l'été » destinées aux professeurs en milieu de carrière.

Mais tous s'interrogent sur le financement.

Marie-Christine Corbier

Ils répètent régulièrement avoir été « les oubliés » des revalorisations depuis 2022. Après les mesures destinées aux enseignants en début et en fin de carrière, Elisabeth Borne assure vouloir se pencher sur le sort des professeurs en milieu de carrière.

La ministre de l'Education nationale, qui vient d'annoncer une réforme de la formation des enseignants, y voit une mesure d'attractivité – il faut attirer de nouveaux professeurs mais aussi garder ceux qui sont déjà en poste.

Les syndicats enseignants étaient réunis, mercredi matin, au ministère, pour en débattre. La ministre veut aboutir « d'ici l'été » : « On a revalorisé les débuts de carrière [et] les fins de carrière, [mais] il y a aujourd'hui une espèce de plateau assez désespérant pour les enseignants » en milieu de carrière, avait indiqué Elisabeth Borne, lundi soir, sur LCP.

« Pas un impact financier énorme »

Selon un document présenté aux syndicats que « Les Echos » ont pu consulter, le ministère entend accélérer le rythme des promotions. Il envisage de réduire la durée de passage à tel ou tel échelon ou d'augmenter le taux de promotion à la hors classe, ce grade qui ouvre la voie à une rémunération plus élevée. En 2020, l'âge moyen des professeurs certifiés qui y accédaient était de 51 ans.

Pour un professeur qui a six ans de carrière, le temps passé dans l'échelon correspondant pourrait ainsi être réduit de six mois. Pour un enseignant ayant 19,5 ans de carrière, il serait réduit d'un an. Dans les deux cas, l'idée est d'enclencher une progression plus rapide de la rémunération. La mesure, fondée sur la grille indiciaire, aurait un effet au moment du départ à la retraite. Les rendez-vous de carrière seraient adaptés aux nouvelles mesures.

La réduction de la durée de certains échelons commencerait à s'appliquer à partir de septembre prochain. La réforme

des rendez-vous de carrière vaudrait à partir de 2026.

« On prend tout ce qui est bon à prendre pour améliorer la carrière des enseignants », réagit Christophe Huguel, secrétaire fédéral à la CFDT Education. Les mesures proposées n'auraient toutefois « pas un impact financier énorme », de l'ordre de 60 euros à 100 euros net par mois pour ceux qui sont concernés, estime-t-il. Les mesures proposées par le ministère permettraient « un gain de salaire de 2,5 % sur 18 ans de carrière », a calculé la secrétaire générale du SNES-FSU, Sophie Vénétitay. Loin des 10 % d'augmentation pour tous les enseignants qu'Emmanuel Macron avait promis en 2022.

Le ministère de l'Education nationale envisage de réduire la durée de passage à tel ou tel échelon ou d'augmenter le taux de promotion à la hors classe.

A la CFDT, on regrette « le saucissonnage » des mesures, « au détriment de la cohérence d'ensemble », car certains enseignants se retrouveront dans « des angles morts ». « Certains enseignants sont déjà plus avancés dans leur carrière et vont se dire "Il n'y a toujours rien pour moi" », regrette la secrétaire générale de la CFDT Education, Catherine Nave-Bekhti.

Le syndicat plaide pour une revalorisation générale qui passerait par les primes existantes pour le premier et le second degrés (ISOE et ISAE). Elles sont aujourd'hui de 2.400 euros, le syndicat plaide que celles-ci soient augmentées à hauteur de 3.600 euros, ce qui resterait encore « très en deçà de l'indemnité de fonctions (IFSE) des corps de catégorie A ».

Arbitrages budgétaires

A l'heure où le gouvernement invite les ministères à faire des économies, tous les syndicats s'interrogent sur le financement des mesures, pour 2025 et 2026. L'entourage d'Elisabeth Borne est peu loquace, indiquant simplement que « le ministère souhaite travailler sur des mesures pluriannuelles dont les enveloppes budgétaires ne sont pas encore arbitrées ». Le document de travail transmis aux syndicats précise que « la mise en œuvre des orientations [débatues] est en tout état de cause soumise aux arbitrages budgétaires ».

C'est pourtant Elisabeth Borne qui, de manière assez inattendue, a décidé de rouvrir ce dossier. Des mesures d'économies, en lien avec la chute de la démographie scolaire, serviront-elles à financer les accélérations de carrière de certains enseignants ? « Aucun arbitrage n'est pour l'heure rendu pour 2026 », balaie-t-on au ministère, tout en précisant que la ministre entend « continuer de faire de la baisse de la démographie scolaire un levier d'amélioration des conditions d'enseignement et de réussite scolaire ».

Le calendrier pour appliquer les mesures proposées s'annonce d'autre part très serré, car il faudra que le Conseil d'Etat donne son avis avant d'enter en vigueur. ■

« Certains enseignants sont déjà plus avancés dans leur carrière et vont se dire "Il n'y a toujours rien pour moi". »

CATHERINE NAVE-BEKHTI
Secrétaire générale de la CFDT Education

Laurent Wauquiez : le petit quart d'heure trumpien

Dérive d'un débat politique français où l'on émet des idées sans même imaginer qu'en responsabilité, on aurait à les mettre en œuvre.

Il y avait une règle en politique, théorisée notamment par Nicolas Sarkozy. L'emporte dans une élection celui qui a su créer le débat autour de ses propositions, fussent-elles provocatrices. Est-ce ce qu'a voulu faire Laurent Wauquiez, en suggérant d'enfermer les OQTF à Saint-Pierre-et-Miquelon (« Le JD News ») ? Sans doute. Le débat s'est aussitôt enflammé, mais sans jamais s'attarder sur le sujet de fond. La proposition est-elle réaliste ? Comment la mettre en œuvre concrètement ? Que se passe-t-il si la personne refuse cet éloignement tout en étant bloquée par son pays d'origine ? Rien de tout cela. Le débat a pris un tout autre tour, entre ironies et consternation, sur les valeurs républicaines du candidat à la présidence de LR. Pourquoi ? Tout simplement parce que Laurent Wauquiez lui-

LE FAIT DU JOUR POLITIQUE
de Cécile Cornudet



même a raisonné comme si son idée ne verrait jamais le jour. Quelqu'un a-t-il mieux ? La mesure serait surtout dissuasive, a-t-il justifié. A Saint-Pierre-et-Miquelon, « il fait 5 degrés en moyenne pendant l'année, il y a 146 jours de pluie et de neige. Je pense qu'assez rapidement, ça va amener tout le monde à réfléchir. » Là s'est noué le débat. Le maire de Saint-Pierre-et-Miquelon a demandé des excuses, Manuel Valls fustigé une attitude de « colon », Marine Le Pen lui a reproché de considérer les habitants comme des « sous-citoyens. » Qu'il est loin le sujet OQTF. Laurent Wauquiez n'a pas

créé de débat sur le sujet, il a agité des mots sans même se situer dans la position où un jour, éventuellement président de la République, il aurait à les mettre en acte. Parce que l'excessif fait gagner, a-t-il retenu de la victoire de Trump. Et tant pis si son principal argument contre Bruno Retailleau porte précisément sur ce constat : trop de mots, pas assez d'actes. La déconnexion entre mots et actes n'est pas neuve, hélas. Dans l'opposition on promet la lune, sans vraiment penser qu'un jour aux manettes, il faudrait traduire en actes. L'opposant ose tout, le gouvernant donne le sentiment de ne rien pouvoir. Et le pire est que l'électeur s'habitue, gobe les mots sans y croire vraiment, les actes de toute façon ont tellement déçu. Mots toujours plus forts pour braver le mur du scepticisme, et toujours plus loin de ce qui est possible de faire. La mécanique

serait juste désespérante si elle n'intervenait à un moment particulier. De sursaut peut être ? L'histoire de Donald Trump est celle de mots hors sol, provocants, à 9 sur l'échelle de Richter, et d'électeurs fascinés par ces excès, comme au spectacle, avec l'idée confuse que derrière tout cela il y a de la force. Or que se passe-t-il deux mois plus tard ? Surprise, ce n'étaient pas des mots en l'air, Donald Trump fait. On s'étonne, on s'affole, on relit à la hâte les discours de campagne et pourtant, oui, il fait ce qu'il a dit. C'était donc possible ! Sa politique s'annonce dévastatrice mais pourquoi ne pas rêver un peu : et si Trump avait un tout petit peu de bon pour une fois ? Deux leçons peuvent être tirées du grand chambardement américain : les mots ont un sens ; l'intérêt du pays se perd vite, si on l'oublie. ccornudet@lesechos.fr

Dessins Kim Roseller pour « Les Echos »



MEILLEUR AÉROPORT D'EUROPE 2022 MEILLEUR AÉROPORT D'EUROPE 2023 MEILLEUR AÉROPORT D'EUROPE 2024 MEILLEUR AÉROPORT D'EUROPE 2025

Pour la quatrième année consécutive, Paris-Charles de Gaulle est élu meilleur aéroport d'Europe. Obtenir cette récompense est une réussite, la conserver exige un engagement constant. Modernisation des infrastructures, optimisation des parcours, innovation continue... Nous accueillons nos passagers avec excellence, et c'est cette exigence qui permet à Paris-Charles de Gaulle de se maintenir parmi les meilleurs aéroports, tout en faisant rayonner la France à travers le monde.



GROUPE ADP
DES HORIZONS À PARTAGER



Aéroports de Paris, société anonyme au capital de 296 881 806 euros. RCS : Bobigny B 552 016 628, dont le siège social est 1, rue de France, 93290 Tremblay-en-France. Crédit photo : © Gwen Le Bras pour Groupe ADP - **ARTEFACT3000**

Coup de rabot à venir sur le financement de l'apprentissage

BUDGET

En application de la loi de finances pour 2025, mais aussi de sa propre initiative, le ministère du Travail va baisser plus de 300 millions les subventions aux centres de formation.

Alain Ruello

Un vent de rigueur sur l'apprentissage se lève. Après avoir réduit la prime à l'embauche des alternants versée aux employeurs en début d'année, le ministère du Travail envisage d'autres mesures d'économies, frappant les subventions aux centres de formation, ou CFA, cette fois-ci. Economies potentielles pour les caisses de l'Etat : plus de 300 millions d'euros en année pleine selon une estimation des « Echos », même si tout n'est pas encore arbitré.

Pour rappel, ces subventions, aussi appelées niveaux de prise en charge (NPEC) ou coûts contrats, sont fixées, diplôme par diplôme, par France compétences, l'autorité nationale en la matière, après application d'une formule complexe qui mêle recommandations des branches professionnelles et comptabi-

lité analytiques des CFA. Pour chaque contrat d'apprentissage, le CFA perçoit ce forfait en fonction du diplôme préparé par le jeune, la somme étant censée couvrir ses charges, pédagogiques principalement. L'argent, enfin, provient des contributions des entreprises.

Dotation exceptionnelle
Tout cela a été instauré par la réforme Pénicaud de 2018 qui s'est traduite par un boom sans précédent de l'apprentissage même s'il tient en grande partie aux mesures de relance post-Covid. Au point que les recettes de France compétences, qui doit aussi financer le compte personnel de formation et d'autres dispositifs, n'y suffisent pas.

L'Etat est donc obligé chaque année de combler les déficits de cette instance sous forme d'une dotation exceptionnelle. Elle a été fixée à 1,9 milliard pour 2025, avant le vote de la loi de finances, à comparer aux 9,7 milliards prévus pour les subventions aux CFA.

C'est dans ce contexte que s'inscrivent les mesures d'économies en préparation. La première a été décidée en toute fin de parcours législatif du budget 2025 quand députés et sénateurs ont ajouté un critère de modulation possible des NPEC, pour les formations à distance en l'occurrence. Le ministère a une lecture stricte de la loi puisque

la possibilité de modulation va devenir, par décret, une modulation tout court dans le sens de la baisse, à hauteur de 25 %.

Même si l'économie associée paraît faible, les Acteurs de la compétence, la fédération patronale de la formation professionnelle, ne digère pas. « *La formation en apprentissage à distance est peu développée mais elle porte l'innovation pédagogique. Nombre d'organismes de formation vont tout simplement couper leurs investissements en R&D* », critique l'une de ses administratrices, Cécile Hazan. Sans oublier les effets collatéraux, puisque ces formations à distance sont adaptées à des publics en difficulté, handicapés ou mamans isolées par exemple.

Pour un niveau de prise en charge de 10.000 euros par exemple, le CFA n'en percevra plus que 9.250.

La seconde mesure peut rapporter beaucoup plus. La loi de finances a instauré un reste à charge pour les employeurs qui embauchent un apprenti préparant un diplôme de niveau 6 (bac +3) ou



Une des mesures envisagées par le ministère du Travail est une baisse de 300 euros sur toutes les subventions versées, quel que soit le niveau de diplôme. Photo Shutterstock

au-delà. « *La participation de l'employeur [...] peut être proportionnelle au niveau de prise en charge [...] dans la limite d'un plafond, ou fixée à une somme forfaitaire* », avaient acté les parlementaires. Le ministère a choisi la deuxième option, à hauteur de 750 euros, selon nos informations. En clair, pour un niveau de prise en charge de 10.000 euros par exemple, le CFA n'en percevra plus que 9.250 et devra facturer le solde à l'employeur. La décision rappelle le reste à charge de 100 euros imposé à chaque achat de formation avec le CPF.

Tout aussi remontés, les Acteurs de la compétence estiment que cette mesure va pénaliser TPE et PME qui ont besoin de garnir leurs effectifs avec des diplômés du supérieur. « *Sans oublier que nombre de jeunes ne seront plus incités à poursuivre leurs études au-delà de bac*

+3 », poursuit Cécile Hazan. La dernière mesure d'économie sur la table, enfin, ne provient pas du Parlement. Elle consiste à appliquer un coup de rabot de 300 euros sur toutes les subventions versées, quel que soit le niveau de diplôme.

320 millions d'économies par an
Le ministère a constaté que chaque CFA dépense en moyenne 600 euros par an et par apprenti en frais de communication, c'est-à-dire en campagne de promotion pour les recruter. Estimant ce montant trop élevé, il a privilégié d'en passer par les coûts-contrats – plus simple – pour le diviser par deux.

Pour Cécile Hazan, la coupe est pleine. « *Les budgets de communications des CFA ont augmenté, c'est exact. Mais c'est la conséquence du système de mise aux enchères numé-*

riques sur les réseaux sociaux que nous subissons », pointe-t-elle. Et de dénoncer une « *forme d'ingérence* » de l'Etat sur les choix d'investissement des CFA.

En se basant sur les 853.832 contrats d'apprentissage signés en 2024 dans le privé, et en appliquant un taux de rupture de 20 %, on peut estimer que tout cela va réduire la facture apprentissage de France compétences de 320 millions par an en année pleine. La dotation exceptionnelle de l'Etat le sera d'autant.

Le ministère ne prévoit pas que des pilules amères puisque les subventions aux CFA des territoires ultramarins vont augmenter de 10 %. « *C'est très bien sauf que le problème dans ces territoires c'est le manque de centres d'examen et d'employeurs* », tempère Cécile Hazan. ■

Vendredi avec Les Echos

Les Echos Week-end, tout le plaisir d'être curieux.

Les Echos
WEEK-END
BUSINESS STORY / CULTURE / STYLE / ... ET MOI

AU CŒUR DE LA TECH CHINOISE
Shenzhen, la mégapole d'Hangzhou et de DeepSeek, la lutte acharnée à l'heure du commerce de Donald Trump.

TVA : la piste de Bercy pour calmer les autoentrepreneurs

FISCALITÉ

L'abaissement du seuil de franchise de TVA avait provoqué en février une fronde des autoentrepreneurs.

Ce qui avait poussé le gouvernement à suspendre la mesure jusqu'en juin.

Sébastien Dumoulin

Le gouvernement tente de dessiner un compromis acceptable sur l'épineuse question de l'assujettissement à la TVA des petites entreprises, et notamment des autoentrepreneurs. Il propose de fixer le seuil de la franchise à 37.500 euros de chiffre d'affaires annuel, sauf pour les travaux immobiliers, pour lesquels le seuil serait de 25.000 euros.

Un amendement en ce sens avait été déposé dans le cadre du projet de loi de simplification de la vie économique, actuellement examiné dans l'Hémicycle, mais il a été déclaré irrecevable par le bureau de l'Assemblée.

Le gouvernement compte bien revenir à la charge. « *Nous cherchons aujourd'hui le vecteur législatif qui nous permettra d'avancer et de trouver, avec le Parlement, ce compromis* », a indiqué le ministre de l'Economie, Eric Lombard, devant les députés mardi.

200.000 entreprises menacées
La proposition de l'exécutif consiste à couper la poire en deux. Dans le budget 2025, le seuil de la franchise de TVA a été uniformément abaissé à 25.000 euros – un plafond bien plus bas que ceux jusqu'alors

en vigueur : 85.000 euros pour le commerce de biens ou 37.500 euros pour les services (certaines professions comme les avocats bénéficiaient en outre de seuils spécifiques). Cette mesure, introduite discrètement par le gouvernement Barnier lors des discussions budgétaires à l'automne, aurait dû conduire plus de 200.000 petites structures, dont deux tiers d'autoentrepreneurs, à dépasser le nouveau seuil et donc à devoir facturer la TVA à leurs clients.

Echec des discussions à Bercy
Pour les caisses publiques, cela devait se traduire par environ 800 millions de recettes supplémentaires en année pleine. Mais pour beaucoup d'entreprises concernées, la perspective de devoir augmenter leurs prix TTC de 20 % ou d'amputer leurs marges d'autant paraissait insurmontable. Au point de risquer la faillite ou la bascule partielle dans l'économie informelle – autrement dit ne pas déclarer la part d'activité supérieure au nouveau niveau de franchise.

Devant la bronca des autoentrepreneurs, le gouvernement avait

rapidement battu en retraite et annoncé fin février la suspension de la mesure jusqu'au 1^{er} juin, ainsi que le lancement d'une concertation avec tous les acteurs concernés.

Ces discussions se sont bien tenues, à Bercy, sous la houlette de la ministre des PME, Véronique Louwagie. Mais elles n'ont « *pas permis d'aboutir à une unanimité, ni en faveur ni en défaveur de la réforme* », a expliqué le ministre Eric Lombard.

D'un côté, les autoentrepreneurs voulaient le maintien des anciens seuils. De l'autre, les professionnels – notamment du bâtiment – continuaient de dénoncer la concurrence déloyale des toutes petites entreprises exonérées de TVA. Il n'est d'ailleurs pas exclu que certains de ces professionnels « anti-franchise » portent l'affaire en justice, tant la décision politique de suspendre une mesure fiscale votée et promulguée paraît baroque.

Une réforme « improvisée » et « inapplicable »
Pour désamorcer la crise, le ministre de l'Economie vante sa proposition « *aussi équilibrée que rapide* ». Encore faudra-t-il trouver une fenêtre législative pour la graver dans le marbre. Et persuader les parlementaires de la voter, ce qui n'est pas gagné.

La commission des Finances du Sénat vient en d'effet de dévoiler les conclusions d'une mission flash sur le sujet. Elle estime que cette réforme « *improvisée* » est actuellement « *inapplicable* » au vu de son caractère rétroactif.

Son président, Jean-François Husson, appelle à y renoncer purement et simplement pour 2025 : « *Je souhaite que des initiatives fiscales d'une telle ampleur figurent dans les textes initiaux des lois de finances, soient bien documentées et soient discutées par les deux chambres de notre Parlement avant d'être mises en œuvre* ». ■

« Nous cherchons aujourd'hui le vecteur législatif qui nous permettra d'avancer et de trouver, avec le Parlement, ce compromis. »
ERIC LOMBARD
Ministre de l'Economie

Coup de tonnerre, Trump suspend une partie des droits réciproques pour 90 jours

COMMERCE

Le président des Etats-Unis maintient un taux mondial de 10 % sur tous les pays touchés par ses nouveaux droits, et surenchérit sur la Chine, touchée à hauteur de 125 %.

Mais il met sur pause tout le reste.

Solveig Godeluck
et Bastien Bouchaud
— Bureau de New York

C'est une sacrée embardée dans la guerre commerciale mondiale menée par les Etats-Unis contre le reste du monde. Mercredi à 13 h 18, Donald Trump a annoncé sur Truth Social la suspension des nouveaux droits de douane dits « réciproques » imposés à de nombreux pays le matin même.

La mesure est présentée par contraste avec le renchérissement des droits sur la Chine. En effet, Pékin a riposté par deux fois aux tarifs douaniers créés par Washington, la deuxième fois mercredi – l'escalade se poursuit donc, avec la deuxième surenchère de Donald Trump. « *Sur la base du manque de respect montré par la Chine envers les marchés mondiaux, j'augmente par la présente les droits imposés à la Chine par les Etats-Unis d'Amérique à 125 %, effectifs immédiatement* », déclare le président dans son message.

« *Inversement, et parce que plus de 75 pays ont appelé des représentants des Etats-Unis [...] pour négocier une solution [...] et parce que ces pays n'ont à ma demande répliqué d'aucune façon contre les Etats-Unis, j'ai autorisé une pause de 90 jours, et un tarif réciproque substantiellement plus bas pendant cette période, de 10 % également effectif immédiatement* », poursuit-il.

Autrement dit, les nouveaux droits imposés la semaine dernière uniformément à la terre entière ou presque restent en place. Mais ceux qui sont entrés en vigueur mercredi matin, et qui sont exactement proportionnés à l'importance du déficit bilatéral américain rapporté aux échanges bilatéraux, pays par pays, sont donc levés.

Wall Street salue la retraite tactique

Wall Street n'attendait que ça pour reprendre ses ailes. Après plusieurs séances chaotiques, ballottés par les déclarations contradictoires de l'administration, les indices boursiers américains ont violemment rebondi. Le Nasdaq à forte coloration technologique menait la charge, en hausse de 10 % en milieu de journée à New York, un saut inédit depuis octobre 2008. Le S&P 500 gagnait 7,6 % au même moment et l'indice Dow Jones plus de 6,6 %.

Les marchés financiers dans leur ensemble ont relâché un peu de la pression accumulée ces derniers jours. Les cryptomonnaies ont profité de la retraite tactique opérée par la Maison-Blanche. Le bitcoin s'adjudgeait plus de 6 %, repassant au-dessus du seuil des 80.000 dollars. Les prix du pétrole sont repassés dans le vert, signe que le spectre de la récession se dissipe un peu dans l'esprit des investisseurs.

Alors que la politique commerciale américaine paraît de plus en plus chaotique et brouillonne, dangereuse aussi, le secrétaire au Trésor Scott Bessent a essayé de rationaliser. « *Tout cela est dicté par la stratégie du président. Nous avons eu une longue discussion ce dimanche* », a garanti le chef de file de la faction pro-négociations au sein de la Maison-Blanche, lors d'un point presse improvisé.

« *Nous souhaitons coopérer avec nos alliés et avec nos partenaires commerciaux qui n'ont pas pris de mesures de rétorsion* », a-t-il ajouté. Des paroles assurément douces à l'oreille des Européens et des autres alliés de l'Amérique, qui ont été mal-



Donald Trump a annoncé mercredi sur Truth Social la suspension des nouveaux droits de douane dits « réciproques » imposés à de nombreux pays le matin même. Photo Eric Lee/« The New York Times »/Redux-RÉA

menés par les mots méprisants de l'administration américaine, ainsi que par ses décisions unilatérales.

En revanche, la Chine en prend pour son grade. « *Ce que fait la Chine affectera beaucoup plus son économie que la nôtre, car son modèle économique est fondé sur l'exportation* », a argumenté Scott Bessent. Maintenant que les Etats-Unis ont érigé leur « mur » douanier, les autres pays vont subir un afflux de marchandises chinoises, a-t-il mis en garde, dans un effort diplomatique pour les éloigner de Pékin et les ramener dans le giron américain. Washington craint en effet que Pékin tire profit de la guerre commerciale américaine en nouant de

nouvelles alliances commerciales. « *Devinez où ces marchandises vont atterrir ? Sur les rives européennes* », a déclaré Scott Bessent sur Fox News, en assurant que les Etats-Unis veulent avant tout « *en finir avec ces politiques mercantilistes* » de Pékin.

Eviter un « hiver nucléaire économique »

L'économie américaine n'est pas tirée d'affaire. Les droits de douane prohibitifs imposés aux marchandises chinoises, et les mesures de rétorsion chinoises, risquent de mettre un point d'arrêt aux échanges entre les deux pays. Et la grande majorité des importations venues

d'autres pays resteront taxées à hauteur de 10 %. Le statut des produits européens restait en revanche à déterminer.

La suspension des droits « majeurs » ne s'applique qu'aux pays qui « *n'ont pas, à ma suggestion, répliqué d'aucune manière ou forme* », a précisé Donald Trump. L'Union européenne ayant annoncé mercredi de premières mesures de rétorsion, ses exportations vers les Etats-Unis pourraient rester visées par un taux de 20 %.

Le soulagement n'en est pas moins immense devant cette pause, même temporaire et incomplète. Les grands patrons et les plus grands investisseurs de Wall Street

sonnaient l'alarme depuis le « jour de la libération ». Effarés par le niveau des droits de douane « réciproques » dévoilés dans la roseraie de la Maison-Blanche, ils redoutaient un basculement rapide de l'économie en récession.

La suspension de 90 jours avait d'ailleurs été suggérée dès le week-end dernier sur X par l'investisseur milliardaire Bill Ackman, un soutien vocal de Trump jusque-là, afin d'éviter un « *hiver nucléaire économique* ». Le revirement de Donald Trump a peut-être permis d'éviter la catastrophe annoncée, mais l'économie américaine ne ressortira pas indemne de sa guerre commerciale. ■

La Chine joue l'escalade et se prépare à l'affrontement

Pékin a annoncé, mercredi, des droits de douane supplémentaires de 50 % contre les produits américains. La Chine assume le « découplage » avec les Etats-Unis et va maintenant se tourner vers les pays voisins.

Raphaël Balenieri
— Correspondant à Shanghai

Elle avait prévenu qu'elle irait « *jusqu'au bout* » dans la guerre commerciale et elle met sa menace à exécution. Mercredi, la Chine a annoncé des droits de douane supplémentaires de 50 % contre tous les produits américains arrivant dans le pays, portant le total des taxes chinoises contre le made in America à 84 %, une nouvelle escalade dans le conflit commercial qui oppose les deux superpuissances. Ces nouvelles taxes s'appliqueront dès ce jeudi à minuit.

Ces représailles sont annoncées alors qu'en sens inverse, tous les produits chinois arrivant aux Etats-Unis sont soumis, depuis mercredi, à des droits de douane de 104 %, après les 50 % supplémentaires annoncés par Donald Trump en début de semaine. La Chine a donc répondu avec fermeté à l'offensive du président américain et semble assumer pleinement le découplage

de son économie avec les Etats-Unis.

« *L'escalade des droits de douane américains contre la Chine constitue une violation grave des droits et intérêts légitimes de la Chine, une atteinte au système commercial multilatéral fondé sur des règles et une grave atteinte à la stabilité de l'ordre économique mondial* », dénonce le Conseil d'Etat, le plus haut organe exécutif en Chine, qui fustige aussi le « *harcèlement économique* » mené par Washington.

« Virage stratégique »

Parallèlement, la Chine a inscrit 12 entreprises américaines supplémentaires sur sa « liste noire », ce qui va les empêcher de s'approvisionner en Chine, sauf autorisation spéciale du ministère du Commerce. Enfin, Pékin a pris des sanctions contre six entreprises américaines qu'elle accuse d'avoir vendu des armes à Taïwan.

Avec ces nouvelles sanctions, la rupture entre la Chine et les Etats-Unis semble bel et bien consommée. « *La Chine est prête à un découplage presque total avec les Etats-Unis. En début d'année, pourtant, Pékin avait laissé une chance aux négociations. Le gouvernement chinois avait pris soin de ne mettre en place que des représailles limitées et partielles aux mesures américaines. Mais les rounds de négociations n'ont rien donné. La Chine a mainte-*

nant perdu patience et a décidé d'enclencher un virage stratégique », résumait, mercredi, Xu Jianwei, économiste senior chez Natixis, lors d'une conférence avec des journalistes.

Ce virage stratégique va aussi passer par un rapprochement avec l'Asie et les pays de l'Asean, le premier partenaire commercial de la

Le total des taxes chinoises contre les produits américains va atteindre 84 %.

Chine. Mardi et mercredi, Xi Jinping a appelé à un renforcement des liens avec les 14 pays limitrophes de la Chine, lors d'une conférence politique sur la « diplomatie de voisinage ».

Outre Xi Jinping, les six autres membres du comité permanent du Bureau politique, le saint des saints du régime, étaient présents, signe du poids politique de cette réunion. Ce pivot vers l'Asie et les pays « amis » a déjà commencé. Wang Yi, le ministre des Affaires étrangères, vient de boucler une visite de trois jours en Russie. Xi Jinping, de son côté, est attendu au Vietnam la semaine prochaine.



Le président chinois, Xi Jinping, a appelé ces derniers jours à un renforcement des liens avec les 14 pays limitrophes de la Chine. Photo Hector Retamal/AFP

Autre signe du durcissement des relations entre Pékin et Washington, le ministère chinois du Tourisme a appelé ses ressortissants à la « *prudence* » lors de leurs voyages aux Etats-Unis, évoquant des « *risques* » pour eux « *en raison de la détérioration récente des relations économiques et commerciales* » entre les deux pays. Alors que les marchés

financiers étaient toujours dans la tourmente mercredi, Donald Trump a de nouveau appelé au calme. « *Restez cool. Tout va bien se passer* », a promis le président américain sur son réseau Truth Social. « *C'est le moment d'acheter* », a-t-il ajouté, en référence à la chute de la Bourse. La riposte de la Chine est « *malheureuse* », a déclaré le secré-

taire au Trésor, Scott Bessent, sur Fox Business, appelant Pékin à ne pas dévaluer le yuan pour réduire le prix de ses exportations et compenser les barrières douanières américaines. « *Les Chinois, en réalité, ne veulent pas venir négocier, car ils sont les pires contrevenants au système commercial international* », a-t-il dit. ■

Les Vingt-Sept veulent croire à la négociation

Bruxelles a seulement répliqué aux droits de douane américains sur l'acier et l'aluminium. D'autres représailles sont à l'étude, mais la marge de manœuvre est étroite.

Richard Hiault

L'Europe n'est ni la Chine, ni les Etats-Unis. Si Pékin a réagi immédiatement aux droits de douane instaurés par Washington sur les importations en provenance de Chine par des contremesures tarifaires, les 27 pays membres de l'UE prennent leur temps. Face aux droits de douane américains de 25 % sur l'acier, l'aluminium et les pro-

duits dérivés, instaurés le 12 mars dernier et qui affectent 26 milliards d'euros d'exportations européennes, les Vingt-Sept ont seulement répliqué, mercredi, par une première salve de représailles. Ils ont approuvé une liste de droits de douane allant de 10 % à 25 % portant sur 21 milliards d'euros d'importations en provenance des Etats-Unis.

Néanmoins, toutes les taxes envisagées ne rentreront pas en vigueur en même temps. Les premières seront mises en œuvre le 15 avril. Les taxes nouvelles ne seront prélevées qu'à partir du 15 mai. Pourquoi ? Tout simplement parce que l'UE suit à la lettre les règles de l'OMC. « C'est fondamental d'appliquer les règles de l'Organisation puis-



Jean-Christophe Verhagen/AFP

Le commissaire européen au Commerce, Maros Sefcovic, s'est entretenu, mardi, avec le secrétaire américain au Commerce, Howard Lutnick sur la manière d'entamer des négociations.

qu'elles donnent une certitude juridique aux entreprises », indique un proche du dossier. Dans le cadre de l'adoption de mesures de sauvegarde, ce qui est le cas ici pour l'acier et l'aluminium, la réglementation de l'OMC prévoit un délai de 30 jours avant qu'elles puissent entrer

en vigueur. Bruxelles a par ailleurs indiqué que les droits de douane envisagés sur certains produits agroalimentaires américains ne seraient prélevés qu'à partir du 1^{er} décembre prochain. Pour l'heure, la riposte reste donc limitée et de faible ampleur. Car d'autres

taxes affectent l'UE. Depuis le 3 avril, l'Europe subit pour ses exportations automobiles vers les Etats-Unis (environ 60 milliards d'euros) une taxe de 25 % en plus d'un droit existant de longue date de 2,5 %. S'y ajoute enfin ce que Washington appelle un droit de douane réproque de 20 % sur les autres importations en provenance d'Europe (290 milliards d'euros) qui a démarré ce mercredi avant d'être ramené dans la foulée par Donald Trump à 10 % pour 90 jours.

La riposte européenne sur l'automobile et les droits de douane réci-proques n'est pas encore tranchée. Pour l'heure, à Bruxelles, on se raccroche à l'espoir d'une solution négociée. Sauf qu'au sein de la Commission, on ne se fait guère d'illusion face à l'absence de volonté réelle des Américains de négocier. C'est là où

tout se complique. L'UE a certes promis une réponse « ferme et proportionnée ». Mais le calibrage de la riposte se heurte d'abord aux intérêts divergents des Vingt-Sept. Elaborer une liste de produits américains qui feraient l'objet de nouvelles taxes requiert deux préalables : une consultation publique auprès des acteurs sur ce qui peut être fait et un compromis des pays membres.

Lutter contre la coercition

La marge de manœuvre est limitée. « L'UE peut, sans trop de dommages, taxer à hauteur de 100 milliards d'euros d'importations américaines en représailles. Au-delà, les Européens risquent de se tirer une balle dans le pied et pénaliser leurs propres industries », indique Jean-Luc Demarty, ancien directeur général du département commerce à la Commission.

La relation entre l'UE et les Etats-Unis est la plus profonde et la plus dynamique au monde. Les industriels européens dépendent en partie des importations américaines. Pour Jean-Luc Demarty, il importe de recourir à l'instrument anti-coercition. S'il avait d'abord été élaboré à l'encontre de la Chine, l'Amérique de Donald Trump constitue un cas d'école.

« Déclencher ce nouvel instrument suppose un vote à majorité qualifiée des Etats membres de l'Union pour constater la coercition. A la Commission européenne, ensuite, de proposer des mesures ciblées et de frapper, par exemple, les services financiers américains et les géants du numérique. » A ce stade, la France, l'Allemagne et l'Espagne plaident pour une riposte forte et rapide, mais l'Italie, la Grèce, la Roumanie et la Hongrie s'opposent à une escalade. ■

COMMUNIQUÉ



Mobilisation pour l'optimisme

Mens sana in “corporate” sano : quand l’entreprise marque des points avec le sport



Tribune de Xavier Crépon, associé membre du Comité de direction de PwC France et Maghreb

Le sport, nous en connaissons les bienfaits sur la santé physique et mentale, l'inclusion et la performance. Alors pourquoi n'est-il pas plus central dans nos vies ? Question de culture sans doute - la France n'est pas une nation très sportive. Mais les entreprises ont la capacité de faire évoluer cette situation. Dans le sillage du plus grand événement mondial de 2024, lors duquel les Français ont vibré au rythme des compétitions, à elles de jouer !

Des bienfaits individuels et collectifs : nul doute...

Les bénéfices très concrets du sport - moins de stress, plus de bien-être - ont aussi un impact sur la santé mentale grâce à la libération d'endorphine. Par ailleurs, l'OMS reconnaît qu'une activité physique régulière améliore l'efficacité et les performances intellectuelles - un lien a par exemple été établi avec les notes à l'école. Enfin, le sport est un vecteur d'inclusion. Comment ne pas admirer la résilience et la persévérance au cœur du parasport ? Tout cela peut être transposé dans la culture d'entreprise.

Le parallèle avec l'univers du travail ne s'arrête pas là. Le sport développe des valeurs - dépassement de soi, esprit d'équipe, engagement - essentielles à la performance collective. Intégrées aux comportements, elles renforcent la cohésion et la motivation des collaborateurs. Dans une équipe, qu'elle soit sportive ou de travail, chacun apporte ses qualités complémentaires et contribue au succès du groupe.

... mais qui pour prendre la relève, après une année 2024 très sportive ?

Les vertus du sport - tous les sports ! - n'étant plus à démontrer, l'intégrer davantage dans le quotidien des Français ne pourrait-il pas se transformer en vecteur de performance économique en plus de ses bienfaits sociaux ? Les entreprises ont tout intérêt à jouer un rôle moteur dans cette évolution.

Les entreprises doivent investir davantage le terrain du sport, vecteur de santé, de bien-être et de performance. Un rôle à la fois sociétal et économique.

S'appuyant sur l'élan impulsé en 2024, où le sport était grande cause nationale, les employeurs ont en effet une carte à jouer en promouvant ce pilier central pour la santé et la performance. Les options ne manquent pas. Offrir des lieux : sur place, en aménageant des espaces pour l'activité physique (salles de sport, design actif) ou via des partenariats (abonnements à des salles de sport). Organiser des événements : challenges sportifs internes ou inter-entreprises, courses solidaires... Ce sont autant d'opportunités de renforcer l'esprit d'équipe et le sentiment de sens au travail.

Aucune entreprise, même la plus convaincue, ne peut être parfaite dans le domaine. L'essentiel est de se placer sur la bonne trajectoire et de se fixer des ambitions bien au-delà des obligations légales de tout employeur en matière de sécurité et de santé physique et mentale des travailleurs.

Sport et entreprise : des inspirations réciproques

Si l'entreprise puise inspiration dans le sport, la réciproque me semble tout aussi justifiée. De fait, il existe une forme de pollinisation croisée entre ces deux univers. Les approches convergent déjà plus souvent qu'on ne le croit, qu'il s'agisse de stratégies *data-driven* du recrutement dans certains clubs de football ou de leadership bienveillant à la Carlo Ancelotti, qui fait de l'empathie et de la confiance des clés de la réussite collective.

Les exemples de reconversion de sportifs dans le business, comme Mathieu Flamini, Marie-Amélie Le Fur ou Sarah Ouramoune, ne manquent pas non plus. Et si les entreprises allaient plus loin ? Elles ont, elles aussi, un rôle à jouer pour faciliter les reconversions de sportifs, par exemple en mettant en place des échanges réguliers entre athlètes et entreprises, du mentorat ou du coaching professionnel.

Sans aucun doute, la société tout entière s'enrichit de ces échanges. Le sport, en plus d'être un outil de développement personnel et un levier de performance pour l'entreprise, est facteur de lien et de dynamisme dans la société. Et une société qui accroît la santé, le bien-être et la performance par la pratique du sport n'a-t-elle pas toutes les raisons d'être optimiste ?

Partagez vos vues sur www.pwc.fr/optimisme.



Pour en savoir plus

© 2025 Marie Prêchac Photographie / PricewaterhouseCoopers France et Maghreb. Tous droits réservés.

Face au choc, l'Italie puise dans les fonds européens

Principale puissance exportatrice de l'UE avec l'Allemagne, l'Italie est l'un des pays qui souffrira le plus de la politique de Donald Trump.

Olivier Tosseri — Correspondant à Rome

Giorgia Meloni veut affronter avec « détermination et pragmatisme » le défi lancé par la politique protectionniste de Donald Trump, tout en évitant une guerre commerciale « qui ne profiterait à personne ». C'est la ligne de crête empruntée par la Première ministre italienne à la tête d'une coalition des droites, qui rencontrera le président américain le 17 avril à Washington.

L'initiative passe mal à Paris. Sur France Info, le ministre de l'Industrie, Marc Ferracci, a estimé que « l'Europe n'est forte que si elle est unie », alertant sur le « risque » de « jouer solo » en tenant « des discussions bilatérales » avec les Américains. Benjamin Haddad, le ministre délégué chargé de l'Europe, a lui aussi dit sur France 2 que les Vingt-Sept ne devaient pas « se disperser ».

L'enjeu des droits de douane est particulièrement fort en Italie, deuxième exportateur de l'UE vers les Etats-Unis après l'Allemagne. Dans un contexte aussi troublé, le gouvernement a divisé par deux ses prévisions de croissance pour 2025. Il table désormais sur 0,6 %, contre 1,2 % auparavant, a-t-il annoncé mercredi. La Banque d'Italie a elle aussi abaissé sa prévision, à 0,5 %.

Prévisions de croissance divisée par deux

La banque centrale prévoit une croissance atone également pour les deux prochaines années : 0,7 % et 0,8 %, inférieurs à l'optimiste 1,1 % précédemment indiqué. Ce ralentissement ne devrait néanmoins pas impacter la trajectoire budgétaire de Rome. De meilleures rentrées fiscales devraient lui permettre d'honorer son engagement d'un déficit de 3,2 % du PIB cette année.

Le ministre de l'Economie, Giancarlo Giorgetti, a une nouvelle fois renoncé à présenter des objectifs précis sur sa future politique budgétaire, pas plus qu'il n'a défini une stratégie de politique économique. L'évaluation des implications budgétaires de la hausse prévue des dépenses militaires est toujours en cours. « Ceflou est le signe de l'incapacité du gouvernement à affronter les conséquences de la folie des droits de douane imposés par son ami Donald Trump », fustige Francesco Boccia, chef du groupe du Parti démocrate (centre gauche) au Sénat.

« Pandémie économique »

Au lendemain d'un Conseil des ministres restreint, Giorgia Meloni a reçu les représentants des différents secteurs économiques les plus touchés. Elle les a mis en garde contre la « panique et l'alarmisme qui risquent de faire plus de dégâts que les tarifs douaniers eux-mêmes ». Ces propos n'ont pas suffi à calmer la peur d'« une pandémie économique » évoquée par Confindustria, qui représente les petites entreprises. Cette organisation redoute une chute des exportations et la perte de 46.000 emplois.

Giorgia Meloni a pourtant tenu à rassurer les entreprises en promettant de leur réaffecter jusqu'à 25 milliards d'euros de fonds européens pour « soutenir l'emploi et accroître la productivité ». Sur ce total, 14 milliards proviendraient des ressources allouées dans le cadre du plan de relance européen, auxquels s'ajouteraient onze milliards supplémentaires des fonds de cohésion de l'UE. La Commission aurait déjà fait part de son accord pour cette réallocation.

L'Italie va bientôt lui en demander plus, pour suspendre le Pacte de stabilité mais aussi « revoir avec force les réglementations idéologiques du Pacte vert et les excès de régulation dans tous les secteurs », insiste Giorgia Meloni. Ils constituent aujourd'hui de véritables tarifs douaniers internes qui finiraient par s'ajouter inutilement à ceux externes ». ■

Pourquoi Pékin assume le bras de fer avec Washington

La Chine a annoncé mercredi des droits de douane supplémentaires, assumant ainsi une escalade dans le conflit commercial qui oppose les deux superpuissances.

Guillaume de Calignon

Qui va craquer en premier, la Chine ou les Etats-Unis ? L'escalade promet de faire des dégâts sur l'économie des deux pays mais aussi sur le reste du monde. Les répercussions de la guerre commerciale seront extrêmement importantes. Revue de détail des questions qui se posent.

● UNE RÉCESSION AMÉRICAINE

Les Etats-Unis ont importé 439 milliards de dollars de biens en provenance de Chine en 2024. Mais « quand on tient compte des ventes par le biais des pays qui servent à contourner les droits de douane du premier mandat de Trump, comme le Vietnam et le Mexique, les importations américaines en provenance de Chine approchent probablement 600 milliards de dollars l'an passé », juge Sophie Wiewiorka, économiste chez Crédit Agricole.

Quant à la Chine, elle a acheté seulement 143 milliards de dollars de produits américains en 2024. A priori, comme le dit Donald Trump, « la santé de l'économie chinoise dépend de nous. Ils ont plus besoin de notre commerce que nous d'eux. »

Sauf que c'est un peu plus compliqué. Peu de gens pensent que de tels

droits de douane vont s'installer. « A ce niveau-là, cela ressemble fort à un découplage forcé et instantané entre l'Amérique et la Chine. Or, cela paraît extrêmement périlleux économiquement et politiquement pour les Etats-Unis de maintenir des tarifs douaniers aussi élevés sur la quasi-totalité de la planète, et particulièrement sur la Chine qui représente à elle seule un tiers de la production industrielle mondiale », estime François Chimits, économiste chez Merics, un think tank basé à Berlin.

« La part de la valeur ajoutée venant de l'étranger dans la consommation en biens manufacturés des ménages américains est une des plus élevées du monde, et l'économie américaine est fondée sur la consommation qui pèse 70 % du PIB du pays, poursuit-il. Les tarifs du "Liberation Day" paraissent donc difficilement tenables. Pékin semble partager cette analyse d'un coup de bluff de Donald Trump. »

« L'industrie manufacturière chinoise détient des avantages comparatifs très importants. La Chine produit 55 % de l'acier dans le monde, elle a des positions très fortes dans certains produits situés en amont de la production industrielle mondiale. Les industriels chinois fournissent en quelque sorte le monde en consommations intermédiaires », explique Anthony Morlet-Lavidalie, économiste chez Rexecode. Or, « certaines d'entre elles sont incompressibles, les industriels américains ne peuvent s'en passer. Ce sont donc ceux qui paieront plus cher ces importations », poursuit-il. Jamie Dimon, le PDG de la banque JP Morgan, a indiqué

mercredi qu'une récession était « une conséquence probable » des mesures de Trump.

● UNE CHINE PLUS RÉSILIENTE

« Dans un contexte de bouleversement des chaînes de valeur mondiales, la Chine peut résister, comme elle l'a montré pendant le Covid », tranche Anthony Morlet-Lavidalie. D'autant que, « si les produits chinois vendus aux Etats-Unis sont taxés à 104 %, alors la Chine cherchera à contourner ces droits de douane, comme par le passé, en passant par des pays moins imposés, comme le Mexique ou le Vietnam. » Pour Pékin, « l'arme de destruction massive chinoise, ce sont les restrictions aux exportations de métaux critiques et de certaines productions sur lesquelles elle a des positions de quasi-monopole », considère l'économiste. L'autre arme, à double tranchant, est que la Chine détient 1.000 milliards de dollars de bons du Trésor américain. Elle pourrait les vendre. Mais elle perdrait par là-même beaucoup d'argent.

Mais le choc sera rude car les exportations ont représenté près d'un quart de la croissance chinoise l'an passé. Et la consommation intérieure chinoise est atone depuis la fin du Covid, les ménages ayant perdu confiance avec la crise immobilière et la mauvaise gestion de la pandémie. Sans aucune relance budgétaire, ce choc commercial implique que le PIB de la Chine ne croîtra que de 2 % cette année, ce qui serait le taux de croissance le plus bas depuis la fin des

années 1970, ont calculé les économistes de Barclays.

Cela ne sera pas simple de relancer la machine. « Le pays connaît une quasi-déflation depuis deux ans. L'Etat vient de recapitaliser les grandes banques alors que la politique monétaire est accommodante », souligne Sophie Wiewiorka. Et « l'agence de notation Fitch vient de dégrader la note de la Chine. Il n'y a donc pas beaucoup de marges de manœuvre pour une relance budgétaire de grande ampleur. Sans compter que le pays n'a pas très bien réussi ce genre d'opération par le passé : les derniers plans de relance ont permis de soutenir la croissance à court terme, mais pas de la rééquilibrer », poursuit-elle.

Toutefois, la résilience de la population chinoise est probablement plus forte que celle des Américains. « La Chine, est un pays autoritaire et financièrement assez isolé du monde. Cela lui donne les capacités de résister dans cette guerre commerciale. Contrairement aux Etats-Unis, c'est une économie portée par l'investissement de grandes entreprises répondant à Pékin », remarque François Chimits.

« Un des piliers du récit national mis en avant par Xi Jinping est que les Etats-Unis veulent empêcher la Chine de se développer. La population chinoise semble adhérer dans sa grande majorité à ce discours. Sans nier les impacts négatifs de l'escalade à court terme avec l'Amérique, cela accroît la capacité de la Chine à encaisser les coûts d'une telle confrontation », selon l'expert. D'ailleurs, « les dirigeants chinois avaient anticipé une confrontation

économique sous une seconde présidence Trump. La clarté, la cohérence et la fermeté de leurs réactions laissent penser qu'ils se sont préparés en conséquence. »

● PÉKIN DÉVALUERA PEU LE YUAN

La devise chinoise, le yuan, a été dévaluée de 3 % lors de l'élection de Donald Trump, en novembre dernier. Puis, après quatre mois de calme, elle est repartie à la baisse de 1 % environ depuis l'annonce des droits de douane. « Le gouvernement chinois peut dévaluer le yuan un peu, mais il est limité dans la possibilité de la baisse du taux de change. La Chine importe beaucoup de matières premières, très souvent libellées en dollars, et une dépréciation de sa devise renchérirait le coût d'approvisionnement. Et elle aurait du mal à assumer une guerre des monnaies vis-à-vis des autres pays émergents, alors qu'elle se positionne comme garante du système multilatéral », explique Sophie Wiewiorka.

« La dépréciation du yuan est un des outils que les Chinois peuvent activer pour amortir le choc des tarifs douaniers, mais elle ne peut être d'une grande ampleur, sous peine d'énervier leurs partenaires commerciaux », renchérit François Chimits. L'Europe ou l'Asie du Sud-Est veraient cette dévaluation d'un mauvais œil et la considéreraient probablement comme étant agressive. Il est aussi probable qu'une baisse du cours du yuan ne fasse qu'attiser la colère de Donald Trump. Il a lancé une enquête sur les manipulations monétaires de la Chine.

● LA CRAINTE DE L'AFFLUX DE BIENS CHINOIS

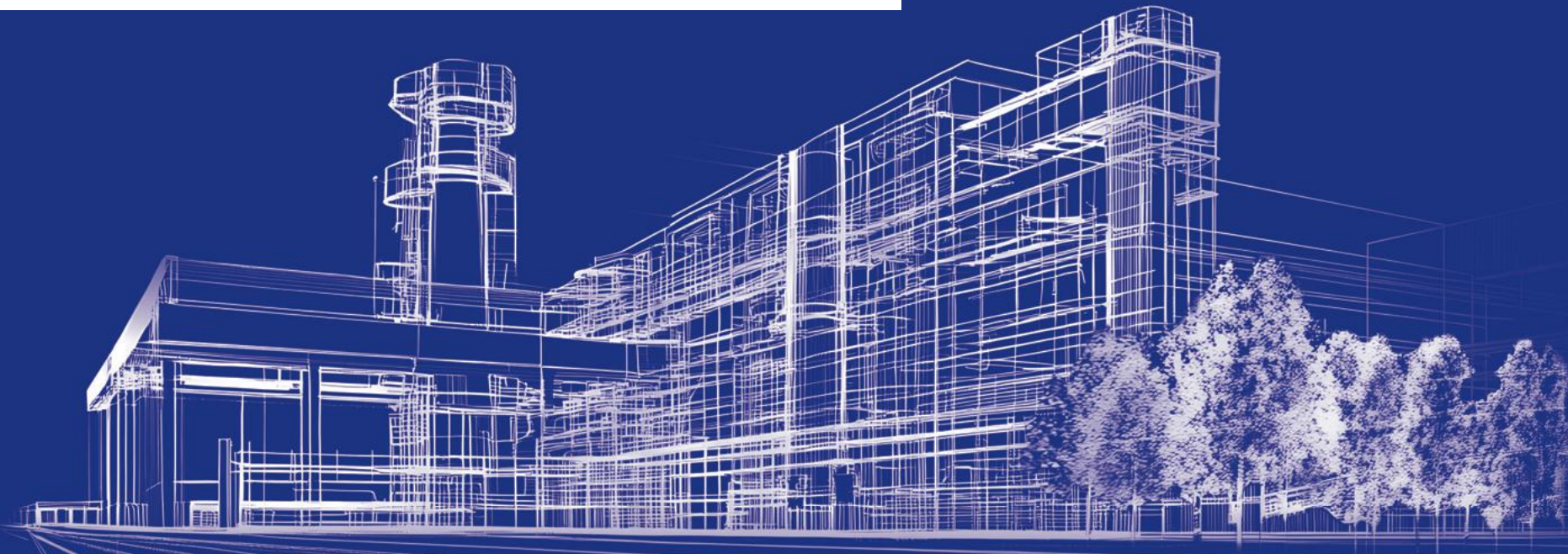
Une des grandes craintes du reste du monde est que les produits chinois qui ne trouveront plus d'acheteurs aux Etats-Unis déferleront sur d'autres marchés, particulièrement l'Europe et l'Asie du Sud-Est. L'industrie chinoise est en surcapacité et inonde déjà de nombreux marchés. Beaucoup d'entre eux ont déjà pris des mesures protectionnistes. C'est le cas du Brésil, pourtant un grand fournisseur de la Chine en matières premières agricoles, qui n'a pas hésité à protéger sa production d'acier en 2023, ou encore de l'Europe qui a taxé les véhicules électriques chinois.

La présidente de la Commission, Ursula von der Leyen, a déjà prévenu : « Nous ne pouvons pas absorber la surcapacité mondiale, et nous n'accepterons pas non plus le dumping sur notre marché. » Le message à Pékin est clair. Le risque que la guerre commerciale de Trump se déplace dans d'autres pays est réel.

Mais une porte de sortie est possible. Celle-ci devra « ménager à la fois les lignes rouges de Xi et celles de Trump. Elle pourrait, sur le modèle de leur accord de 2020, prendre la forme de ronflantes promesses d'achat chinoises de biens américains, en particulier des matières premières et agricoles, chacun des deux camps s'engageant à réduire les hausses de droit de douane à des niveaux plus soutenables. En affaiblissant le système d'alliance américain, le président américain est jugé par les Chinois comme étant une aubaine », juge François Chimits. ■

Installez-vous dans la région Pays de la Loire

Nous accélérons votre implantation



DÉCOUVREZ NOTRE ACCÉLÉRATEUR FONCIER
02 52 56 59 53
region-paysdelaloire-implantation.fr



RÉGION PAYS DE LA LOIRE



A Berlin, Friedrich Merz scelle un accord de coalition avec les sociaux-démocrates

ALLEMAGNE

Conservateurs et sociaux-démocrates ont présenté la feuille de route de leur politique commune pour les quatre ans à venir.

Le leader des conservateurs promet un « nouveau cap dans la politique migratoire » et un renforcement de la compétitivité.

Emmanuel Grasland
— Bureau de Berlin

« *Germany is back on track* » (« L'Allemagne est à nouveau sur les rails »). C'est avec ce message et devant une salle pleine à craquer que Friedrich Merz a présenté ce mercredi le contrat de coalition entre les conservateurs et les sociaux-démocrates. Il constituera la feuille de route du futur gouvernement allemand pour les quatre ans à venir. « *Nous avons*

devant nous un plan solide qui nous permettra de faire avancer notre pays ensemble », a assuré Friedrich Merz.

Six semaines après les élections du 23 février, le leader des chrétiens-démocrates allemands (CDU) a bouclé les négociations en un temps record. Un accord a été trouvé mercredi midi, après une soirée de négociations au siège de la CDU entre Friedrich Merz, Markus Söder, le leader de l'Union chrétienne-sociale (CSU) et leurs alter ego du Parti social-démocrate, Lars Klingbeil et Saskia Esken, et un dernier rendez-vous mercredi matin.

Un ministère du Numérique
Bilan des courses ? Les chrétiens-démocrates (CDU) vont obtenir six ministères, dont ceux des Affaires étrangères, de l'Economie et de l'énergie et de la Santé, auxquels s'ajoutera le secrétariat de la chancellerie. Un ministère du Numérique et de la modernisation va également être créé, dont la CDU aura la charge. Les sociaux-démocrates décrochent quant à eux sept portefeuilles, dont ceux des Finances, de la Défense et de la Justice, tandis que la CSU obtient les portefeuilles de l'Intérieur et de l'Agriculture ainsi

qu'un « super-ministère » intégrant la Recherche, la Technologie et l'Espace. L'homme fort du SPD, Lars Klingbeil, devrait devenir le prochain ministre des Finances et obtenir rang de vice-chancelier.

Alors que les Bourses dévissent et que l'économie mondiale est sous tension, Friedrich Merz appelé à "une réponse européenne commune" face aux droits de douane américains.

En matière de défense, le contrat de coalition affiche la volonté d'apporter un « *soutien complet* » à l'Ukraine. Il prévoit la création d'un Conseil fédéral de la sécurité et une cellule de crise nationale, une augmentation considérable des dépenses de défense ainsi qu'une loi permettant de planifier les achats de la Bundeswehr. Friedrich Merz promet également un « *nouveau cap dans la politique migratoire* », avec la

volonté de mettre fin à l'immigration irrégulière et de suspendre le regroupement familial. Alors que les Bourses dévissent et que l'économie mondiale est sous tension, le futur chancelier a appelé à « *une réponse européenne commune* » face aux droits de douane américains.

Il entend aussi renforcer la compétitivité de l'économie, via des incitations fiscales sur les investissements en équipements et une baisse de l'impôt sur les sociétés. « *La future coalition va réformer et investir pour maintenir la stabilité de l'Allemagne, la rendre plus sûre et la renforcer économiquement* », a martelé le dirigeant conservateur.

Présenté à la presse mercredi, puis dans la foulée aux députés des trois partis, le contrat de coalition sera soumis pendant une dizaine de jours au vote des membres du parti social-démocrate, tandis qu'un congrès de la CDU statuera le 28 avril sur son contenu. Le tout avec l'objectif d'une nomination de Friedrich Merz à la chancellerie au début du mois de mai. Menées tambour battant, les négociations entre conservateurs et sociaux-démocrates se sont déroulées sous une triple pression : le désengagement mili-

taire américain en Europe, la crise économique dans laquelle se débat l'Allemagne, et tout dernièrement l'effondrement des marchés boursiers, à la suite de l'annonce, le 2 avril, des droits de douane américains par Donald Trump. « *Nous avons mené les négociations de coalition dans une situation de tensions politiques mondiales croissantes, dans une situation où, de l'intérieur comme de l'extérieur, de nombreuses forces ne travaillent pas avec nous, mais contre nous en Allemagne* », a souligné Friedrich Merz.

Un virage à 180 degrés
Cette situation exceptionnelle a entraîné en amont un virage à 180 degrés de Friedrich Merz sur le « frein à la dette ». Inscrite dans la Constitution, cette règle limite le déficit budgétaire annuel à 0,35 % du PIB. Début mars, à l'issue de leurs discussions exploratoires, les conservateurs et les sociaux-démocrates ont annoncé la création d'un fonds spécial de 500 milliards d'euros sur douze ans pour les infrastructures (routes, ponts, chemins de fer, écoles...) et une réforme du mécanisme, afin d'exonérer les dépenses de défense du pays de

toute limite. Votée mi-mars par le Parlement sortant, cette réforme constitutionnelle a mis fin à des décennies d'orthodoxie budgétaire en Allemagne. Applaudi à l'étranger, le changement de pied des conservateurs n'a pas été sans conséquences en Allemagne. Dans un sondage Ipsos publié ce mercredi, l'extrême droite allemande (AfD) est passée pour la première fois devant la CDU/CSU, avec 25 % d'intentions de vote contre 24 % pour les conservateurs. Lors des élections du 23 février, les conservateurs avaient obtenu 28,5 % des voix, loin devant l'AfD (20,8 %). En l'espace d'à peine un mois et demi, l'écart entre les deux formations a été réduit à néant. Chez les électeurs conservateurs, « *la déception est d'autant plus grande que les partis de la CDU/CSU ou Friedrich Merz se sont constamment prononcés pour le maintien sans restriction du frein à l'endettement* », explique Ursula Münch, politologue et directrice de l'Académie pour la formation politique de Tutzing. La perception du contrat de coalition et la mise en œuvre des mesures promises seront clés pour espérer redresser la barre auprès des électeurs conservateurs. ■

L'ambitieux programme du nouveau gouvernement

Le futur gouvernement de Friedrich Merz, composé des conservateurs de la CDU-CSU et du SPD de centre gauche, a dévoilé mercredi son contrat de coalition. Il entend notamment réduire massivement la bureaucratie.

Thibaut Madelin
— Bureau de Berlin
et Karl de Meyer
— Bureau de Bruxelles

Dans une Allemagne en récession depuis deux ans, et désormais frappée par la guerre commerciale de Donald Trump, l'économie est clairement une priorité du futur gouvernement allemand. « *Nous renforcerons la compétitivité de l'économie allemande* », a affirmé ce mercredi le leader conservateur Friedrich Merz, en présentant le contrat de coalition de 144 pages entre son camp conservateur (CDU-CSU) et le Parti social-démocrate (SPD).

● **« BOOSTER D'INVESTISSEMENT » POUR LES SOCIÉTÉS**
Parmi les mesures phares, un « *booster d'investissement* » à travers un amortissement annuel de 30 % sur les investissements en équipement au cours des trois années 2025, 2026 et 2027. A compter du 1^{er} janvier 2028, l'impôt sur les sociétés, qui s'élève aujourd'hui à 30 %, sera réduit d'un pour cent chaque année pour descendre à 25 %. Une baisse qui intervient « *beau-coup trop tard* » pour la Fédération de l'industrie allemande (BDI). « *Nous envoyons un signal clair, aussi aux marchés internationaux, qu'on peut investir chez nous* », a toutefois déclaré Lars Klingbeil, le coprésident du SPD appelé à devenir à la fois vice-chancelier et ministre des Finances. Ces mesures fiscales s'ajoutent bien sûr au méga-plan d'investissement de 500 milliards d'euros dans les infrastructures et d'au moins autant dans la défense.

Pour baisser les prix de l'énergie, le futur gouvernement veut par ailleurs introduire un prix de l'électricité préférentiel pour les industriels, réduire les tarifs d'utilisation des réseaux et construire des centrales à gaz d'une capacité de 20 gigawatts d'ici à 2030. Les deux partenaires ont mis de côté la question du nucléaire, qui les divisait.

Face à la crise du secteur auto-



Les constructeurs automobiles allemands, comme ici Volkswagen dans son entrepôt de Basse-Saxe, sont en difficulté face à la hausse des tarifs douaniers annoncée le 2 avril par Donald Trump. Photo Julian Stratenschulte / Dpa / Sipa

mobile, marqué par la suppression de dizaines de milliers de postes, la coalition veut mettre en place « *des incitations à l'achat* » de véhicules électriques, notamment via des allègements fiscaux. Signe des ambitions de l'Allemagne dans le spatial, le ministère de l'Education et la Recherche sera rebaptisé ministère de la Recherche, de la Technologie et de l'Espace. Un fonds d'investissement public sera par ailleurs créé.

● **SUPPRESSION DE 8 % DES POSTES DANS L'ADMINISTRATION**
C'était peut-être le vœu le plus cher des entreprises allemandes, qui avaient même poussé les patrons à descendre dans la rue pendant la campagne : la réduction de la

bureaucratie. Le message semble avoir été entendu. La future coalition veut réduire les coûts de 10 % (hors sécurité) et les emplois de 8 % dans l'administration fédérale, qui emploie environ 500.000 personnes. « *Nous n'allons pas embaucher ici un Elon Musk qui va faire les choses comme ils le font à Washington, a tenté de rassurer Friedrich Merz. Au lieu de cela, nous le faisons d'une manière socialement acceptable, sensée et avec un sens des proportions. Mais nous allons réduire considérablement la taille de l'administration fédérale.* »

Ces mesures d'économies vont s'accompagner de la création d'un nouveau ministère du Numérique, censé assurer la modernisation de l'Etat. Contrairement à la France, l'Allemagne ne disposait pas jus-

qu'ici d'un tel portefeuille, qui sera confié à la CDU de Friedrich Merz. L'idée est de digitaliser un pays dont les procédures restent souvent analogiques. Décidé à amaigrir l'Etat, le futur gouvernement veut également supprimer la loi sur les chaînes d'approvisionnement, entrée en vigueur en 2023, pour la remplacer par la nouvelle directive européenne, censée être moins lourde. Globalement, les coûts de la bureaucratie pour l'économie seront réduits de 25 % (16 milliards d'euros). Une mesure saluée par la Fédération de la mécanique (VDMA).

● **UNE POLITIQUE MIGRATOIRE PLUS STRICTE**
Avec l'économie, le contrôle de l'immigration illégale est une prio-

rité pour Friedrich Merz, qui y voit un marqueur fort pour regagner du terrain face à l'AfD (Alternative pour l'Allemagne). Durant la campagne, le leader conservateur avait même brisé un tabou en adoptant avec le parti d'extrême droite un texte visant à durcir la politique migratoire du pays.

La manœuvre n'a pas empêché l'AfD d'arriver en deuxième position aux élections du 23 février et de remonter dans les sondages à plus de 24 % aujourd'hui, au coude-à-coude avec la CDU-CSU. « *Nous allons prendre une nouvelle direction en matière de politique migratoire* », a assuré ce mercredi Friedrich Merz, annonçant notamment le refoulement de demandeurs d'asile à la frontière.

Ces refoulements auront lieu « *en*

concertation » avec les voisins européens, comme l'exigeait le SPD, pour qui le droit d'asile reste intact. « *Nous lancerons une offensive de rapatriement* », a ajouté le futur chancelier, tout en annonçant la suspension pour deux ans du regroupement familial et la fin de la loi permettant d'obtenir la nationalité allemande après un séjour de trois ans. En matière d'intégration des étrangers sur le marché du travail, les deux partis se sont mis d'accord sur la création d'une « *agence Work-and-Stay* », censée simplifier les procédures à la fois des employés et des employeurs.

● **EN EUROPE, BERLIN MISE SUR LE « TRIANGLE DE WEIMAR »**

« *L'Europe peut faire confiance à l'Allemagne* ». C'est un des messages clés de Friedrich Merz. Très attendu à Bruxelles après trois ans de flottement européen du cabinet Scholz, le chapitre Europe du contrat de coalition commence ainsi : « *Plus que jamais l'UE a besoin d'une Allemagne forte.* » Le texte rappelle que l'amitié franco-allemande reste « *d'une importance capitale pour toute l'Europe* » mais précise que Berlin cherchera à obtenir des préaccords sur les questions européennes également avec le voisin polonais, à trois, en format « *Weimar* ».

Le contrat appelle à des sanctions plus dures contre les pays de l'UE qui malmenent l'Etat de droit (lire la Hongrie). Concernant la grande bataille à venir, à savoir le prochain budget européen, la nouvelle coalition le souhaite plus flexible et simple – c'est consensuel. Elle précise que « *les financements en dehors du budget européen doivent rester l'exception* ». Sans les exclure, donc, alors qu'on évoque un possible nouveau grand emprunt commun pour la défense souhaité par Paris. Mais Berlin exige de commencer à rembourser dès 2028 l'emprunt contracté pour le plan de relance post-Covid, et s'engage pour cela à faire des propositions « *constructives* » pour de nouvelles ressources propres. La coalition reprend le vocabulaire de « *souveraineté stratégique* » de Paris pour réclamer une « *union de la défense* » et la création d'un « *véritable marché intérieur des équipements de défense* ». Finalement, de nombreuses convergences avec la France laissent espérer le redémarrage du moteur franco-allemand. ■

idées



Boll pour « Les Echos »

Trump et la nouvelle ère du protectionnisme malin

L'ANALYSE
de David Barroux

L'intérêt économique d'un pays, surtout s'il est aussi puissant que les Etats-Unis, peut être de jouer la carte d'un protectionnisme ciblé et bien dosé. Mais au nom de la réindustrialisation, le 47^e président américain a poussé trop loin le curseur, au risque de faire fuir l'investissement des entreprises.

Donald Trump en est persuadé : plus les Etats-Unis seront protectionnistes, mieux ils se porteront. Dans l'esprit du 47^e président américain, en dehors du café et du cacao que son pays ne peut pas produire, tout ou presque devrait être made in America. Ceux qui exportent des produits finis comme des matières premières vers son pays sont des « salopards » qui s'enrichissent sur le dos d'une Amérique qui se désindustrialise et s'appauvrit.

Caricatural et excessif, l'hôte de la Maison-Blanche soulève toutefois une question qui semble de plus en plus légitime : une dose de protectionnisme n'a-t-elle pas un sens ? Après des décennies de mondialisation, le constat s'impose : la libéralisation des échanges n'a pas fait que des gagnants. Des pays devenus très exportateurs comme la Chine sont certes sortis de la pauvreté. Des multinationales, qui ont profité de l'enrichissement de la planète, de la baisse des barrières douanières et de nouvelles capacités de production à des coûts très compétitifs, ont prospéré.

Mais, en particulier dans les pays occidentaux qui ont vu partir des

usines, la délocalisation de la production s'est aussi traduite par des pertes d'emplois. L'Europe et les Etats-Unis ont importé des biens bon marché, mais exporté des emplois qui n'étaient pas les mieux payés, provoquant une crise au sein des classes moyenne et ouvrière.

Nouvel ayatollah des taxes douanières, Donald Trump prétend qu'il va pouvoir réinverser les flux et faire revenir emplois et revenus dans les 50 Etats de l'Union. Mais entre un protectionnisme total qui reviendrait à faire des Etats-Unis une île quasi autarcique et des bar-

Plus que de les protéger de la concurrence internationale, la priorité devrait plutôt être d'aider ses producteurs nationaux à grandir.

rières partielles qui pourraient avoir des effets bénéfiques, il existe une gradation.

Etre totalement fermé aux importations est économiquement stupide. Ne serait-ce que parce que les pays jouissent souvent d'une forme d'avantage compétitif qui leur permet de proposer des biens à des prix plus compétitifs que ceux fabriqués localement. Les importations sont une machine à défendre le pouvoir d'achat.

Des vêtements ou chaussures de sport fabriqués aux Etats-Unis, où les coûts de production sont élevés et la main-d'œuvre pas assez disponible, contribueraient à faire flamber les prix. Des voitures assemblées à Détroit qui ne compteraient pas une seule pièce venant du nord canadien ou du sud mexicain seraient bien plus chères pour tous les Américains. De même, quand l'Europe importe massivement des panneaux solaires chinois plutôt que de les produire elle-même, elle finance à moindre prix son virage vert.

Cela ne veut pas dire pour autant que certains secteurs ne méritent pas d'être en partie protégés. Soit pour toujours, car ils relèvent d'une question de souveraineté, comme l'armement ou l'énergie atomique.

Acheter ailleurs peut procurer un avantage économique à court terme, mais peut faire courir un risque géopolitique majeur à long terme.

Soit parce qu'ils sont tirés avant tout par de la commande publique, comme le ferroviaire, et qu'il peut sembler légitime que les impôts prélevés dans un pays bénéficient d'abord à ses contribuables. Soit encore parce qu'ils représentent des secteurs extrêmement importants en termes d'emploi ou ayant une capacité à tirer tout un écosystème. Laisser partir par exemple toute son industrie automobile, c'est perdre des emplois de cols bleus et blancs, des ouvriers comme des ingénieurs, et des commerciaux qui travaillent en direct pour un constructeur ou pour ses fournisseurs.

Soit, enfin, parce que certains secteurs à l'avenir particulièrement prometteur méritent d'être soutenus dans une phase de démarrage risqué. Si elle passait à côté de la révolution de l'intelligence artificielle, des cryptomonnaies ou du quantique, l'Europe prendrait le risque d'être totalement marginalisée dans les décennies à venir.

Ceux qui se protègent complète-

ment sont ceux qui sont faibles ou qui manquent de confiance en eux. Ils pensent que la seule solution pour que leur pays ne soit pas économiquement balayé consiste à se couper de tout et de tous. Ils nuisent doublement à leurs propres intérêts.

D'abord en limitant les choix de leurs consommateurs, qui paieront plus cher pour moins de diversité, car l'intensité concurrentielle aura été réduite. Ensuite, en affaiblissant leurs entreprises sur la scène mondiale. Un industriel qui n'est pas confronté chez lui aux meilleurs concurrents du monde entier sera moins bon. Et l'industriel emblématique d'un pays qui refuse les importations risque par ailleurs de se voir fermer les débouchés du reste du monde.

L'intérêt économique d'un pays, surtout s'il est aussi puissant que les Etats-Unis, est de jouer la carte d'un protectionnisme malin et bien dosé. Le curseur doit être ajusté avec finesse mais il ne doit surtout pas être la seule arme pour défendre son économie. Plus que de les protéger de la concurrence internationale, la priorité devrait plutôt être d'aider ses producteurs nationaux à grandir, à innover et à être performants.

Il ne faut pas bloquer les rivaux par principe mais au contraire donner des armes à ses entreprises pour qu'elles soient plus compétitives et innovantes. Et il faut rendre son pays et son marché intérieur si attractifs que les entreprises n'aient pas d'autre choix logique que de venir investir sur place. Trump aurait pu accueillir toute la richesse du monde, il a pris le risque de la repousser. ■

Le dilemme du CAC 40

La seconde présidence de Donald Trump porte en elle quelque chose d'une tragédie antique, comme l'a si bien saisi le sénateur Claude Malhuret. De spectateurs lors de son premier mandat, les groupes européens qui exportent le plus outre-Atlantique sont devenus pleinement les acteurs d'un théâtre néoprotectionniste qui les plonge, stars du CAC 40 en tête, dans des dilemmes cornéliens.

La guerre commerciale XXL déclenchée par Donald Trump depuis le « rose garden » de la Maison-Blanche impose en effet à nombre d'entre eux un questionnement stratégique. Il faut dire que les Etats-Unis représentent une part considérable des revenus de nos champions. Souvent autour du quart et parfois plus de la moitié.

Alors, que faire si ce brutal coup d'arrêt à la mondialisation devait se confirmer ? Faudrait-il investir lourdement outre-Atlantique pour continuer à accéder à l'immense et très prospère marché américain sans avoir à payer la facture de la

hausse massive des droits de douane ? Ou, au contraire, geler les investissements aux Etats-Unis pour ne pas céder au chantage de Washington dans un réflexe patriotique conforme aux souhaits de l'Elysée et... à leurs intérêts de long terme étant donné la dispersion de leur chaîne de valeur ?

Une fois l'effet de sidération dissipé, les états-majors des géants européens espèrent que ces questions resteront théoriques. Que l'administration Trump fera marche arrière sous la pression conjuguée des marchés financiers et de son électorat victimes des effets récessifs de sa politique économique.

Dans les « Comex », on prie également pour que des négociations s'engagent rapidement entre les deux rives de l'Atlantique afin de ramener la facture douanière à un niveau acceptable. D'où l'attentisme affiché par les dirigeants de nos grands groupes les plus exposés au risque tarifaire.

Mais ce scénario, que l'on n'ose qualifier de rose, du « mauvais

moment à passer », est loin d'être garanti, tant le maître autoproclamé du deal semble s'être transformé en un idéologue du protectionnisme musclé. La pression exercée sur les entreprises pour qu'elles choisissent leur camp pourrait bien au contraire aller crescendo.

On en a eu un aperçu avec l'envoi il y a une quinzaine de jours d'un courrier demandant à un certain nombre d'entre elles présentes aux Etats-Unis de proscrire toute politique anti-discrimination pour se conformer aux nouvelles règles américaines. Et plus encore, avec les récentes et incompréhensibles accusations à l'encontre de Danone, soupçonné dans un podcast par Donald Junior, le fils aîné du président, d'être un cheval de Troie de la Chine !

De quoi alimenter l'idée que dans un avenir pas forcément lointain, il pourrait être exigé des entreprises étrangères opérant aux Etats-Unis qu'elles respectent partout la « lex americana » et ses exigences en matière sociétale, on l'a vu, mais aussi géopolitique, environnemen-

tales et pourquoi pas technologique.

Dans un tel climat d'incertitude, la prudence actuelle des grandes multinationales européennes se justifie pleinement. En tout cas, à court terme. Mais le retour à la situation ante paraissant exclue, l'heure des choix arrivera tôt ou tard. Et les incantations patriotiques ne suffiront pas à retenir les groupes dont l'intérêt social leur commandera de développer leurs implantations américaines, voire de basculer leur centre de gravité outre-Atlantique.

Ce mouvement n'a d'ailleurs pas attendu l'arrivée de Donald Trump pour s'enclencher. Sous Joe Biden

déjà, la tentation américaine était grande du fait de l'écart de compétitivité qui sépare les deux rives de l'Atlantique. L'an dernier, les Etats-Unis ont absorbé un quart des investissements des groupes européens. Il faudra donc que la France et l'Europe haussent rapidement leur niveau de jeu pour améliorer leur attractivité. Sans quoi, la bataille sera perdue.

A ce jeu, c'est peut-être notre pays qui a le plus à perdre sur le Vieux Continent étant donné son incapacité à mettre en œuvre des réformes structurelles permettant de réduire significativement ses déficits publics. Etant donné aussi la faiblesse de l'ancrage national de nos champions. En termes de business, d'abord. En moyenne, l'Hexagone ne représente plus qu'un cinquième des revenus des cent premiers groupes français. En termes d'actionariat, ensuite. La moitié du capital des membres du CAC 40 est aujourd'hui détenue par ceux qu'on appelle pudiquement des non-résidents, parmi lesquels de nombreux gestionnaires d'actifs américains. Une donnée qui pourrait peser lourd dans la balance à l'heure des choix. ■



LA CHRONIQUE
de François Vidal

La prudence des grandes multinationales européennes se justifie pleinement.

chroniques



Dimas Ardian/Bloomberg

Dollar : le privilège exorbitant des Etats-Unis passe à la trappe

L'administration Trump ne retient du rôle hégémonique du dollar dans le système monétaire international qu'une hypothétique surévaluation en oubliant la réduction du risque de change qu'il apporte aux Etats-Unis. Une chance historique pour l'euro.

par **Hélène Rey**



L'administration américaine actuelle ne semble pas se soucier des conséquences de ses actions sur le « *privilège exorbitant des Etats-Unis* », lié au rôle du dollar comme monnaie internationale et décrit, avec jalousie, par Valéry Giscard d'Estaing quand il était ministre du général de Gaulle. Actuellement, le billet vert constitue environ 60 % des réserves de change de la planète ; 60 % de la dette émise à l'international est en dollar. De plus, il est la monnaie la plus utilisée par le système bancaire mondial et plus de 80 % du volume des transactions de change passe par lui. Les bénéfices d'une monnaie internationale sont multiples : réduction des coûts de financement car le monde entier est heureux de détenir de la liquidité en dollar, capacité de refinancement en période de crise systémique, rendements excédentaires sur la position nette d'actifs étrangers car l'émission de dette en dollars à faible taux permet aux Etats-Unis d'investir dans des actifs étrangers à plus hauts rendements – les Etats-Unis jouent le rôle de « banquier mondial ».

Une utilisation chaotique des droits de douane

Une monnaie internationale est aussi source de puissance géopolitique grâce au contrôle des systèmes de paiements internationaux et elle réduit le risque de change pour les Etats-Unis car une bonne partie des échanges internationaux se font via le dollar. De plus, la politique monétaire de la Réserve fédérale américaine influence le cycle financier mondial.

Et pourtant, tout ce que les conseillers économiques de Trump semblent retenir c'est que le rôle de monnaie hégémonique est responsable d'une surévaluation chronique du dollar. Cet amalgame entre statut international d'une monnaie et niveau de son taux de change est surprenant. Il suffit de regarder l'amplitude des fluctuations du dollar depuis 1973, date

de rentrée dans un régime de taux de change flexible, pour douter de son fondement empirique. Les déterminants du taux de change sont bien plus complexes. Mais l'administration de Trump semble percevoir le statut hégémonique du dollar comme un handicap pour la compétitivité industrielle. Son obsession de la nécessité de la réindustrialisation de l'Amérique, même lorsqu'elle est inefficace, s'accompagne de l'idéalisation des emplois manufacturiers et miniers passés. Elle est renforcée par le sentiment de devoir se préparer pour un affrontement avec la Chine. Elle conduit le gouvernement Trump à une utilisation chaotique et irresponsable des droits de douane, à un sabotage de tout multilatéralisme et à la trahison des alliances qui sous-tendaient l'ordre mondial depuis Bretton Woods en 1944.

Une perte de confiance irréversible

L'utilisation d'une monnaie internationale repose sur la confiance. Or la perte de confiance en l'Amérique est probablement irréversible. Accompagnée d'une trajectoire budgétaire fiscalement insoutenable, et de doutes croissants sur la capacité des institutions américaines à résister aux attaques trumpistes, elle met en péril la crédibilité du dollar à long terme. Des scénarios impensables jusqu'à peu doivent désormais être envisagés.

L'indépendance de la Réserve fédérale ne paraît plus totalement garantie et son rôle crucial de prêteur en dernier ressort pour l'économie mondiale en cas de crise n'est plus forcément assuré. Or les « swaps lines » de la Réserve fédérale, qui ont fourni d'importantes liquidités en dollar pendant les périodes de tension, ont été un élément fondamental de la stabilité financière en zone euro durant les dernières grandes crises (grande crise de 2008 et de la zone euro et Covid) en rai-

son du rôle important du dollar dans le système bancaire mondial. Peut-être sommes-nous en train de revivre une situation déjà théorisée par Charles Kindleberger dans le contexte des années 1930 et que je décrivais dans un article récent : une période d'inter-règne hégémonique, marquée par l'incapacité de fournir les biens publics globaux nécessaires à la stabilité du système financier mondial. A l'époque, le Royaume-Uni, puissance en déclin, n'avait plus les moyens de stabiliser le système, tandis que les Etats-Unis, puissance montante, n'en avaient pas la volonté ou l'expérience. Aujourd'hui, les Etats-Unis sabordent leur hégémonie et ne semblent plus vouloir jouer leur rôle de fournisseur de biens publics mondiaux, tandis que l'Europe et l'euro ne sont pas encore prêts pour assumer cette fonction.

L'euro pourrait et devrait jouer un rôle croissant comme monnaie internationale et contribuer à combler le « vide » décrit par Kindleberger. Pour cela la zone euro doit renforcer sa résilience dans le court terme en réduisant le risque des refinancements en dollars et potentiellement en constituant avec d'autres banques centrales des réserves de liquidités en dollar. Elle doit bien sûr continuer à approfondir et élargir les marchés financiers européens. Elle doit surtout construire un système de paiement indépendant du dollar en remettant à plat le rôle de Swift, de Visa – qui vient d'annoncer un partenariat avec X d'Elon Musk – et de Mastercard qui sont tous reliés aux systèmes de paiement américain.

Les contours d'un système autonome passent peut-être par une monnaie numérique de banque centrale (MNBC) en zone euro, accompagnée d'euro stable coins ou de dépôts « tokenisés », pouvant concurrencer les USD stable coins, si elles venaient à se développer rapidement. L'interconnexion des MNBC pour les paiements transfrontaliers sera également un atout stratégique. Quant au rôle de la BCE en tant que prêteur en dernier ressort pour la liquidité en euro, il sera clé et nécessite une réflexion urgente.

Hélène Rey est professeure à la London Business School, vice-présidente du Center for Economic Policy Research (CEPR) et membre du Cercle des économistes.

Le pari industriel de Trump est hasardeux

Face aux incessants revirements de Donald Trump, les entreprises devraient y réfléchir à deux fois avant d'investir aux Etats-Unis.

par **Emmanuel Combe**



En matière de protectionnisme, Donald Trump a tiré une leçon de son premier mandat : mettre des droits de douane sur un seul pays – en l'occurrence la Chine – n'a pas permis de réduire le déficit commercial américain. En effet, la Chine a contourné le tarif, en exportant à partir de pays tiers.

C'est ainsi que le Vietnam est devenu en l'espace de quelques années une base arrière pour les entreprises qui fabriquaient auparavant en Chine leurs baskets, vêtements ou jouets avant de les exporter vers les Etats-Unis. L'excédent commercial du Vietnam avec les Etats-Unis a ainsi doublé entre 2017 et 2023. Donald Trump entend mettre fin à ces stratégies de contournement indirect en menaçant de taxer le Vietnam à hauteur de 46 %, et plus généralement tous les pays émergents.

Contournement direct

Dans ces conditions, pour échapper aux droits de douane, les exportateurs ne disposent plus que d'une solution : le contournement direct, en venant produire sur le sol américain. Tel est d'ailleurs l'un des credo du président américain. Son ambition est tout à la fois de réduire le déficit commercial, de créer de l'emploi et de réindustrialiser le pays. La poursuite de ces différents objectifs risque de se heurter à plusieurs obstacles.

En premier lieu, les relocalisations sont un processus long et coûteux, surtout lorsqu'elles n'ont pas été anticipées. Pour une entreprise qui n'est pas présente sur le sol américain, il faut non seulement construire une usine mais aussi réorganiser toute sa chaîne de valeur.

Par exemple, un producteur d'ordinateurs implanté en Thaïlande dispose d'un réseau de fournisseurs de composants à proximité, afin d'optimiser ses coûts et ses délais. S'il décide de se relocaliser aux Etats-Unis, il lui

faudra reconstruire tout un nouvel écosystème local. En second lieu, la décision de se localiser aux Etats-Unis présente un fort degré d'irréversibilité, compte tenu de la présence de coûts fixes et irrécupérables. Il faut donc être certain que les droits de douane imposés seront durables. Rien n'est certain sur ce point.

En troisième lieu, si l'entreprise est implantée dans un pays émergent, la relocalisation vers les Etats-Unis va se traduire par une hausse de ses coûts de production, qui sera répercutée dans le prix de vente aux Etats-Unis. Cet effet négatif sur les prix n'est donc guère différent de celui que l'on aurait observé si l'entreprise était restée dans le pays à bas coût, avait exporté aux Etats-Unis et payé des droits de douane.

Slogan politique séduisant

En quatrième lieu, le fait d'attirer des usines sur le sol américain ne signifie pas pour autant que le pays va se réindustrialiser. En effet, la véritable réindustrialisation passe par la maîtrise en amont des technologies et des compétences clés, ce qui suppose de mettre en place une politique de transfert de ces technologies et compétences. Planter des unités d'assemblage ne suffit pas.

En dernier lieu, en se relocalisant aux Etats-Unis, les entreprises étrangères vont mieux connaître le marché local et prendre des parts de marché aux entreprises américaines. C'est exactement ce qui s'est passé durant les années 1980 lorsque les Etats-Unis ont mis en place des droits de douane de 45 % sur les importations de motos japonaises.

Honda et Kawasaki ont réagi aussitôt en augmentant leur présence sur le sol américain, conduisant à une concurrence accrue, au détriment du constructeur local... Harley Davidson. Bref, l'idée selon laquelle les relocalisations contraintes permettront de réindustrialiser les Etats-Unis est un slogan politique séduisant. Pour autant, sur un plan économique, il s'agit d'un pari assez hasardeux.

Emmanuel Combe est professeur d'université à Paris 1 Panthéon-Sorbonne et professeur associé à Skema Business School.

LA REVUE DU JOUR

Des piscines au design inoubliable

LE PROPOS Le trimestriel « Flaash » a pour ambition de titiller notre curiosité dans tous les sens. Ce numéro six, « *entièrement pensé, écrit, raconté et photographié par des femmes* », invite à écouter des observatrices ou des entrepreneuses de la tech, à méditer sur le concept d'uchronie ou sur Cotino, la ville californienne de demain made in Disney, bâtie « comme un parc d'attraction du quotidien ». Mais aussi à replonger, très belles photographies à l'appui, dans un réconfortant passé, celui des piscines Tournesol qui ont fleuri en France entre 1972 et 1982. **L'INTÉRÊT** 182 de ces dômes en plastique jaune, orange ou bleu, capables de s'ouvrir à 120 degrés pour se transformer en « 25 mètres » extérieur, ont fleuri en France, à Achicourt, dans le Pas-de-Calais, à Manosque dans les Alpes-de-Haute-Provence. Il y avait urgence : des Jeux Olympiques d'été de Mexico de 1968, les nageurs français n'avaient rapporté qu'une médaille de bronze. Piqué au vif, le gouvernement de l'époque



décréta un plan d'urgence pour enseigner la natation en masse avec la construction de 1.000 bassins au total. Une centaine de « Tournesol » seraient encore en activité. **LA CITATION** « *Certaines piscines Tournesol sont aujourd'hui réhabilitées par les mairies, avec des infrastructures adaptées aux demandes du public comme des toboggans, un spa ou un deuxième bassin. D'autres sont aménagées en médiathèque, en salle d'escalade, en terrain de pétanque ou en dojo.* » — **Jacques Henno**

L'affaire Tournesol « Flaash » n°6, printemps 2025, 128 pages, 20 euros.

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



Brendan Smialowski/APP

Droits de douane : l'UE prise en tenaille entre Pékin et Washington

LA
CHRONIQUE
de Nicolas
Goetzmann



Dans la confusion des annonces de la présidence américaine, les droits de douane mis en place par les Etats-Unis à l'égard de la Chine dépassent les 100 % à la date du 9 avril. Un niveau suffisant pour caractériser sans ambiguïté le moment historique du découplage potentiel des deux plus grandes économies du monde, dont les conséquences sont encore inconnues.

Mais pendant que l'Europe cherche la réponse adéquate à adresser à Donald Trump, notre première préoccupation doit être de nous protéger de Pékin. Car si les Etats-Unis viennent de fermer la porte de leur économie à la production chinoise, les Européens se trouvent plongés seuls dans le noir en compagnie du plus grand prédateur de l'économie mondiale.

L'immense difficulté du moment est de prendre le recul nécessaire pour observer que le plan « Made in China 2025 », mis en place par Pékin en 2015, marque la naissance de la guerre commerciale en cours. En mobilisant l'intégralité de ses capacités pour le développement de son industrie, entre subventions, transferts de technologie et blocage de ses importations, Pékin mène silencieusement une guerre commerciale visant à remplacer les industries occidentales, tout en empêchant l'émergence industrielle d'autres pays.

Le cynisme de cette stratégie est allé jusqu'au partenariat stratégique entre Moscou et Pékin. L'explosion des prix de l'énergie subie par l'industrie européenne au lendemain de l'invasion russe en Ukraine – tandis que Pékin bénéficiait de rabais de la part de Moscou – a conduit à une insurmontable perte de compétitivité européenne relativement à la Chine, qui est la principale bénéficiaire économique d'une guerre qu'elle finance.

Le résultat de cette stratégie a été de conduire Donald Trump à couper le consommateur américain du reste du monde, en poursuivant une méthode aussi désordonnée qu'incompréhensible, mais qui ne doit pas masquer l'ampleur et l'origine du mal.

Car ce qui a poussé les Etats-Unis à réagir, c'est-à-dire un déficit commercial en

biens vis-à-vis de la Chine de 295 milliards de dollars en 2024 (1 point de PIB), est en réalité inférieur au déficit de 315 milliards d'euros enregistré par l'Union européenne vis-à-vis de la Chine sur les douze derniers mois (1,8 point de PIB).

Ce qui signifie que la vulnérabilité européenne à l'égard de la production chinoise est plus importante encore que celle des Etats-Unis, au moment où les 440 milliards de dollars de biens importés par les Etats-Unis en provenance de Chine vont se retrouver sur le marché.

Dans cet instant de choc, seule l'absurde formule utilisée par l'administration américaine pour évaluer ses « tarifs réciproques » peut donner un point de référence. En respectant la méthode douteuse du calcul du « Liberation Day » (total du déficit commercial en biens des pays de l'UE à l'égard de la Chine, rapporté au total des importations, le tout divisé par deux), le tarif virtuel qu'imposerait l'UE sur les produits chinois serait de 30 %.

L'UE se trouve ainsi confrontée à un dilemme renforcé par l'immense plan de relance budgétaire de 1.000 milliards d'euros proposé par le nouveau pouvoir en Allemagne. Ce plan représente l'opportunité idéale pour une Chine qui cherche à placer ses invendus destinés au marché américain.

Le contribuable allemand jouerait alors le rôle du financier d'une croissance chinoise dont la vocation est le remplacement de l'industrie européenne. Si l'UE doit répondre fermement aux outrances de Donald Trump, elle ne doit pas se tromper de cible. La première menace qui pèse sur l'industrie européenne est la stratégie économique chinoise.

Nicolas Goetzmann est chef économiste de la Financière de la cité.

Les Européens
se trouvent
plongés seuls
dans le noir en
compagnie du plus
grand prédateur
de l'économie
mondiale.

« Réformez la réglementation financière européenne ! »

Tribune collective

L'heure est à la simplification de la réglementation européenne ; il y va de notre compétitivité, ont souligné les rapports Letta et Draghi, au point que la Commission européenne en a fait une priorité de programme, tandis qu'Etats membres, députés européens et même banques centrales et superviseurs appellent de leurs vœux une rationalisation des normes. Indéniablement, le processus d'élaboration des règles applicables au secteur financier dans l'Union européenne est d'une redoutable complexité. Pis, la machine réglementaire s'est affolée, produisant des milliers de pages de textes, très techniques, poussant le système à saturation.

Empilement de directives et règlements, multiplication d'actes délégués et d'exécution et foisonnement de la « soft law » émanant des autorités européennes de surveillance ou encore de la Banque centrale européenne. Cette soft law n'a de soft que le nom, puisque ces orientations, guides ou autres questions-réponses constituent bien souvent, de fait, le cœur de la réglementation.

Le millefeuille normatif actuel est devenu illisible et ne permet plus de conserver un contrôle politique suffisant sur les équilibres des réglementations. Les directives et règlements sont de plus en plus volumineux et détaillés, et confèrent un nombre croissant de mandats à la Commission européenne et aux autorités européennes de surveillance. Des éléments essentiels impliquant des arbitra-

Comment penser
que les législateurs
pourront contrôler
réellement toutes
ces normes ?

ges politiques ne sont plus dans les mains des colégislateurs.

Le « paquet bancaire » publié au printemps 2024, qui met en œuvre notamment la dernière mouture des accords de Bâle, illustre parfaitement cette tendance. Avec ses 1.000 pages, il confie 139 mandats à l'Autorité bancaire européenne pour l'élaboration de normes techniques ou d'orientations, soit plus du double par rapport au précédent « paquet » de 2019. Comment penser que les législateurs pourront contrôler réellement toutes ces normes ?

Cette inflation crée de l'insécurité juridique, des coûts pour les acteurs économiques, et de la confusion pour les citoyens égarés par tant de complexité. A défaut d'un véritable contrôle politique et judiciaire, l'équilibre institutionnel de l'Union s'en trouve fragilisé, les valeurs de l'Etat de droit et de la démocratie sont érodées.

Le rapport européen « Less is more », fruit d'un travail entamé il y a plus de deux ans par des experts d'un grand nombre de pays de l'UE, analyse les cau-

ses et les conséquences de cette situation et formule une série de propositions visant à simplifier et surtout à améliorer le processus normatif européen en matière de services financiers. Il ne plaide en aucun cas pour la déréglementation.

Les propositions formulées s'articulent autour de quatre axes principaux :

1. Stabiliser et simplifier le cadre réglementaire
2. Renforcer la consultation et la transparence des textes d'application
3. Réviser les règlements fondateurs des autorités européennes de supervision
4. Renforcer le contrôle des actes d'application

Comme l'ont affirmé récemment les banques centrales allemande, française, espagnole et italienne, « *il est nécessaire de prendre du recul et de s'assurer que la complexité des niveaux cumulés de réglementations en Europe ne constitue pas un obstacle à la réalisation de nos objectifs* ».

La compétitivité de l'Europe ne se joue pas uniquement dans le secteur financier. Mais en réformant son cadre réglementaire, l'UE peut envoyer un signal clair : elle est prête à se réformer pour rester un Etat de droit et un acteur majeur de l'économie mondiale.

Cette tribune est signée par
quinze professeurs d'universités
européennes (de France, d'Italie,
d'Allemagne, de Roumanie,
du Luxembourg et d'Autriche).

« L'aide internationale doit devenir entrepreneuriale »

par Lotfi Hamadi

La suppression de l'agence USAID et la réduction des aides internationales marquent un tournant. Pendant des décennies, des milliards ont été injectés dans les économies des pays en développement. Pourtant, ces financements massifs n'ont pas empêché ni la montée des inégalités ni la corruption ni l'exode des talents.

Entre 2011 et 2020, la Tunisie a par exemple reçu 13 milliards de dollars d'aide internationale. Un montant qui aurait pu transformer le pays. Pourtant, les résultats sont décevants : écoles délabrées, chômage élevé, services publics inefficaces. Comment expliquer un tel échec malgré ces ressources ?

La coopération internationale repose sur un modèle bureaucratique opaque, avec des financements déconnectés des réalités locales. Loin de résoudre les problèmes, elle entretient la dépendance économique, favorise la corruption et ignore les impacts écologiques.

Présentée comme un outil de solidarité, l'aide internationale fonctionne souvent comme un mécanisme d'autojustification financière. Des milliards sont injectés dans des programmes dont l'objectif est moins l'impact que la production de rapports rassurants pour les bailleurs de fonds. Comme le souligne Axel van Trotsenburg, directeur général senior de la Banque mondiale : « *Une grande partie de l'aide au développement reste en fait dans les pays donateurs.* »

Les projets sont conçus par des experts internationaux grassement rémunérés – jusqu'à 500 dollars par jour – dans des pays où le salaire mensuel atteint rarement 100 dollars. Consultants et ONG

locales captent les financements à travers des séminaires coûteux et des études sans impact. Pendant ce temps, les populations locales restent dans la précarité.

Pis encore, ces projets créent des bulles artificielles de développement qui s'effondrent dès que les financements s'arrêtent, renforçant la dépendance aux aides extérieures. La mauvaise gestion des fonds ne produit pas seulement des résultats médiocres : elle empire la situation, de différentes manières.

Par la corruption : l'afflux massif d'argent alimente des réseaux de détournements où ONG et entreprises locales jouent le rôle d'intermédiaires opportunistes.

Par l'injustice sociale : une élite émergente issue de la coopération s'approprie les financements, accentuant les inégalités.

Par son impact écologique : les déplacements aériens incessants des experts et les conférences internationales pèsent lourd sur l'environnement.

L'Afghanistan illustre cet échec : malgré des milliards injectés, 80 % des fonds échappaient aux autorités locales, empêchant tout renforcement institutionnel. Résultat : corruption, insécurité alimentaire et projets abandonnés.

Face à cette impasse, des initiatives locales prouvent qu'une autre approche est possible. Plutôt que de financer des études interminables, elles investissent directement sur le terrain : réhabilitation d'écoles, création de fermes agroécologiques, formation des jeunes, développement de modèles économiques locaux.

Trois principes clés garantissent leur efficacité : investir plutôt que dépenser

Les projets
sont conçus
par des experts
internationaux
grassement
rémunérés
dans des pays où
le salaire mensuel
atteint rarement
100 dollars.

(l'argent devient un levier de création de valeur durable), autonomiser les communautés (renforcer la résilience locale pour éviter la dépendance) et garantir transparence et responsabilité (l'impact est mesuré par des résultats concrets, et non par des rapports administratifs). Ce gaspillage concerne aussi les contribuables occidentaux, qui financent ces programmes via leurs impôts, chaque euro mal dépensé à l'international étant un euro en moins pour la santé, l'éducation ou la transition écologique en Europe.

L'aide internationale ne doit pas disparaître mais elle doit adopter une approche entrepreneuriale avec moins de consultants, moins de dépenses pour plus de rentabilité. Une coopération efficace, c'est une dépendance durable.

Lotfi Hamadi est président de l'association Wallah We Can.



MATIÈRES À PENSER

Diversité des âges en entreprise : une richesse à valoriser

Comment mettre en œuvre le potentiel de chacun quand plusieurs générations de collaborateurs se côtoient ? Et vaincre les préjugés afin de cohabiter dans une même équipe ? Opposer les générations occulte souvent la diversité. Consciente de la nécessité d'apprendre ou de réapprendre à mieux vivre ensemble, la société a intérêt à recréer des liens intergénérationnels. Les baby-boomers ont connu le plein-emploi dans l'après-guerre ainsi qu'un statut et un pouvoir d'achat. Devant l'émergence du chômage, la génération X a, elle, été confrontée à un contexte économique instable. La génération Y (les milléniaux, nés entre 1980 et 1995) a subi l'écart entre ses aspirations et la réalité de l'entreprise. Quant à la génération Z, portée par la révolution numérique, elle est souvent attirée par l'entrepreneuriat. On les dit narcissiques mais les Z sont avant tout des « makers » (créateurs de contenus) : vidéos, conseils en ligne, publications sur Instagram... Les jeunes revendiquent aussi plus de flexibilité horaire. L'équilibre des âges varie selon les secteurs d'activité. Les Y et les Z sont particulièrement attirés par la tech, le marketing digital et les start-up.

La génération Z est souvent attirée par l'entrepreneuriat. On les dit narcissiques mais les Z sont avant tout des « makers ».

Aux organisations d'anticiper les départs, en retraite notamment, et de lancer des programmes de transfert de connaissances. Le management doit reconnaître et valoriser la richesse des expériences individuelles. Et encourager des temps d'échanges apprenants entre les générations. En réalité, cette pluralité au travail est une chance. Pour attirer et fidéliser des talents, le processus de recrutement et d'intégration est déterminant. Ensuite viennent la formation et le développement des compétences. Les politiques de rémunération doivent être conçues dans une optique d'équité quelle que soit la génération. Si les baby-boomers, qui ont grandi dans un environnement de l'écrit, privilégient les échanges en face-à-face, les jeunes sont à l'aise avec les outils de communication instantanée : émojis, images, vidéos... Souvent, des différences de valeurs et de modes de travail sont source de tensions, d'où l'importance, pour les managers et les ressources humaines, de la prévention des conflits. L'intelligence humaine, le respect, l'adaptabilité et la communication réciproque sont les clés du succès de l'intergénérationnel. — Régine Turmeau

« Le défi du management intergénérationnel », par Elodie Gentina et Jérémy Lamri (Dunod).



LA TENDANCE

57 %

C'est la proportion de seniors (salariés de 50 ans et plus) qui pensent que l'amélioration de leur place dans l'entreprise passe par l'endossement d'un rôle de transmission de leur savoir et de leur expérience selon la première étude « Les salariés seniors et l'entreprise » de la Macif, la Fondation Jean-Jaurès, France Silver Eco et BVA Xsight. Or 61 % d'entre eux jugent que les relations entre collègues sont moins fortes qu'auparavant. Pis, 55 % des seniors s'estiment peu reconnus dans le monde du travail.

Dessin Mathys Glätze pour « Les Echos »

RESSOURCES HUMAINES // Un film, un livre au titre provocateur et deux baromètres mettent en lumière les défis et espoirs d'une fonction souvent mal comprise et en mutation perpétuelle.

Malgré des progrès notables, les RH restent mal aimées

L'ANALYSE de Muriel Jasor



J'ai adoré la détester, mais j'ai vraiment adoré la détester», confiait à l'émission « On aura tout vu », sur France Inter, l'actrice Jeanne Balibar à propos de la redoutable directrice des ressources humaines (DRH) qu'elle interprète dans « Le système Victoria », le film que Sylvain Desclous a adapté du roman éponyme d'Eric Reinhardt. Quasiment au même moment est sorti en librairie « Personne n'aime les RH ». Un ouvrage au titre délibérément provocateur (assorti cependant du sous-titre « Et il est temps que ça change ! ») publié par les éditions EMS et qu'a bien voulu préfacer Audrey Richard, la présidente de l'ANDRH, l'Association nationale des DRH. « Le titre met les pieds dans le plat et je ne peux que confirmer cette

affirmation. C'est un constat aujourd'hui partagé par une grande partie de notre profession », a-t-elle reconnu avant d'enjoindre RH, associations et leaders engagés « à faire évoluer une image d'un autre temps ». La fonction ressources humaines (RH) est pourtant remontée dans l'estime de beaucoup depuis la crise sanitaire, ayant largement su faire, en ces circonstances, la démonstration de son caractère essentiel. Des leaders stratégiques, pas des exécutants Gestion de la marque employeur, développement des compétences (notamment en intelligence artificielle), prévention des risques psychosociaux, actions en faveur de la santé physique et mentale, amélioration des conditions de travail... Les RH ont su étendre leurs prérogatives et, dans la foulée, gagner des galons. Pourquoi alors, cinq ans après la survenue du Covid et malgré des progrès notables, cristallisent-elles encore autant de critiques ? « Nous sommes cen-

sés être les gardiens de l'humain dans l'entreprise, mais nous sommes aussi les garants de la performance. Et ces deux missions sont souvent en contradiction », résume un DRH dans l'ouvrage coécrit par Gaspard Tertrais et Rebecca Renverseau. Un témoignage qui vaut maintes explications. En explorant, dans leur opus, les coulisses d'une fonction qui balance « entre contrôle et soumission », les cofondateurs du studio en innovation RH Tomorrow Theory cherchent non seulement à lui redonner sa place de « cœur battant de l'entreprise » mais aussi à susciter sa métamorphose. Le rôle des pros des ressources humaines « exige qu'ils soient des leaders stratégiques, capables d'influencer et de protéger. Pourtant, leur position les cantonne souvent à un rôle d'exécutant, appliquant les directives venues d'en haut. Cette tension fragilise leur crédibilité et brouille leur relation avec les équipes. », analysent les coauteurs. Il n'empêche, 7 professionnels sur 10 se voient toujours exercer leur métier

dans dix ans, nous apprend la 8^e édition du Baromètre « Les RH au quotidien » des éditions Tissot et PayFit. Toutefois, un sentiment de fatigue, voire d'épuisement (pour 81 % des sondés), de solitude, de manque de temps et ressources (57 %) et de frustration (76 %) se fait jour ; la fonction RH se technicisant toujours plus. Or 51 % des experts en RH ont choisi la profession pour sa dimension humaine. Mais beaucoup se sentent las de devoir continuellement donner des gages de leur valeur ajoutée.

Paratonnerres des remous extérieurs

De son côté, un autre baromètre – dont la 10^e édition a été réalisée par WTW, ABV Group et RH&M – insiste sur le rôle clé des pros des RH dans la rentabilité, la transformation des organisations – première priorité de 84 % d'entre eux – et l'intégration de contraintes législatives et réglementaires. Ainsi que dans l'amélioration de « l'expérience salarié », le développement des politiques de RSE (responsabilité sociale d'entreprise) et la promotion de la DEI (diversité, équité et inclusion), à égalité avec la participation à l'optimisation des coûts. Selon ce second baromètre, 52 % des DRH estiment que leur entreprise est en retard face aux enjeux de l'IA (quand 40 % la jugent prête) et s'attendent à devoir faire face à l'émergence de nouvelles compétences (65 %) et à redéployer des salariés sur des tâches à forte valeur ajoutée (6 % estiment que l'IA entraînera une réduction des effectifs). Priorité est donnée au recrutement, à la formation, l'engagement, la qualité de vie au travail et la fidélisation des collaborateurs. Ainsi qu'au management de la performance et à la nécessité de garantir des politiques de rémunération justes et de lutter contre l'absentéisme. Face à l'avalanche de secousses géopolitiques, environnementales, institutionnelle, sociales et économiques, les experts en RH vont chercher à s'appuyer, d'une façon subtile et équilibrée, sur « la puissance des outils technologiques comme la richesse des interactions humaines ». In fine, leur fonction requiert de l'audace, « une certaine maturité et un courage immense. », pointe un coach. Autant d'impératifs pour ensuite pouvoir se poser en paratonnerres des remous extérieurs tout en instillant du changement en interne.

mjasor@lesechos.fr



L'actrice Jeanne Balibar incarne une DRH redoutable dans le film de Sylvain Desclous, « Le système Victoria » (2023). Photo Cinefrance Studios - Madison Films

Les femmes, un levier de croissance incontournable

LA CHRONIQUE de Marie-Pierre Rixain

La saison des femmes traverse les générations, les conquêtes et les continents. Elle ne se fane pas, elle s'enracine malgré les vents contraires, les crispations identitaires et les replis conservateurs. L'égalité entre les femmes et les hommes est un moteur essentiel de transformation sociale et économique structurant, à la fois pour la cohésion sociale et le dynamisme de nos économies. La place que les femmes occupent au sein des sphères politiques, économiques et sociales est un marqueur de la vitalité des promesses démocratiques. C'est ainsi qu'en investissant ou non le champ de l'égalité économique et pro-

fessionnelle, les entreprises participent à renforcer ou à fragiliser la légitimité du modèle démocratique dont elles dépendent. A l'heure où certains considèrent la politique économique comme le bras armé d'un changement civilisationnel conservateur et régressif et font pression via des démarches d'ingérence inacceptables dans les politiques de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI) des entreprises françaises, la France peut et doit revendiquer avec force le cap qu'elle s'est donné. Ce, à travers un arsenal législatif inédit d'égalité économique et professionnelle, qui impose que 52 % de la population ne soit plus cantonnée aux marges du pouvoir économique. Une opportunité inexplorée d'innovation et de rentabilité Représentant près de 49 % des actifs âgés de 15 à 64 ans en France, les femmes entreprennent, consomment, innove-

nt. Et contribuent à plus de 41 % au PIB national. C'est ainsi que 19 entreprises du CAC 40 ont atteint, un an avant les obligations de la loi du 24 décembre 2021, le seuil de 30 % de femmes dans leur comité exécutif, contre seulement 8 en 2021. Au sein du SBF 120, les femmes représentent désormais 27,6 % des cadres dirigeants. Une étude de Skema Business School révèle que les entreprises dotées des comités exécutifs les plus féminisés affichent une rentabilité opérationnelle de 23,55 %, contre seulement 11,93 % pour celles où les femmes y sont moins présentes. La diversité des instances de direction, exigée par la loi, représente par conséquent une opportunité inexplorée d'innovation et de rentabilité accrue et durable pour nos entreprises. Autant dire que la féminisation des instances dirigeantes est le miroir du rôle que notre société attribue à l'ensem-

ble des femmes dans l'économie. Ceux qui se réclament une énergie masculine dominatrice oublient que les femmes sont, tout autant que les hommes, les architectes de l'élan économique du pays. Elles doivent, à ce titre, être recrutées, promues, visibilisées et soutenues financièrement, à parts égales, dans tous les secteurs stratégiques. Dans notre monde fracturé, instable et traversé par des transitions majeures, sécuriser l'émancipation économique des femmes et leurs droits sociaux, fiscaux, financiers, professionnels exige des changements structurels. Et un double impératif catégorique pour les acteurs économiques français : tenir la ligne du progrès démocratique et social tout en libérant un considérable potentiel économique. Marie-Pierre Rixain est députée Renaissance de l'Essonne.

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



Dans des décors et des costumes aux couleurs acidulées, se dessine un univers onirique qui emmène le spectateur bien loin de la réalité. Photo Fabrice Robin

« Contes de Perrault » irrésistibles à l'Athénée

SPECTACLE MUSICAL

La compagnie Les Frivolités parisiennes fait redécouvrir une « féerie lyrique » d'un compositeur oublié, Félix Fourdrain. La mise en scène de Valérie Lesort l'inscrit dans un univers visuel bariolé qui en souligne le caractère loufoque et tendre.

Philippe Venturini

Le Petit Poucet devient le Prince charmant puis Riquet à la houppe et s'éprend de Cendrillon transformée en Peau d'âne puis en Belle au bois dormant au gré des caprices de la fée Morgane et du sorcier Olibrius. De quoi y perdre son Perrault... Arthur Bernède et Paul de Choudens n'avaient manifestement pas craint d'égarer le public quand ils présentèrent en décembre 1913 ces « Contes de Perrault » mis en musique par Félix Fourdrain (1880-1923), compositeur aujourd'hui oublié. Ils s'amuserent en effet à brouiller les pistes en convoquant les principaux personnages des célèbres contes pour leur confier de nouvelles aventures durant lesquelles ils croisent Barbe bleue, le Petit Chaperon rouge, le Chat botté... Cette « féerie musicale » créée dans la bien nommée Gaité Lyrique prête autant à sourire qu'à sémouvoir grâce à une partition d'un de ces artistes qui ne pensaient pas

déchoir en passant de l'orgue de l'église aux paillettes du théâtre. La musique de Fourdrain aligne avec un même talent valse mélancolique, airs enjoués échappés du music-hall (l'impayable duo entre Barbe bleue et Croquemitaine vantant les vertus digestives du bicarbonate de soude) ou moments de pure tendresse (la rêverie de Cendrillon « Le soir étend ses voiles »).

Allusions contemporaines Après avoir restructuré (trois actes en non plus quatre, des coupures) et aménagé le livret (les dialogues parlés s'autorisent des allusions contemporaines, aux ninjas par exemple), Valérie Lesort a conçu un spectacle inspiré « de certains films d'animation des studios Pixar ou Disney » et « de l'esthétique des dessins d'enfants ». Comme dans « Le Domino noir » d'Auber, « Ercole amante » de Cavalli et « La Périhole » d'Offenbach, très réussis, la metteuse en scène retrouve Vanessa Sannino qui signe à nouveau des costumes (et

des décors) aux formes et aux couleurs acidulées et pâtisseries. Se dessine alors un univers onirique ballotté entre dessins animés, marionnettes et séries de science-fiction japonaise, dans lequel les personnages ne marchent pas droit mais se déplacent latéralement. Et, guidés par la chorégraphie de Rémi Boissy et délicatement éclairés par

Cette parenthèse enchantée et bienfaisante ne peut que séduire un large public, parents et enfants.

Pascal Laajili, mènent le spectateur bien loin de la réalité.

Plaisir musical Cette réussite visuelle s'accompagne d'un plaisir musical certain, dispensé une fois de plus par Les Frivolités parisiennes, ensemble qui fait tant pour la redécouverte du répertoire léger. L'orchestre, conduit avec autant d'enthousiasme que de souplesse par Dylan Corlay, se montre impeccable de la première à la dernière note et entraîne le plateau avec une joyeuse efficacité. La distribution, forte de douze chanteurs et chanteuses qui se partagent dix-sept rôles, se montre aussi talentueuse qu'équilibrée. Voix lumineuse, ligne sûre et charisme évident quand elle prend des accents rustiques, Anaïs Merlin triomphe en Cendrillon que soutient la fée bienveillante et gracieuse de Julie Mathevet. Parfaite dans le rôle de la marâtre, Lara Neumann campe une Madame de Houspignoles caricaturale à souhait, accompagnée de ses deux filles

incarnées avec brio par Eléonore Gagey et Hortense Venot. Toujours juste d'expression comme de timbre, Enguerrand De Hysprête à un Prince charmant très candide une voix de ténor bien placée et aérienne. Mention spéciale pour Richard Delestre et Philippe Brocard, aussi irrésistibles qu'exemplaires de style en Croquemitaine et en Barbe bleue. Il va sans dire que cette parenthèse enchantée et bienfaisante ne peut que séduire un large public, parents et enfants, et mérite une diffusion la plus généreuse possible. Chaussez vos bottes de sept lieues et courez à sa découverte ! ■

Les Contes de Perrault de Félix Fourdrain, direction musicale de Dylan Corlay, mise en scène de Valérie Lesort. A Paris, au Théâtre de l'Athénée, jusqu'au 17 avril. Le 24 avril à Compiègne, le 27 avril à Tourcoing et du 21 au 26 novembre à Dijon. 2 h 15 entracte compris.

Théâtre jeune public : un ourson, des chevaliers et une sorcière

THÉÂTRE

A l'approche des vacances de Pâques, « Les Echos » se sont penchés sur l'offre de spectacles à Paris pour occuper vos chers bambins. Au menu, trois propositions qui mélangent les disciplines artistiques pour mieux faire mouche.

Martine Robert

Il n'est jamais trop tôt pour aller au théâtre. A la veille de Pâques, trois spectacles parisiens sont susceptibles de captiver un tout jeune

public. Première étape, tendrement animalière : « Winnie et le coffre aux merveilles » au Théâtre Fontaine. Ce petit show sans prétention, chaleureux, happe les enfants dès les premières minutes, et pas seulement parce que Winnie l'ourson est connu de tous nos bambins. Dans cette histoire, Violette découvre le coffre aux merveilles où son père avait rangé ses peluches au grenier et suit Winnie ainsi que ses amis dans leur univers enchanté, à la recherche de l'enfance perdue de son papa. Cette performance réunit théâtre, spectacle musical et magie. Les enfants seront séduits par les

marionnettes grandeur nature de leurs personnages favoris : Winnie, Bourriquet, Coco Lapin... La comédienne et chanteuse interprétant Violette a l'énergie communicative. Tableaux et chorégraphies s'enchaînent sans qu'à aucun moment on ne s'ennuie. Et mine de rien, des messages de tolérance et de solidarité sont passés aux petits spectateurs. Une comédie musicale pour toute la famille, à partir de 3 ans.

Damoiselles et damoiseaux Deuxième étape, résolument médiévale : « Chevaliers, princesse et dragon » au Théâtre des Mathurins. Le titre est déjà tout un pro-

gramme... Les damoiselles et damoiseaux en herbe assistent à un grand tournoi de chevalerie dont ils devront élire le vainqueur, celui à qui le Sir Baudoin de Pince-Maille offrira la main de sa fille Blanche. Concours d'adresse à l'arbalète ou au tir à l'arc, combats d'épée, joutes à cheval et bien d'autres épreuves permettront de départager les chevaliers pour la joie des spectateurs âgés de 5-6 ans et plus. Cette comédie déjantée et chantée, inspirée de « Spamalot », « Kaa-melott » et de la troupe comique des Robins des bois, a été imaginée par Olivier Solivérès, auteur à succès de nombreux spectacles pour enfants,

récompensé d'un Molière en 2024 pour avoir mis en scène « Le Cercle des poètes disparus ».

Grimm en majesté La troisième étape embarquera vos enfants aux pays des contes : « Hansel et Gretel » en version musicale. Le Musée d'Orsay convie les plus de 6 ans à une version insolite de « Hansel et Gretel », ces enfants qu'une vilaine sorcière attire dans la maison en pain d'épices. L'adaptation, signée par le Collectif Ubique réunissant trois artistes venus du théâtre, de la musique et du chant, est rythmée par douze instruments au charme singulier :

théorbe, luth, scie musicale, violon moderne, xiao, kalimba... Tous les ingrédients sont là pour fondre de plaisir. Un spectacle poétique où l'alexandrin est mis à l'honneur, avec une réécriture du conte des frères Grimm et des compositions originales mêlant instruments anciens et modernes. ■

Winnie et le coffre aux merveilles au Théâtre Fontaine. **Chevaliers, princesse et dragon** au Théâtre des Mathurins. **Hansel et Gretel** au Musée d'Orsay.

enquête



Starlink est perçu comme un « game changer », et son arrivée comme un tsunami dans un marché qui n'avait pas évolué depuis quinze ans. Tayfun Salci/Zuma/Sipa

Thomas Pontiroli

La place était toute trouvée dans le paysage des télécoms françaises. Au mieux, un bouche-trou devant combler les quelques manquements au très bon réseau fibre qui connecte désormais les trois quarts des entreprises. Au pire, une solution d'appoint, le temps d'être « fibré ». Starlink, la société satellitaire d'Elon Musk, a pourtant déjà planté en germe l'idée qu'elle irait plus loin.

La constellation du milliardaire n'est certes pas près de concurrencer la fibre en parts de marché. L'Arcep, le gendarme des télécoms recense à peine 100.000 à 150.000 connexions par satellite dans le pays – dont toutes n'appartiennent pas à Starlink – contre 24,4 millions de connexions fibre (FTTH). Mais plusieurs indicateurs montrent que l'américain ne va pas en rester là : agressivité commerciale, innovation, besoin des entreprises...

Au diable la souveraineté

En septembre, Air France devenait la première grande compagnie d'Europe à choisir Starlink pour offrir le wi-fi à bord de ses avions. Deux mois plus tard, le nouveau Premier ministre, François Bayrou, provoquait l'ire des opérateurs télécoms en réclamant 200 antennes Starlink à Mayotte, pour reconnecter rapidement l'archipel dévasté par la tempête – Orange en déploiera discrètement 40.

Au diable la souveraineté, de plus en plus de collectivités s'y mettent : « Les marchés publics tirent la demande, avec des cahiers des charges qui décrivent, sans le dire, le réseau Starlink », s'étonne un opérateur pour entreprises. Les pompiers, comme dans le Lot, ont sauté le pas. Les douanes se penchent dessus, notamment pour leurs opérations en mer.

« Lorsque j'ouvre un nouvel entrepôt, je pose une valise Starlink et le site est connecté en 24 heures, contre trois mois pour la fibre, le temps d'obtenir les autorisations administratives et de réaliser les travaux de génie civil, et cela peut déborder jusqu'à douze mois », compare Laurent Condamine, directeur informatique d'ID Logistics. Depuis mai 2024, il a déjà connecté 150 de ses entrepôts aux satellites d'Elon Musk et compte faire de même avec ses plus de 400 sites.

Ici, Starlink est une solution transitoire (en sus des box 4G/5G moins performantes) en attendant la fibre, qui doit connecter in fine tous les entrepôts. Mais le satellite est aussi une route en plus devant assurer une meilleure connectivité. Avant Starlink, quand cet arbitrage se faisait à la main, le satellite n'était quasiment jamais choisi, sauf si le réseau fibre tombait. Désormais, le choix du meilleur flux est automatisé (via un « SD Wan »)... et cela donne lieu à quelques surprises.

Starlink : les entreprises françaises cèdent aux sirènes d'Elon Musk

TÉLÉCOMS // L'opérateur satellitaire a séduit les entreprises comme solution d'appoint en attendant la fibre. Avec un rapport qualité-prix en constante amélioration, il se rêve en fournisseur principal. Les frasques d'Elon Musk pourraient toutefois inquiéter ses potentiels clients.

« En fait, l'outil choisit Starlink plutôt que la fibre dans 70 % des cas, car les temps de réponse sont stables, donc il détermine qu'il est meilleur », indique Laurent Condamine. Il ajoute que, sur le terrain, « le ressenti des utilisateurs penche pour le satellite ». Alors, l'entreprise a réalisé des mesures sur ses différents sites et a relevé « un meilleur débit sur Starlink et, parfois même, de meilleures latences ». En théorie, il n'y a pourtant aucun débat : la fibre affiche jusqu'à 8 Gb/s en débit descendant contre 250 Mb/s pour Starlink, et 5 à 20 ms de latence pour la fibre, contre 25 à 60 ms chez Starlink.

Pour l'instant en tout cas, car l'américain ne dort pas. Selon le magazine d'informatique en ligne PCMag, il prépare de nouvelles antennes devant aller chercher les 1 Gb/s par utilisateur. Surtout, en janvier, la société mère SpaceX a promis de décupler le débit descendant avec sa prochaine génération de satellites (v3), passant de 96 Gb/s par engin, à 1 Tb/s, et de multiplier par 24 le débit montant, à 160 Gb/s. Il s'agit certes d'une bande passante à se partager au sol, mais la promesse est conséquente.

D'ailleurs, qui a dit que Starlink ne devait être qu'une solution d'appoint pour zones blanches ? D'aucuns imaginent que l'ambition d'Elon Musk – qui veut coloniser Mars – ne s'arrêtera pas à ce stade dans les télécoms. « Starlink se positionne clairement en ligne principale », tranche Alexis de Goriainoff, le patron de l'opérateur pour entreprises

Sewan, et revendeur agréé des satellites américains. « Ils savent qu'ils peuvent remplacer la fibre et nous les voyons pousser en ce sens », insiste-t-il.

Les grands opérateurs distribuant Starlink, Orange Business et Bouygues Telecom Entreprises, estiment tous deux que le satellite est une solution transitoire ou de secours pour la fibre. Pas plus. A la différence que le premier, qui a le plus grand réseau fibre, est peu disert sur le sujet, quand le second, en conquête commerciale sur le fixe et l'entreprise, est un brin plus allant.

Relations commerciales

« rugueuses »

Quant à Starlink, difficile de recueillir sa parole, qui est largement contrôlée par Elon Musk. Rencontre lors du Salon mondial du mobile (MWC) de Barcelone début mars, sur un stand au look futuriste campé en extérieur, loin des autres acteurs des telcos, l'équipe Starlink ne fait pas de commentaire et refuse même d'entamer la moindre discussion avec « Les Echos ».

Pour les quelques revendeurs certifiés en France, distribuer du Starlink n'est pas une vocation, tant l'entreprise presse les marges. « On doit vendre au prix catalogue », déplore l'un d'eux, qui doit compenser son manque à gagner avec des services additionnels. « Il faut s'engager à vendre 1.000 antennes par mois pour être référencé », indique un autre, qui parle de relations commerciales « rugueuses ».

Le ticket d'entrée serait situé à 1,5 million d'euros, et même plus, selon Covage, un spécialiste de la fibre qui a fait marche arrière. Aussi pour d'autres raisons : « Ils nous demandaient explicitement de leur communiquer la liste de nos clients avec leurs coordonnées », témoigne Denis Teissier, le directeur marketing et communication. Pour mieux se passer des revendeurs dans un second temps ?

Ces derniers, quoi qu'il en soit, y vont car la demande client est forte. « On ne peut pas perdre des clients, car on ne voudrait pas leur proposer Starlink », souffle un opérateur. L'explication est simple : le rapport qualité/

« Ils nous demandaient explicitement de leur communiquer la liste de nos clients avec leurs coordonnées. »

DENIS TEISSIER
Directeur marketing et communication chez Covage, spécialiste de la fibre

prix imbattable. « Starlink est un game changer », résume Julien Joly, directeur marketing de Linkt. Face à la fibre, c'est censé être le cas uniquement dans les zones reculées. Face aux concurrents du satellite, comme Eutelsat, le fossé est béant.

« Avant Starlink, pour connecter un bateau, il fallait installer une antenne de 2,80 mètres de diamètre avec une grue, et ça coûtait 35.000 euros pour avoir du 1 Mb/s », rappelle Gwenaél Lohéac, le patron Europe d'IEC Telecom, spécialiste de la connexion satellite depuis trente ans. Pour lui, « Starlink a été un tsunami dans un marché qui n'avait pas évolué depuis quinze ans. »

Pourtant, une alternative à Elon Musk existe sur le satellite en orbite basse (LEO) : OneWeb, qui évolue dans le giron du français Eutelsat. Las, le compte n'y est pas. « Leurs antennes coûtent entre 6.000 et 12.000 euros contre 350 à 1.200 euros chez Starlink, les abonnements sont entre deux et quatre fois plus chers, et les débits et latences sont moins intéressants », cingle Julien Joly, chez Linkt. L'enthousiasme pour Starlink, pourtant, s'est heurté début mars à la réalité de la guerre commerciale avec les Etats-Unis, à la versatilité de Donald Trump et aux frasques d'Elon Musk. Tesla, l'autre société du milliardaire allié du président, en a déjà fait les frais : les ventes ont décroché de moitié sur un an en Europe, en février, et le cours de Bourse a perdu un tiers de sa valeur depuis janvier.

Ainsi quand la Maison-Blanche a brutalement coupé son aide militaire et le renseignement à l'Ukraine début mars, les marchés se sont tout de suite tournés vers Eutelsat, imaginant que sa filiale OneWeb allait pouvoir supplanter Starlink sur le champ de bataille. L'Ukraine dépend en effet des satellites d'Elon Musk – qui avait déjà limité ponctuellement la connexion fin 2022.

Mais que fait Eutelsat ?

Ce coup de semonce sur Kiev n'a pas eu d'effet sur Starlink – qui est non coté – mais il a catapulté le cours de Bourse d'Eutelsat de 400 % en trois jours début mars. Les entreprises seraient fondées, elles aussi, à douter de la fiabilité de Musk et de ses satellites. « La question de la souveraineté émerge et nous allons marketer une offre OneWeb, que nous ne vendions pas jusqu'à présent, afin de répondre à cette nouvelle demande », indique-t-on chez Linkt.

D'autres grains de sable pourraient enrayer la belle mécanique de Musk. Les tarifs, d'abord. « Starlink a des prix alléchants mais il ne s'engage pas dans la durée, contrairement aux usages », pointe un opérateur. « Une fois que tout le monde sera connecté, il augmentera les prix », entrevoit-il.

Les débits, ensuite. L'américain ne propose pas de forfait professionnel illimité : ses offres reposent sur des volumes de données prioritaires. Au-delà, les débits peuvent être réduits, selon la congestion du réseau. La RSE, enfin, alors que les banques ne prêtent pas forcément au même taux selon l'impact sur le climat. « La fibre est là pour cent ans tandis que Starlink met à jour ses satellites en permanence », compare Denis Teissier, chez Covage. De quoi alourdir le bilan carbone de la connexion satellite.

La fusée est pourtant toujours en phase de décollage. L'opérateur d'Elon Musk, qui connecte la Maison-Blanche depuis peu, pourrait générer 16,3 milliards de dollars de chiffres d'affaires cette année (+74 %), selon Morgan Stanley, et doubler son parc d'abonnés à 7,8 millions. Maintenant, elle ne doit pas exploser en vol. ■

« Lorsque j'ouvre un nouvel entrepôt, je pose une valise Starlink et le site est connecté en 24 heures, contre trois mois pour la fibre. »

LAURENT CONDAMINE
Directeur informatique d'ID Logistics

CAC 40 6.863,02 points -3,3435 %	DOW JONES 37.482,96 points -0,432 %	EURO/DOLLAR 1,1034 \$ 0,6844 %	ONCE D'OR 3.015,4 \$ 0 %	PÉTROLE (BRENT) 60,54 \$ -1,7527 %
DEVICES EUR/GBP 0,8637 EUR/JPY 160,14 EUR/CHF 0,9292 GBP/USD 1,2777 USD/JPY 145,101 USD/CHF 0,8423 TAUX €STER 2,415 EURIBOR 3 MOIS 2,293 OAT 10 ANS 3,4708 T-BONDS 10 ANS 4,1947				

Les Echos

Entreprises & Marchés

Droits de douane
Les entreprises
françaises font face
à la cacophonie // PP. 18-19



En pleine crise de gouvernance, Rome retire son soutien au patron de STMicroelectronics

ÉLECTRONIQUE

Joséphine Boone

Le torchon brûle entre Rome et le patron du fleuron européen des puces STMicroelectronics. Mercredi, l'Etat italien a retiré son soutien au patron de la firme franco-italienne, le français Jean-Marc Chéry, après une vague de critiques venues de l'autre côté des Alpes au sujet de la gouvernance de l'entreprise.

La tension entre le Trésor italien et la direction du groupe est encore montée d'un cran après le refus du conseil de surveillance de valider le nom de Marcello Sala, proposé par Rome pour venir compléter l'un des deux sièges vacants de l'organe de contrôle. Ce proche de Giorgia Meloni est directeur général du département économique du ministère des Finances. Son nom a été avancé pour remplacer Maurizio Tamagnini, vice-président du conseil de surveillance et membre depuis 2014, qui a démissionné fin mars. L'autre nom, celui de Simonetta Aciri, a été validé pour une nomination lors de l'assemblée générale des actionnaires, le 25 mai.

Contactée, la direction de STMicroelectronics n'a pas donné suite à nos demandes. « Je ne pense pas avoir à me défendre », a réagi Jean-Marc Chéry dans le quotidien italien « Il Sole 24 Ore ». « Jean-Marc Chéry conserve le soutien du gouvernement français », a réagi auprès des « Echos » le cabinet d'Eric Lombard, le ministre français de l'Economie.

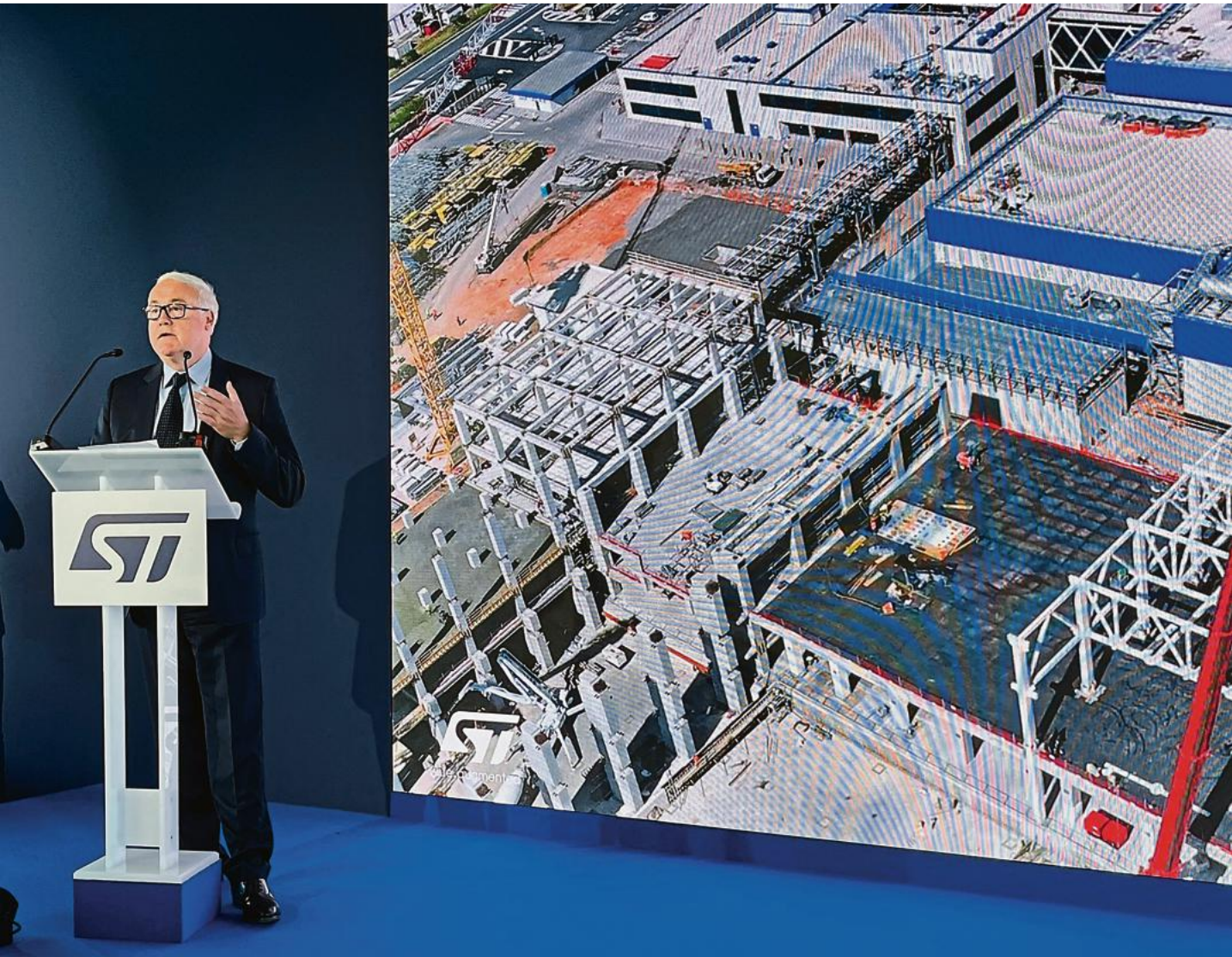
Même son de cloche du côté de Nicolas Dufourcq, le patron de Bpifrance et président du conseil de surveillance de STMicroelectronics. « Les trois membres français du conseil de surveillance ont voté en faveur de Marcello Sala. Nous avons fait tout notre possible pour établir un consensus », nous a-t-il précisé.

Mi-mars, le Trésor italien, actionnaire à parts égales avec Bpifrance, avait menacé d'utiliser son droit de veto pour bloquer les décisions stratégiques de la direction. Il reproche à Jean-Marc Chéry, aux manettes depuis 2018, d'avoir privilégié la France à l'Italie dans ses décisions stratégiques et ses investissements.

Mauvais résultats

Des accusations que nie fermement le dirigeant, chiffres à l'appui. « Il y a un équilibre presque parfait et le résultat d'une stratégie globale menée depuis sept ans et du support des deux Etats », s'était défendu Jean-Marc Chéry dans une interview aux « Echos ». « La gouvernance de STMicroelectronics n'est pas un handicap, à la condition que chacun respecte sa place », avait-il martelé.

Les critiques italiennes interviennent à un moment difficile pour la firme, qui a perdu près d'un quart de ses revenus en 2024 dans un environnement industriel très défavorable, notamment pour l'automobile. La direction a lancé un projet de relance, qui comprend le départ anticipé et le non-remplacement de certains salariés. Un chiffre compris entre 2.000 et 3.000 postes, d'après Bloomberg. ■



Le Trésor italien reproche à Jean-Marc Chéry d'avoir privilégié la France à l'Italie dans ses décisions stratégiques et ses investissements.

Verre La reprise en main d'Arc par de nouveaux actionnaires se concrétise // P. 20

IA L'UE dévoile son plan pour rester dans la course mondiale // P. 23

Les Echos

Anticipez l'évolution de votre secteur.

Abonnez vos équipes au temps d'avance.

Découvrez nos offres Entreprises :

abo-entreprises.lesechos.fr

Perrier menacé de devoir renoncer à l'appellation « eau minérale naturelle »

ALIMENTATION

Paul Turban

C'est un nouveau coup dur pour Nestlé. Son directeur général, Laurent Freixe, a indiqué mercredi lors d'une audition au Sénat que les hydrogéologues sollicités par la préfecture du Gard dans le cadre du renouvellement de l'autorisation d'exploitation pour la production de Perrier sous l'appellation « eau minérale naturelle » par Nestlé Waters ont rendu un avis « défavorable ». « Les conclusions des hydrogéologues doivent être intégrées par les autorités régionales et rien n'a été encore décidé. Mais le message que je veux passer très clairement, c'est que nous souhaitons continuer à opérer dans la conformité, quel que soit le scénario », a-t-il souligné.

Devant la commission d'enquête du Sénat, le dirigeant a promis une « revue interne sur les

pratiques passées » de Nestlé Waters. L'entreprise est empêtrée dans une affaire d'utilisation de filtres interdits par la réglementation sur les eaux minérales pour garantir la sécurité sanitaire de ses eaux en bouteille. L'an dernier, plusieurs médias avaient révélé l'existence de ces traitements, une infraction que le groupe a ensuite reconnue.

Des contacts « fréquents » entre l'Etat et le groupe

Interrogé sur la date de mise en place de ces filtres, « je n'ai pas la réponse à la question », a répondu Laurent Freixe. « C'est la raison pour laquelle j'ai décidé de diligenter une enquête interne. Le temps est venu d'apporter de la clarification sur le passé. » Il a cependant rappelé que « depuis août 2023, aucun traitement non conforme aux réglementations ne subsiste dans les Vosges ou le Gard », où sont présentes les sources de Contrex, Vittel et Hépar, et Perrier.

La commission d'enquête présidée par le sénateur socialiste Alexandre Ouizille ne renonce pas à mettre en lumière le rôle de l'Elysée dans cette affaire. Elle a promis de rendre publiques les 74 pages qui lui ont été transmises par la présidence de la République, « un acte inédit ». « La présidence de la République savait au moins depuis 2022 que Nestlé trichait depuis plusieurs années », a affirmé mardi Alexandre Ouizille. Il a souligné les contacts « fréquents » entre l'exécutif et le groupe suisse, y compris après la mise en place de la commission d'enquête. « Rien de ce que nous avons fait depuis 2021 n'a été fait sans le consentement ou en dehors des directives des autorités françaises. Tous ceux qui se sont succédé devant vous l'ont confirmé devant vous : ministres, préfets, conseillers, autorités de santé. Jamais nous n'avons cherché à faire pression sur quiconque », a assuré Laurent Freixe mercredi. ■

en marge

Donald Trump veut doper l'extraction de charbon

La mise en scène se répète. Comme lors de ses annonces sur les droits de douane, c'est entouré de représentants des industries qu'il souhaite soutenir que Donald Trump a signé, mardi, quatre nouveaux décrets. Cette fois-ci, entouré de mineurs coiffés de leurs casques de chantier, le président américain a signé plusieurs textes destinés à... « doper » l'extraction de charbon aux Etats-Unis, qui, selon lui, doit « plus que doubler » leur production d'électricité, afin notamment de répondre à l'essor de l'IA. Les quatre textes visent à lever les barrières réglementaires à l'extraction de charbon, et à suspendre les fermetures prévues de nombreuses centrales à travers le pays.

« Nous allons mettre fin à l'orientation anti-charbon du précédent gouvernement », a encore dit le président américain, connu de longue date pour ses prises de position climatosceptiques. Et qui n'a jamais eu de mots assez durs contre la politique environnementale ambitieuse menée par le précédent gouvernement démocrate. « Nous relançons une industrie abandonnée, alors qu'elle était sans doute la meilleure en termes de puissance – de puissance réelle », a affirmé Donald Trump.

Les décrets signés demandent notamment au secrétaire d'Etat à l'Intérieur, Doug Burgum, qui préside le Energy Dominance Council – chargé de conseiller le président –, de déterminer si le charbon utilisé dans la production d'acier pourrait être considéré comme un minéral critique. — **Claude Fouquet**

Droits de douane : les entreprises franç

COMMERCE

Les droits de douane américains sont suspendus pour 90 jours.

Ils constituent un casse-tête inédit.

Service Industrie et Conso

C'est une menace qui s'éloigne pour les entreprises. Mercredi, en fin de journée à Paris, Donald Trump a accordé un sursis inattendu de 90 jours pour la mise en œuvre des 20 % de droits de douane qui doivent frapper l'Europe. Pour les exportateurs français, c'est néanmoins un casse-tête inédit qui se profile.

● LE STRESS DE LA TRÉSORERIE

Pour les entreprises qui expédient leurs marchandises aux Etats-Unis, c'est l'un des premières sources d'inquiétude. « *Le droit de douane est payé par l'importateur. Je livre mes nacelles à ma filiale américaine, Haulotte US : je ne peux pas me permettre de verser 20 % pour des nacelles qui ne sont pas encore vendues* », atteste aussi Alexandre Saubot, le directeur général de ce spécialiste des nacelles élévatrices. Dans

l'incertitude, il a cessé ses livraisons aux Etats-Unis depuis plusieurs semaines, « *le temps d'y voir plus clair* ». Certains constructeurs automobiles ont fait de même, Jaguar Land Rover, Nissan ou encore Audi. Signe de l'urgence, dans cette industrie, « *de nombreux groupes ont réactivé les task forces qu'ils avaient montées lors de la crise des semi-conducteurs en 2021 et 2022* », rapporte Mikaël Le Mouëllic, directeur associé au BCG.

La question est aussi brûlante pour les équipementiers automobiles. Une fois les droits de douane réglés ils risquent d'attendre soixante-dix à quatre-vingt-dix jours le virement du donneur d'ordre.

En croisant les doigts pour que, malgré le fait que le contrat les couvre, les acheteurs de leurs clients ne fassent de la résistance pour éviter de payer l'entièreté des nouvelles taxes à la frontière. « *Il faudra aller très vite dans les négociations et éviter d'avoir des sorties de cash* », prévient Eric Kirstetter, associé senior chez Roland Berger.

● LA CRAINTE DES LITIGES SUR LES HAUSSES DE PRIX

C'est l'angoisse de tous les exportateurs. D'abord parce que leurs contrats ne prévoient pas toujours de réajustement de prix, en cas d'évolution des taxes à la douane. Mais aussi parce que même si quelques

contrats les prévoient, certains vont tenter de rouvrir les négociations. Et à ce jeu-là, tous n'ont pas la même capacité de faire passer des hausses de prix à leurs clients.

Dans l'horlogerie haut de gamme, le sujet est regardé avec un certain optimisme. Un spécialiste du sujet estime que la hausse des prix provoquée aux Etats-Unis par les droits de douane ne pénalisera pas les montres qui valent plus de 8.000 francs suisses, car leurs acheteurs peuvent payer un peu plus.

En matière d'évolution des chaînes d'approvisionnement, c'est aussi l'attentisme qui prévaut compte tenu du flou général.

Ce sera plus difficile en revanche, selon lui, pour les montres de 1.500 francs suisses et moins, qui sont achetées par des clients plus soucieux de leur budget.

Thierry Guibert, le directeur général de Lacoste, qui vient d'ouvrir un flagship sur la Cinquième Avenue à New York, explique que les commandes pour l'année 2025 ont déjà été expédiées.

Le problème des nouvelles taxes se posera pour 2026...

Dans l'industrie, c'est la capacité des clients à trouver rapidement des produits de substitution qui sera le juge de paix. Le spécialiste français des pompes pour chaudières Suntec, dont 40 % du chiffre d'affaires est réalisé aux Etats-Unis, explique, par exemple, être en mesure d'augmenter ses prix. Il a ajouté une ligne dédiée aux droits de douane dans la facturation de ses produits qui devait être appliquée à partir du 15 avril. Elle atteindra 20 % pour les clients livrés depuis son usine de Dijon et sera inférieure pour ceux dont les produits qui auront été manufacturés aux Etats-Unis.

La raison ? Son unique concurrent se situe au Danemark et subit le même désavantage. Jusqu'en 2021, il avait aussi un petit rival américain jusqu'à ce qu'il le rachète... « *C'est le meilleur cas de figure que nous voyons chez nos adhérents, celui qui dispose d'un marché captif* », analyse Fabien Vincenz, président d'Evolis, l'association qui représente les fournisseurs de l'industrie.

● LA MENACE D'UNE « VAGUE DE SUBMERSION » CHINOISE

Au cœur des débats, lors du Conseil national de l'industrie convoqué en urgence par Marc Ferracci à Bercy

mardi, ce sujet a fait l'objet d'une attention toute particulière.

« *Si ces droits de douane restent en place, les industriels craignent des reports massifs des productions chinoises vers le marché européen, c'est le cas des industries de base mais aussi de l'automobile qui évoque une potentielle "vague de submersion"* », explique-t-on à Bercy. « *On a déjà connu ça fin 2021, lors de la mise en place de taxes de 100 à 400 % sur les importations de nacelles chinoises aux Etats-Unis, les volumes sont venus se déverser en masse en Europe, avec des prix cassés* », atteste Alexandre Saubot.

Dans les pneus, les équipementiers automobiles craignent en particulier la menace des productions d'Asie du Sud-Est (Cambodge, Vietnam), désormais très taxés aux Etats-Unis. Pour protéger l'industrie européenne, le ministre de l'Industrie, Marc Ferracci, veut plaider à Bruxelles pour la mise en place de « clauses de sauvegarde », c'est-à-dire des quotas d'importations, très rapidement, sur les filières les plus à risque. Reste néanmoins à convaincre les autres Etats européens.

● LE DÉFI DE RÉINVENTER INTÉGRALEMENT LES CHAÎNES LOGISTIQUES

Ce sujet est sans doute le plus cornélien, mais certains se sont déjà mis

au travail. « *On a lancé des recherches de nouveaux sous-traitants aux Etats-Unis pour comparer les coûts entre une production américaine non taxée et une production en Europe taxée, mais trouver de nouveaux fournisseurs risque de nous prendre deux ans* », explique le patron d'une PME tricolore qui fournit l'aéronautique outre-Atlantique.

Dans la pagaille actuelle, certains ont toutefois des bonnes surprises. Le français Chocmod, leader mondial des truffes au chocolat, également producteur de guimauve, a ainsi eu l'heureuse surprise de voir son usine canadienne exemptée de droits de douane, compte tenu du traitement in fine réservé aux produits alimentaires. Il pourra donc continuer de livrer les Etats-Unis depuis le Canada et l'Europe depuis son usine de Roncq, en périphérie de Lille.

En matière d'évolution des chaînes d'approvisionnement, c'est aussi l'attentisme qui prévaut compte tenu du flou général sur l'issue des négociations, mais aussi de la durée du mandat de Donald Trump assez court au regard des cycles très longs de l'industrie. « *Les quatre ans de mandat du président correspondent environ à la durée du cycle de validation d'un produit par un donneur d'ordre dans l'industrie automobile* », relativise un conseiller de dirigeants industriels. ■

Airbus espère minimiser l'impact

La perspective de l'entrée en vigueur, d'ici 90 jours, des 20 % de taxe sur les Airbus importés aux Etats-Unis ouvre la voie à des négociations difficiles. Delta Air Lines a fait savoir qu'il ne comptait pas régler la facture des droits de douane.

Bruno Trévidic

Un Airbus vendu aux Etats-Unis supportera bientôt 20 % de droits de douane. Ce qui, dans le cas d'un A320 moyen-courrier – le plus vendu des Airbus – négocié aux alentours de 65 millions de dollars, représenterait un supplément de 13 millions de dollars !

Qui va payer ? Si Delta Air Lines a fait savoir qu'il ne prendrait pas à sa charge les droits de douane imposés à Airbus, globalement, cette question reste toujours sans réponse. En théorie, les droits de douane sont facturés par défaut à l'acheteur. Donc, à la compagnie aérienne. Sauf si l'avionneur décide de les prendre à sa charge. Ou qu'il essaye de partager le surcoût avec ses principaux fournisseurs, au premier rang desquels le motoriste. Mais pour l'heure, aucun des protagonistes ne s'est risqué à prendre position publiquement, laissant présager de négociations ardues, au cas par cas.

Force majeure

« *En l'absence de clause spécifique dans le contrat initial, tout est négociable*, estime un avocat français spécialisé dans les contrats de vente d'avions. *A priori, il ne s'agit pas d'un cas de "force majeure", dans la mesure où l'instauration de droits de douane n'était pas totalement imprévisible. Mais les deux parties peuvent invoquer la clause dite de "hardship", qui permet de renégocier les termes de leur contrat, lorsqu'une modification majeure de l'environnement contractuel intervient.* »

Les renégociations de prix ne sont pas si rares dans l'aéronautique. Les commandes d'avions étant généralement signées plusieurs années avant la date de

livraison, et la majorité du paiement s'effectuant à la livraison, il est d'usage de prévoir des clauses d'indexation dans les contrats, prenant par exemple en compte l'inflation sur le prix des matières premières. « *Cela permet le plus souvent de faire évoluer le montant du contrat de manière automatique, en fonction d'un indice de référence et à des dates prévues* », explique l'avocat.

Les droits de douane pourraient conduire l'avionneur à livrer en priorité les clients non américains.

Cependant, pour les avions commandés il y a plusieurs années, ayant déjà fait l'objet de plusieurs versements et pour lesquels la date de livraison est proche, la possibilité de faire accepter un supplément de 20 % à l'une ou l'autre des deux parties est très mince, estime un bon connaisseur du marché. « *Pour les avions livrables dans les prochains jours, Airbus a donc plutôt intérêt à proposer aux compagnies un report de la livraison de quelques semaines, dans l'espoir que les négociateurs européens et américains aboutissent à un accord.* »

Pour cela, l'avionneur peut éventuellement s'appuyer sur une autre clause – celle du « délai excusable » – qui permet de retarder une livraison sans devoir payer de pénalités en cas de problème imprévu.

Le PDG d'Airbus, Guillaume Faury, a lui-même déjà évoqué cette piste le mois dernier, en expliquant que les droits de douane pourraient conduire l'avionneur à livrer en priorité les clients non américains, en attendant que la situation s'éclaircisse.

Plusieurs points restent en effet à préciser, qui pourraient faire la différence. A commencer par le cas du statut des pièces aéronautiques importées aux Etats-Unis pour fabriquer un avion. Pour l'heure, elles sont soumises au

même taux de 20 % qu'un avion complet. Mais dans le cas du Canada et du Mexique, où sont installés beaucoup de sous-traitants d'Airbus et de Boeing, les équipements aéronautiques servants à l'assemblage d'un avion aux Etats-Unis se sont vus confirmer une exemption de droits de douane.

Si, comme l'affirme la Maison-Blanche, « *tous ceux qui produisent en Amérique n'ont pas de souci à se faire pour les droits de douane* », cette exemption devrait logiquement s'étendre aux nombreux équipements importés d'Europe par Boeing. D'autant que la défaillance d'un fournisseur étranger peut tous jours faire dérailler le redressement de l'avionneur américain. Mais une telle exemption bénéficierait aussi aux Airbus assemblés

aux Etats-Unis. En cas d'exemption sur les pièces détachées, Airbus pourrait non seulement continuer à livrer sans taxe les quelque 70 A320 et A220 assemblés chaque année à Mobile, qui représentent plus de la moitié de ses livraisons aux Etats-Unis. Mais il pourrait aussi déduire des droits de douane sur les avions importés, le montant des pièces fabriquées aux Etats-Unis, qui peuvent représenter jusqu'à 25 % de la valeur d'un Airbus.

Dans cette hypothèse, le taux effectif de taxation d'un Airbus importé d'Europe tomberait alors à 15 % au lieu de 20 %, soit un peu moins de 10 millions de dollars pour un A320 et moins d'une centaine de millions de dollars, au total, pour les quelque 70 Airbus importés d'Europe chaque année. Pas de quoi déstabiliser Airbus, ni partir en guerre contre les Etats-Unis. ■

Le nécessaire sursaut

LE FAIT DU JOUR ÉCONOMIQUE
de Julie Chauveau



Lorsque la tempête fait rage en mer, il faut tout faire pour se mettre au sec le plus rapidement possible. Le moins que l'on puisse dire est que la décision de la Chine de porter à 84 % les droits de douane sur les produits américains puis la réplique du président américain dans la foulée est plutôt de type force 10 pour n'importe quel responsable d'entreprise. Même si une courte accalmie se profile,

capitaines d'industrie européens ou patrons de PME, tous vont commencer par réfléchir à leur chaîne logistique, chercher de nouveaux débouchés pour éviter les pays où les droits de douane sont les plus élevés, réexaminer leurs effectifs, revoir les dépenses prévisionnelles pour préserver leurs fonds de roulement et être en mesure de faire face aux nouvelles exigences de leurs clients. Mais c'est aussi le moment de repenser le modèle de son navire afin de le rendre plus résistant à l'avenir. Face à la montée en puissance du repli sur soi américain et chinois, et aux discours sur la mort de la mondialisation heureuse, les gouvernements européens doivent réfléchir ensemble à la manière dont ils vont aider leurs entreprises. Pendant le Covid, après bien des cafouillages, ils avaient su s'entendre sur le dossier des médicaments et passer des commandes communes pour être mieux servis. La France s'était lancée dans une grande opération de « quoi qu'il en coûte » et avait brandi ses fameux PGE, qu'une partie des entreprises n'ont toujours pas fini de rembourser. Aujourd'hui, il est temps de relire les 400 pages du rapport Draghi avant de mettre en place des politiques de soutien, de faire les bons choix industriels et technologiques, et surtout de ne pas privilégier uniquement ses propres championnats nationaux. La récente rumeur sur la volonté allemande de lancer sa propre constellation concurrente de Starlink pour ses activités militaires au détriment du projet européen Iris² est un très mauvais signe. Il faudrait, au contraire, parier sur la standardisation et l'interopérabilité des équipements notamment en matière de Défense. ■



Photo iStock

aises font face à la cacophonie

Le désarroi du port de Los Angeles

Le port de Los Angeles, le plus grand des Etats-Unis, concentre à lui seul 40 % des importations et 30 % des exportations, surtout vers l'Asie.

Hortense Goulard
— Correspondante à San Francisco

Le port de Los Angeles est le plus grand port des Etats-Unis, et la principale porte d'entrée des produits asiatiques dans le pays. Il concentre à lui seul un tiers des échanges de marchandises par containers entre la nation américaine et le reste du monde. Ce qui signifie bien sûr qu'il est en première ligne face à la hausse brutale des droits de douane, que vient de repousser de trois mois Donald Trump. « *A mon avis, nous allons commencer à voir une baisse du trafic de marchandises pendant la deuxième moitié de l'année, à partir de début juillet et jusqu'à la fin de l'année* », estime néanmoins Gene Seroka, le directeur du port, dans une interview à Politico. « *Cette baisse sera, je pense, d'au moins 10 %* », poursuit-il.

La semaine dernière, le président américain a imposé des droits de douane minimum de 10 % pour tous les pays du monde. Les tarifs réciproques viennent néanmoins d'obtenir un ultime sursis.

Commandes en avance
Depuis plusieurs mois, les entreprises qui pouvaient se le permettre ont avancé leurs commandes, en prévision de l'élection de Donald Trump. De nombreuses entreprises « *ont acheminé leurs marchandises, elles sont déjà là, et elles n'auront pas besoin de continuer à commander autant* », affirme Gene Seroka. Par exemple des « *meubles, des appareils électro-*

ménagers, de l'électronique, des télévisions, de canapés, de tables de salle à manger. » Pendant la deuxième moitié de l'année, « *on ne va pas tomber d'une falaise* », mais les entreprises vont y réfléchir à deux fois avant d'importer, ajoute le directeur. « *Elles vont regarder si elles peuvent négocier. La Chine est dans une position difficile en ce moment. Même s'il y a des droits de douane avec le Vietnam, l'Indonésie et la Malaisie, il y a peut-être une occasion pour faire des affaires.* »

Si le trafic de conteneurs baisse dans le port de Los Angeles, les effets se feront sentir dans tout l'Etat. Gene Seroka rappelle qu'« *un emploi sur neuf en Californie du Sud, un million de personnes environ, dépend des efforts que nous faisons dans ce port.* »

Si le trafic de conteneurs baisse, les effets se feront sentir dans tout l'Etat.

Certains de ces emplois – comme les agents de maintenance qui s'assurent du bon fonctionnement des infrastructures portuaires – ne devraient pas être affectés par cette baisse, en tout cas dans l'immédiat. Mais d'autres, comme les conducteurs routiers qui acheminent les produits importés d'Asie dans tout le pays, pourraient en pâtir. Les taxes foncières, payées par les entreprises internationales installées à proximité du port, devraient elles aussi reculer, privant les autorités locales de revenus. La hausse des barrières douanières ne pouvait pas plus mal tomber pour la région de Los Angeles, dévastée par des incendies historiques en début d'année.

La reconstruction nécessitera d'importer des matériaux et des objets qui ne sont pas facilement remplaçables.

« *Nous allons avoir besoin de bois de construction du Canada, d'appareils du Mexique, de meubles de Chine, et les prix de tout cela vont augmenter drastiquement d'un jour à l'autre* », regrette Gene Seroka. C'est sans compter les difficultés de recrutement d'ouvriers du bâtiment en cas d'expulsion d'immigrés massives, clandestins ou non.

Incertitude
En attendant, le directeur du port de Los Angeles espère surtout obtenir un peu de clarté sur ce que compte faire l'administration Trump. « *Nous en savons extrêmement peu, et j'ai vraiment besoin d'informations pour savoir comment diriger mon entreprise* », s'alarme Gene Seroka. Derrière lui, ce sont toutes les entreprises qui importent et exportent des marchandises en passant par le port californien qui ont du mal à gérer leurs carnets de commandes. « *Je passe beaucoup de temps avec ces entreprises, qu'elles soient très grandes ou familiales et locales. Elles passent un temps incroyable à faire des simulations pour voir comment réagir à certains scénarios de tarifs, plutôt que de faire leur travail.* » Ce qui nuit à la productivité de toute la région. Dernière source d'inquiétude, pour les entreprises californiennes : la réaction des partenaires commerciaux des Etats-Unis aux droits de douane annoncés par Donald Trump. Pour celles qui dépendent des exportations, une guerre commerciale serait le pire scénario. ■

Gene Seroka, le directeur du port de Los Angeles espère surtout obtenir un peu de clarté sur ce que compte faire l'administration Trump.

Photo iStock

Dans l'incertitude, les viticulteurs de Bordeaux cherchent des parades

A Bordeaux, on a encore un souvenir douloureux de la taxe de 25 % imposée par Donald Trump lors de son premier mandat. La conjoncture étant moins bonne, on craint que sa répercussion sur la consommation soit pire.

Frank Niedercorn
— Correspondant à Bordeaux

« *Pour nous, 1 % de taxe supplémentaire, c'est 1 % de chiffre d'affaires en moins. Vous pouvez imaginer ce que cela représenterait sur un pays qui pèse un quart de nos exportations* », souligne Philippe Tapie le président de Bordeaux Négoce. Si les viticulteurs bordelais ont échappé à la déflagration qu'aurait constitué une taxe à 200 %, un moment agitée par Donald Trump, la menace de droits de 20 % a beau être en pause, elle les inquiète.

« *Car in fine cette taxe se répercute sur le prix payé par le consommateur. Même si l'on peut imaginer qu'un consommateur payant 300 dollars pour un grand cru sera prêt à mettre 400 dollars* », insiste le président d'un syndicat d'une profession qui assure plus de 60 % de la distribution des vins de Bordeaux.

Sur les bords de la Garonne on a en mémoire les conséquences de la hausse de 25 % imposée, comme mesure de rétorsion dans la guerre sur l'aéronautique, par le président américain lors de son

premier mandat. Les ventes de vins de Bordeaux sur le marché américain avaient alors plongé, passant d'un pic de plus 300 millions d'euros en 2019 à moins de 200 millions d'euros au début de 2021.

La conjoncture morose complique la donne
A l'époque pourtant, certains (propriétaires, négociants comme importateurs) avaient parfois accepté de rogner sur leurs marges pour rendre la hausse indolore et garder des clients. Mais « *à l'époque nous avions trouvé des débuts de solutions mais la situation a changé. La conjoncture s'est dégradée et les marges de manœuvre ne sont pas les mêmes* ». Si Donald Trump met sa menace à exécution, il faudra « *appeler nos distributeurs pour voir comment essayer de lisser ces hausses mais j'ai des doutes. Il n'est pas exclu qu'avec ces 20 % de taxes supplémentaires, on perde 40 % du marché* », se désole Philippe Tapie.

Sur le marché américain, les vins de Bordeaux pourraient dans certains cas rester compétitifs face à leurs concurrents californiens souvent chers. D'autant qu'à très court terme les négociants bordelais et leurs importateurs américains se sont donné un peu d'air puisqu'ils avaient anticipé ces hausses douanières, notamment sur les grands crus. Sur les trois derniers mois de 2024, les expéditions de vins

de Bordeaux vers les Etats-Unis ont augmenté de 51 % en volume et de 99 % en valeur par rapport à la même période de 2023, selon le Conseil interprofessionnel du vin de Bordeaux (CIVB).

Semaine des primeurs clé
Pourtant à plus long terme, tous les producteurs, locaux comme étrangers, craignent des répercussions sur un système de distribution complexe et hiérarchisé reposant sur des importateurs, des grossistes et des distributeurs dans chaque Etat. « *Les répercussions dues à ces taxes pourraient mettre à mal tout le système de distribution. En termes d'emplois, on parle de 50.000 personnes à*

l'échelle des Etats-Unis », précise Philippe Tapie. Ces incertitudes liées au marché américain vont être de toutes les conversations avec la semaine des primeurs qui démarre lundi 14 avril. Pendant quelques jours ce sont plusieurs centaines de spécialistes du monde entier qui vont goûter les grands crus issus de la récolte 2024. Les journalistes spécialisés et blogueurs du monde entier publieront leurs notes de dégustation qui serviront de base aux propriétés pour établir le prix de vente au négoce d'ici au mois de juin.

Un moment clé pour Bordeaux puisque les ventes en primeur constituent le mode privilégié de commercialisation des grands crus qui pèse plus d'un milliard d'euros. Ces ventes en primeur sont toutefois de moins en moins dynamiques et les négociants appellent chaque année les propriétaires à la modération sur les prix. Et le président des négociants y revient encore une fois : « *Il ne faut pas brader les prix, mais rester en phase avec un marché devenu plus difficile avec ces taxes possibles aux Etats-Unis, le marché chinois qui n'est plus ce qu'il était, un Japon qui souffre d'un yen déprécié ou encore un marché nordique devenu hésitant avec la guerre en Ukraine.* » ■

« Les répercussions dues à ces taxes pourraient mettre à mal tout le système de distribution. En termes d'emplois, on parle de 50.000 personnes à l'échelle des Etats-Unis. »
PHILIPPE TAPIE
Président de Bordeaux Négoce

Le gouvernement indien donne son feu vert à l’achat de 26 nouveaux Rafale

DÉFENSE

L’offre d’achat devrait porter sur 22 Rafale Marine qui seront embarqués sur les porte-avions indiens, ainsi que 4 Rafale biplaces destinés à l’entraînement des pilotes.

Clément Perruche
— Correspondant à New Delhi et Anne Bauer

Selon l’agence de presse ANI, le gouvernement indien a approuvé, mercredi, l’achat de 26 Rafale de Dassault destinés à la marine indienne. Ce « deal », qui devait être scellé dans les prochaines semaines, est estimé à environ 6,6 milliards d’euros. Un laps de temps de quatre ans doit s’écouler entre la signature du contrat et les premières livraisons. La marine indienne ne devrait donc pas recevoir les premiers Rafale issus de cette commande avant la fin de l’année 2029. Les livraisons devraient s’étaler sur deux ans, pour être bouclées en 2031. Dans le détail, le gouvernement indien a donné son feu vert pour l’achat de 22 Rafale Marine, un appareil qui n’existe qu’en version monoplace, ainsi que 4 versions biplaces du Rafale.

Les 22 Rafale Marine opéreront depuis les deux porte-avions indiens : l’INS « Vikramaditya », un bâtiment soviétique récupéré par l’armée indienne en 2004, et l’INS « Vikrant », le premier porte-avions fabriqué en Inde, livré à la marine en 2022, dont les Indiens sont très fiers.

Remplacer les vieux appareils

La version biplace du Rafale Marine n’existant pas encore, les quatre appareils biplaces que va commander l’Inde ne pourront être embarqués sur les bâtiments indiens mais pourront être utilisés pour entraîner les pilotes ou effectuer des missions depuis des bases terrestres.



La marine indienne devrait recevoir les premiers Rafale issus de cette commande à partir de la fin de l’année 2029. Photo Philippe Magoni/Sipa

En 2016, Delhi avait signé un deal à 7,8 milliards d’euros pour l’achat de 36 Rafale destinés à l’armée de l’air indienne. Les appareils, livrés entre 2020 et 2022, ont permis à l’armée de l’air indienne de moderniser ses capacités aériennes. Les avions français ont remplacé un certain nombre de chasseurs soviétiques devenus obsolètes. Les Rafale Marine permettront à leur tour de moderniser les capacités aériennes de la marine en remplaçant progressivement les MIG-29K de conception soviétique qui doivent être retirés du service.

Initialement, le Rafale Marine de Dassault était en compétition avec le Hornet FA-18 américain. Mais la candidature de l’avion de chasse américain n’a pas fait le poids. La relation avec les industriels français

est en effet très bonne. En témoigne la livraison sans accroc des 36 Rafale à l’armée de l’air indienne. En achetant davantage de Rafale, ce sont de potentielles économies d’échelle qui s’offrent à l’Inde, notamment pour la maintenance des appareils ainsi que l’achat de pièces de rechange. La commande qui a été validée mercredi par le gouvernement indien inclurait

6,6

MILLIARDS D’EUROS

Le montant estimé du contrat avec la marine indienne qui devait être scellé dans les prochaines semaines.

d’ailleurs des services de maintenance pour les 36 Rafale déjà livrés.

New Delhi est engagée dans une véritable course à l’armement. Ses rivaux dans la région, à commencer par la Chine, ont considérablement accru leurs capacités aériennes. C’est le cas aussi du Pakistan, le grand ennemi de l’Inde, qui se fournit en grande partie chez les Chinois.

Récemment, l’état-major indien a montré son mécontentement. Le rythme auquel l’armée de l’air indienne avance serait trop lent. A. P. Singh, le chef de l’armée de l’air, est même allé jusqu’à critiquer publiquement – chose rare – Hindustan Aeronautics Limited (HAL), l’entreprise publique qui fournit à l’armée les chasseurs légers Tejas Mk1a. HAL peine à suivre le rythme

prévu, en raison notamment des retards dans la livraison des moteurs F404 fabriqués par General Electric (GE).

Delhi ne dispose actuellement que de 31 escadrons opérationnels, contre 42 prévus. L’Inde a besoin d’ajouter à sa flotte 40 chasseurs par an pour pallier les insuffisances actuelles et remplacer les vieux appareils. Elle en est loin du compte. Le dernier achat par l’Inde d’avions de combat étranger remonte à 2016 avec... le Rafale.

Hausse de cadence

Dans ce contexte, la livraison de nouveaux Rafale, qui respecte le calendrier prévu, apparaît comme une valeur sûre. En audition mercredi matin devant les députés de la commission de la défense natio-

nale, le PDG de Dassault, Eric Trap-pier, n’a rien dit de ce contrat annoncé à l’été 2023 par le Premier ministre indien, Narendra Modi, et dont la finalisation fait l’objet d’articles réguliers dans la presse indienne.

Il a, en revanche, confirmé la montée en puissance de la production d’avions Rafale, en précisant que les travaux étaient engagés avec la chaîne de sous-traitants pour augmenter la cadence de production de 2 à 3 appareils par mois, puis à 4 par mois. Eu égard aux annonces du président Emmanuel Macron sur la nécessité de doter la dissuasion nucléaire aéroportée d’un nouvel escadron, le PDG a déclaré entamer les études pour aller éventuellement à un rythme de 5 chasseurs par mois, si besoin. ■

Le plan du verrier Arc pour s’offrir un nouveau départ

MATÉRIAUX

Validée lundi par le tribunal de commerce de Lille, la reprise en main du verrier par de nouveaux actionnaires, aux côtés de l’américain Dick Cashin se concrétise.

Sharon Wajsbrot

Ni la guerre commerciale ni la morosité de la conjoncture ne sont

parvenues à décourager les nouveaux investisseurs dans le verrier tricolore Arc. Pascal Cagni, président de la société d’investissement C4 Industries, et Patrick Mollis, le président de la Compagnie nationale de navigation, sont sur le point de boucler leur entrée au tour de table de cette ETI au chemin si tumultueux, dans la foulée de la validation, lundi, par le tribunal de commerce de Lille du plan de reprise de l’entreprise et de l’effacement de dette conséquent consenti par l’Etat. Les 15 millions d’euros apportés respectivement par ces deux nouveaux actionnaires leur

confèrent une place minoritaire au capital d’Arc, aux côtés de l’Américain Dick Cashin qui en avait pris le contrôle en 2015.

« Ce dossier est considéré comme radioactif par toutes les banques de la place, mais chez Arc, nous avons vu trois choses : un outil de production unique en France avec des brevets, un marché difficilement délocalisable compte tenu de la faible valeur du verre par rapport aux coûts de transport et une équipe de direction très soudée », explique Pascal Cagni qui a également misé, avec sa société d’investissement C4 Industries, sur le spécialiste du tissu d’ameublement Maison Lelièvre l’été dernier.

Pour remettre Arc sur de bons rails, il mise sur le plan de redressement Arcadia déjà engagé par Nicholas Holder, le beau-fils de Dick Cashin, aux manettes de la société depuis près de dix ans. « Je suis revenu en France, il y a sept ans, après trois ans passés aux Emirats, dans une autre usine du groupe, car le retournement d’Arc en France n’était pas assez rapide. Ce dernier a commencé à porter ses fruits en 2019, mais il y a eu ensuite le Covid, la crise énergétique puis les inondations

dans le Pas-de-Calais qui ont largement pénalisé notre site d’Arques », expose ce dernier. Un euro de plus sur la facture de gaz du site lui coûte en effet 700.000 euros supplémentaires. Or pendant la crise, les prix ont littéralement explosé.

Un marché très déprimé

Avec un chiffre d’affaires d’environ 700 millions d’euros, Arc revendique « depuis trois ans, un résultat d’exploitation moins ses dépenses en capital positif », selon Pascal Cagni, même si le groupe affiche toujours des pertes nettes, dont il ne dévoile pas le montant.

Pour sortir de l’ornière, il mise sur trois leviers : la fin de la chasse aux volumes et aux produits à faible marge d’abord. Arc a ainsi cessé la production de hublot en verre pour machine à laver et fermé définitivement un de ses huit fours à Arques. L’accent a aussi été mis sur la baisse des coûts. Chantiers informatiques, fusions d’entités juridiques, baisse des effectifs, tout y passe. A force de non-remplacement de départs en retraite, Arc France est ainsi tombé à 4.000 salariés, contre 5.000 il y a trois ans. De nouveaux investissements dans l’automatisation de ses

procédés doivent aussi être consentis, notamment dans l’emballage des produits ou les opérations sont encore réalisées à la main.

En parallèle, le verrier mise sur une montée en gamme, avec des produits plus innovants, des verres opale, des verres plus légers développés pour contrer les troubles musculaires dans la restauration collective, du verre qui passe au four pour concurrencer les fameux plats Pyrex, etc.

Des signaux favorables se font sentir du côté des clients B to B, dans l’hôtellerie et la restauration, par exemple.

Reste à espérer que le marché très déprimé reparte. « Les gens priorisent leurs achats compte tenu des tensions sur le pouvoir d’achat, et le marché a beaucoup baissé en 2023 et en 2024 », atteste Nicholas Holder. Dans le B to B, le coup de frein est aussi marqué. Traditionnelle-

ment, Arc revendique 6 à 8 millions de revenus par an liés à des programmes de fidélité des grandes marques – des cadeaux qu’elles font à leurs clients. Or, en 2024, ce segment n’a apporté aucune contribution à son chiffre d’affaires.

Autre signal de la déprime du marché : ce jeudi, le géant américain du verre d’emballage Owens-Illinois annonce un plan de suppression de 320 postes en France, soit près de 15 % de ses effectifs dans l’Hexagone, « notamment en raison du déclin du marché du vin ».

Pour Nicholas Holder, des signaux plus favorables sont toutefois en train de se faire sentir du côté des clients B to B, dans l’hôtellerie et la restauration, par exemple. « On doit continuer à innover et surtout mieux publiciser nos produits, nos verres cristallin, avec un système de bullage breveté, par exemple, qui permettent de dégager tous les arômes des vins pétillants. Il y a tout un travail commercial à engager dans un marché qui reste très fragmenté, on a une cathédrale industrielle française entre les mains, le 8^e site industriel français, il faut arrêter de dire que tout va mal ! » s’enthousiasme Pascal Cagni. ■

LesEchos

« Leadership & Management »

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

lesechos.fr/newsletters

Solinest défie Coca et Pepsi avec ses sodas aux vertus digestives

BOISSONS

Avec Yass, Solinest se positionne sur le créneau porteur des boissons prébiotiques, bonnes pour le transit.

Il entend devancer les géants américains Coca-Cola et Pepsi en Europe, alors que le marché explose aux Etats-Unis.

Paul Turban

On connaissait les boissons probiotiques, tels que le kéfir ou le kombucha, qui se sont imposées aux rayons soda ces dernières années. Place désormais aux prébiotiques ! Alors que le segment connaît une forte croissance aux Etats-Unis et intéresse les géants du soda, le français Solinest veut se tailler la part du lion en les devançant sur le marché européen.

L'entreprise familiale alsacienne est déjà, avec environ 40 % de part de marché, leader du marché du kombucha – une préparation à base de thé sucré fermenté, riche en probiotiques, des micro-organismes qui enrichissent le microbiote de l'intestin. Elle lance désormais Yass, une boisson à base de prébiotiques – des fibres qui nourrissent les bactéries intestinales – issues de la racine de chicorée et du vinaigre de cidre.

Sans édulcorants et sans additifs

« Nous avons développé une alternative au soda, sans édulcorants et sans additifs et avec un taux de sucre 60 % plus faible que la moyenne des sodas sans édulcorants », souligne Jérôme Bucamp, responsable de la marque chez Solinest. Contrairement à ce qui se fait aux Etats-Unis, où le sans sucre est obtenu grâce à des substituts chimiques. La référence la plus sucrée de Yass affiche 3,3 g de sucre aux 100 ml, contre 10,6 g pour la version originale de la célèbre canette rouge. Cela lui permettra d'ailleurs de payer une très faible « taxe soda », de l'ordre d'un centime par canette.



Yass, que lance l'entreprise familiale alsacienne, mise sur des codes marketing flashy pour attirer les jeunes. Photo Laurie Bisceglia

Pour autant, la marque vise les jeunes, avec des saveurs classiques – fraise-citron, cola-cerise, citron-citron vert ou encore fruits rouges – et des codes visuels très attractifs à base de graphismes très travaillés et de couleurs vives. Yass vient d'ailleurs du néologisme « yassification », un mot inventé sur les réseaux sociaux pour désigner l'application de filtres à des images pour les améliorer, les « yassifier ».

Aux Etats-Unis, les boissons prébiotiques ont déjà conquis un large public, notamment chez la Gen Z

– la génération née après 1995 – très attentive à la santé par l'alimentation. « Une marque comme Olipop aux Etats-Unis a dépassé les 400 millions de dollars de chiffres d'affaires en 2024 », rappelle Emmanuel Gabriot, responsable boissons chez Solinest. Et a été valorisée 1,85 milliard de dollars lors d'une levée de fonds en février.

Les géants du soda ne s'y sont pas trompés. PepsiCo a racheté Poppi pour 1,95 milliard de dollars mi-mars, une marque de boissons prébiotiques qui a dépassé les 500 mil-

lions de dollars de chiffres d'affaires l'an dernier. Coca-Cola a lancé une nouvelle gamme Simply Pop à base de prébiotiques. L'une comme l'autre n'ont, pour l'heure, pas encore traversé l'Atlantique.

C'est d'ailleurs cet engouement américain qui a inspiré Solinest, qui distribue une quarantaine de marques comme Ricola, Pringles ou encore Ocean Spray, mais cherche aussi à surfer sur les nouvelles attentes des consommateurs afin de développer ses marques propres. Elle en détient aujourd'hui neuf – comme [N. A.] (snacking), Vaivai (eau de coco) ou encore Zohi (compléments alimentaires) et réalise quelque 380 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Marché à plusieurs dizaines de millions

Vendue en canette de 33 cl au prix conseillé de 1,79 euro, Yass se trouve plutôt sur le segment premium, « proche des boissons énergisantes », précise Bertrand Jacobberger, président de Solinest. Elle sera distribuée en avant-première par Carrefour dès la semaine prochaine, avant d'arriver dans le reste de la grande distribution et la restauration hors-domicile au cours du second semestre.

La boisson suscite déjà l'intérêt en Belgique et en Allemagne.

D'abord lancée en France, la boisson suscite déjà de l'intérêt en Belgique et en Allemagne, pays où Yass est produite et embouteillée par une entreprise sous-traitante. « Les chiffres que l'on a estimé à 200 millions d'euros minimum le potentiel de ces boissons en Europe. On est les premiers à se lancer, on vise plusieurs dizaines de millions d'euros de chiffre d'affaires », souligne Bertrand Jacobberger.

A l'échelle européenne, les analystes de Grand View Research ont noté une croissance du marché des boissons « gut health » (bonnes pour le transit) de 46 % en cinq ans, à 112,6 millions de dollars en 2023, et anticipent une croissance supplémentaire de 40 % d'ici à 2030. ■

Fleury Michon a baissé ses prix en 2024 pour respecter la loi Egalim

AGROALIMENTAIRE

Fleury Michon a baissé ses prix dans le rayon charcuterie en 2024, en limitant les effets sur sa marge.

Dominique Chapuis

L'année 2024 a été contrastée pour Fleury Michon, mais le groupe familial tient le cap. Le charcutier traiteur a vu son chiffre d'affaires reculer de 2 % à périmètre constant à 819,3 millions d'euros tandis que le résultat net des activités poursuivies a reculé sur un an de 11,9 % à 13,3 millions d'euros. Le fruit d'une baisse des volumes et des prix liée aux difficultés dans la grande distribution (–4,7 %), alors que son activité de restauration dans les avions est en hausse (+20 %), tirée par la croissance du trafic aérien.

Dans les enseignes, qui pèsent plus de 80 % de ses ventes, ses trois familles de produits ont connu des fortunes diverses. Pour la seconde année, son activité surimi est à la

peine, avec une chute de 19 % des ventes (60 millions d'euros), mais le groupe reste confiant dans sa relance. « C'est un effet de l'inflation qui touche les produits de la mer, et de la météo maussade l'été dernier », juge Philippe Teisseire, le directeur financier de l'entreprise familiale. Le surimi est en effet souvent utilisé dans des salades.

Chute des cours du blé

De son côté, le pôle charcuterie et celui du traiteur affichent « une bonne dynamique ». Le premier est boosté par son jambon à prix accessible « Simplement Bon », ses gammes « Conservation sans nitrite (CSN) » et le succès de ses « Tran-ches Végé », et ce sur un marché en léger recul. Lancées en avril, ces tranches à base de pois chiches, lentilles corail et haricots blancs dans un format semblable au jambon visent les flexitariens.

« Nous détenons déjà 70 % de parts de marché sur ce segment du végétal, et cela non pas au détriment de nos concurrents, mais en ayant fait grandir le marché », se réjouit le directeur financier. Une nouvelle recette haricots rouges et sauce

barbecue est en rayon depuis quelques jours.

En valeur, Fleury Michon a baissé ses prix dans le rayon charcuterie en 2024, « des ajustements tarifaires liés aux lois Egalim », indique le groupe vendéen. Et notamment aux indicateurs de filières, porcs, volailles... calculés en fonction de l'évolution des coûts de production des éleveurs. Ces coûts sont sanctuarisés dans le cadre de la loi Egalim et doivent donc être pris en compte par les industriels, qui les repercutent ensuite aux distributeurs.

« En 2023, nous avons augmenté nos tarifs de l'ordre de 3 %, après une inflation des charges, reflétée par ces index professionnels, indique Philippe Teisseire. L'an dernier, ils étaient orientés à la baisse. » Un recul lié à la chute des cours du blé et autres céréales. Car l'alimentation animale constitue le plus gros poste pour les éleveurs.

Inquiétude sur le poulet

Fleury Michon a donc joué le jeu, en diminuant ses étiquettes. « Nous avons réussi à préserver notre marge opérationnelle à 1,6 %, car nos coûts ont eux aussi baissé, mais notre ren-

tabilité a été fortement affectée fin 2024 par la hausse du cours du poulet », précise Philippe Teisseire.

C'est le revers de la médaille. Dans le cadre d'Egalim, les indicateurs ne prennent pas en compte le coût de la matière première, comme le poulet, qui s'est envolé fin 2024. Or le jambon de volailles représente près d'un quart des volumes (soit 13.000 tonnes) du fabricant.

« Il y a eu une forte demande des consommateurs pour la volaille, plus que pour le porc, et en face peu d'offres à cause de la grippe aviaire », poursuit le directeur financier. Ce manque de volatiles en France, et dans les pays de l'Est où le charcutier traiteur se fournit, a fait grimper les tarifs. « Le prix au kilo est plus élevé qu'au pire de la crise ukrainienne. C'est une source d'inquiétude pour 2025. »

La guerre commerciale lancée par l'administration américaine est un autre sujet de préoccupation pour son activité de « catering ». L'usine de production, qui fournit en repas les compagnies aériennes américaines, est située au Canada. Elle pourrait donc être impactée par l'application éventuelle de tarifs douaniers américains. ■

Le français Egis veut accélérer aux Etats-Unis

INGÉNIERIE

Le champion français de l'ingénierie de la construction affiche des résultats record après une année marquée notamment par les Jeux Olympiques.

Et prévoit de poursuivre son cap vers les Etats-Unis, un de ses marchés les plus porteurs.

Marie Delumeau

Egis veut voir encore plus grand. Le champion français de l'ingénierie de la construction a dévoilé, mercredi, ses résultats de l'année 2024. Sur l'exercice, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 2,164 milliards de dollars, en hausse de 14 % par rapport à 2023. Fort de cette dynamique, il relève ses objectifs et vise les 4 milliards de chiffres d'affaires à horizon 2029.

« On fait partie de l'Hy League des entreprises d'ingénierie de la construction », se félicite Laurent Germain, directeur général d'Egis, qui souligne avoir quadruplé l'activité du groupe depuis son arrivée il y a quatre ans : activité dopée par 41 acquisitions sur la période. Le champion français s'approche de plus en plus du Top 10 mondial de son métier, qu'il compte intégrer l'an prochain.

Cap sur l'international

Egis annonce également un résultat d'exploitation (Ebitda) qui progresse de 27,6 %, à 282 millions, et un résultat net part du groupe de 77 millions d'euros, en hausse de 75 %. Selon le groupe, cela permet « d'atteindre avec deux ans d'avance les objectifs fixés pour 2026 ». Le carnet de commandes, qui s'élève à 4 milliards d'euros, atteint également un niveau record.

L'entreprise – détenue à 40 % par Tikehau Capital, 34 % par la Caisse des Dépôts et 26 % par les cadres partenaires et salariés – maintient également son cap sur l'international : 72 % de son activité est réalisée hors de l'Hexagone. Même si sa part a baissé (de 40 % à 28 % de l'activité en quatre ans), la France reste le premier pays en matière de taille pour le champion français de l'ingénierie de la construction. Le groupe y est notam-

ment impliqué sur les chantiers du Grand Paris Express ou sur les études de génie civil de l'EPR2 de Penly.

Deux marchés sont particulièrement porteurs pour l'entreprise : l'Arabie saoudite et ses chantiers hors normes – Egis travaille notamment sur le projet géant du site d'AlUla – et, surtout, les Etats-Unis. « Il s'agit d'un marché avec des fondamentaux extrêmement solides, avec des infrastructures routières et des grandes structures vieillissantes qui ont des besoins énormes de rénovation », détaille Laurent Germain.

Alors qu'aujourd'hui, le continent nord-américain représente 10 % de son chiffre d'affaires, le groupe prévoit qu'il passe à 25 % dans les années à venir. Cette stratégie n'est pas remise en cause malgré le climat d'incertitude actuel aux Etats-Unis. « On garde le pied sur l'accélérateur », affirme Laurent Germain, à l'affût d'une nouvelle acquisition dans les prochains mois. Le groupe prévoit une augmentation de capital fin 2025 pour se donner les moyens de financer sa croissance.

Pour Egis, l'année aura également été marquée par les Jeux Olympiques de Paris 2024 : le groupe était supporter officiel de l'événement et 150 salariés de l'entreprise ont été mobilisés. Si les Jeux n'ont pas eu d'impact majeur au niveau du chiffre d'affaires d'Egis, le dirigeant rapporte des retombées au niveau de la visibilité. « Nous sommes bien placés pour aider Los Angeles 2028 », confirme Laurent Germain, qui évoque également des contacts avec l'équipe chargée des Jeux de Brisbane de 2032.

En 2024, l'entreprise a dépassé la barre des 20.000 collaborateurs, en recrutant plus de 5.500 personnes « malgré un environnement compétitif », selon le dirigeant. En France, il manque, pour rappel, 20.000 ingénieurs diplômés chaque année pour répondre à la forte demande. « Cela montre qu'Egis est de plus en plus attractif », se félicite Laurent Germain. Pour 2025, le groupe compte garder cette même cadence de recrutement. ■

4

MILLIARDS D'EUROS

Le carnet de commandes atteint un niveau record.

GROUPEMENT D'EPARGNE RETRAITE (G.E.R)

Association régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et par le décret du 16 août 1901
Tour D2 – 17 bis Place des Reflets, 92919 Paris La Défense Cedex – 479 568 727 / GP20

AVIS DE CONVOCATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'Assemblée générale ordinaire de l'association GER se réunira le 15 mai 2025 à 10h30, Tour D2 – salle D11.093, 17 bis place des Reflets – 92919 Paris La Défense Cedex, pour délibérer sur l'ordre du jour suivant :

1. Approbation des comptes annuels de l'exercice 2024 du PERP ANTARIUS, sur le rapport du Commissaire aux comptes, après avis motivé du Comité de surveillance du PERP ANTARIUS ;
2. Approbation des comptes sociaux de l'Association pour l'exercice clos le 31 décembre 2024, du rapport d'activité du Conseil d'administration et quitus aux administrateurs ;
3. Approbation du budget de l'Association, incluant les budgets du PERP ANTARIUS et celui du PER ANTARIUS, établi par le Conseil d'administration et détermination des conditions et limites dans lesquelles le Conseil et les Comités peuvent engager des dépenses au-delà des montants prévus ;
4. Renouvellement de la délégation de pouvoir faite au Conseil d'administration pour la signature d'éventuels avenants visant à modifier les dispositions non essentielles des contrats d'épargne retraite souscrits par l'Association ;
5. Modification du contrat PER ANTARIUS ;
6. Pouvoir pour formalités.

Les adhérents auront la possibilité de s'exprimer, préalablement à cette Assemblée, en votant par correspondance. Les documents relatifs à ce vote leur seront adressés sur simple demande effectuée à l'adresse suivante : association.ger@socgen.com. Ils auront également la possibilité de se faire représenter en retournant le coupon qui leur a été adressé à cet effet, par courrier, en même temps que leur relevé annuel de situation.

Le Président

Accor lance sa grande offensive en Inde

HÔTELLERIE

Le groupe français a signé un partenariat stratégique avec le conglomérat Inter-globe.

Il s'est aussi rapproché de la plus grande compagnie aérienne indienne.

Yann Duvert

Après deux décennies de présence en Inde, Accor va nettement accélérer la cadence. Ce mercredi, le groupe français a annoncé un partenariat stratégique avec le conglomérat Inter-globe, qui doit lui permettre de se faire une place de choix sur un marché en plein développement.

Ce rapprochement prendra la forme d'une plateforme hôtelière gérée conjointement, qui portera la croissance d'Accor dans le pays. L'entreprise française continuera à piloter les opérations et la gestion de ses marques. « *Aujourd'hui, on ouvre environ cinq hôtels par an en Inde. Désormais, ce sera de 25 à 30 hôtels, se félicite le patron d'Accor Sébastien Bazin. Nous avons mis vingt ans pour avoir 71 établissements, auxquels il faut ajouter 40 projets en développement. Grâce à ce partenariat, nous visons 300 hôtels en 2030.* »

Un chiffre significatif, sur un marché extrêmement fragmenté et où les grandes chaînes mondiales peinent à s'implanter, même si l'américain Marriott y exploite déjà

200 établissements. « *Contrairement à la Chine ou aux Etats-Unis, personne n'a réussi à dominer clairement le marché* », souligne le dirigeant.

Partenariat indispensable

Dans un pays de 1,5 milliard d'habitants, où la classe moyenne se développe à grande vitesse tout comme le nombre de voyageurs, « *Accor ne sera pas spectateur et fera partie des deux ou trois groupes leaders, j'espère le premier* », assure Sébastien Bazin.

Pour y parvenir, trouver le bon partenaire était devenu inévitable, selon lui. « *C'est la même chose qu'en Chine, où notre développement a réellement accéléré après le partenariat*

Accor va multiplier «par trois ou cinq» le nombre de collaborateurs en charge des futures implantations du groupe.

Plus de 25 hôtels devraient ouvrir chaque année.

avec Huazhu. L'erreur que nous avons faite, c'est de penser que l'on pouvait se développer en Inde en ouvrant un bureau à Mumbai et un autre à New Delhi. Il y a en réalité une vingtaine de villes de plus de 5 millions d'habitants, avec leur propre diaspora, leur propre dialecte. Donc cela nécessite de déployer des

équipes qui connaissent parfaitement l'environnement. » Accor va ainsi multiplier « *par trois ou cinq* » le nombre de collaborateurs chargés de dénicher les futures implantations du groupe.

La coentreprise créée avec Inter-globe devra concrétiser ces ambitions. Toutes les marques du groupe y seront intégrées et auront donc vocation à se développer en Inde. Y compris ses hôtels de la division luxe et lifestyle, qui ne repré-

sentent pour l'heure que 10 % du parc mais dont la part devrait monter à 30 %. Accor va également pousser Ibis et Mercure grâce à un accord distinct avec la plateforme Treebo, qui deviendra l'unique franchisé de ces deux marques et sera chargée d'étendre leur réseau.

Croisement des programmes de fidélité

Dans le cadre de cette grande offensive, l'hôtelier français a enfin signé

un partenariat avec la compagnie aérienne IndiGo, afin de croiser leurs programmes de fidélité. Il sera notamment possible d'accumuler ou de convertir des points sur les deux programmes. La plus grande compagnie du pays, qui a récemment lancé son programme et compte déjà 2 millions de membres, pourra bénéficier de la force de frappe de ALL (Accor Live Limitless), qui a de son côté franchi le cap des 100 millions. Les clients

d'IndiGo, quant à eux, seront invités à séjourner dans les hôtels Accor. Un avantage certain puisque la compagnie dessert 80 villes en Inde, et 20 destinations étrangères, principalement au Moyen-Orient et en Asie du Sud-Est, où Accor est solidement implanté. « *Cela nous apportera de la visibilité et la possibilité de mieux connaître les clients* », résume Sébastien Bazin. Non négligeable, alors qu'Indigo en compte environ 120 millions. ■



Universal plantera son premier parc d'attractions européen au Royaume-Uni

TOURISME

Le parc de 200 hectares devrait ouvrir à Bedford en 2031.

Un Universal Studio *made in UK*. Le studio hollywoodien a choisi le Royaume-Uni pour ouvrir en 2031 un gigantesque parc d'attractions, son premier en Europe, a annoncé mercredi le Premier ministre bri-

tannique Keir Starmer, se réjouissant d'un projet susceptible de créer des milliers d'emplois et d'attirer de nombreux touristes. « *Aujourd'hui, nous avons conclu un accord sur un investissement de plusieurs milliards*

de livres », a déclaré le dirigeant travailliste dans un communiqué.

La ville de Bedford, à quelque 80 kilomètres au nord de Londres, va « *accueillir l'un des plus grands parcs de divertissement*

d'Europe », a poursuivi le Premier ministre, ajoutant que le projet allait « *créer quelque 28.000 emplois, dans les secteurs de la construction, l'intelligence artificielle et le tourisme* ».

Le montant exact de l'accord avec le géant américain Comcast, qui possède les studios Universal, n'a pas été dévoilé. Mais ce projet est l'aboutissement de plusieurs décennies de discussions avec le gouvernement britannique.

A ce jour, il existe cinq parcs Universal dans le monde. Deux aux Etats-Unis (Los Angeles en Californie et Orlando en Floride), un en Chine, un au Japon et un autre à Singapour.

Les visiteurs pourraient profiter d'attractions créées autour des plus grands succès de la franchise du mythique studio hollywoodien, parmi lesquels les Minions, Jurassic World, Fast & Furious ou encore la saga Harry Potter. Le site devrait générer 50 milliards de livres (58 milliards d'euros) pour l'économie d'ici à 2055, avec plus de 8,5 millions de visiteurs attendus au cours de sa première année, indique Downing Street.

« *Nous sommes plus qu'enthousiastes à l'idée de franchir cette étape très importante (...), qui complète notre activité croissante de parcs aux États-Unis, en étendant notre territoire à l'Europe* », a déclaré Mike Cavanagh, président de Comcast Corporation, cité dans le communiqué.

terdam. Et l'aéroport de Luton, situé non loin, doit faire l'objet d'un agrandissement.

Prévu pour ouvrir en 2031, ce complexe de loisirs inédit en Europe devrait être l'un des plus grands du continent et rivaliser avec celui, mondialement connu, de la franchise Disney installée près de Paris (10,4 millions de visiteurs en 2023). Au programme, des récits immersifs, des manèges, des attractions – l'ours Paddington pourrait être de la partie – et un hôtel de 500 chambres.

Selon Downing Street, ce projet titanesque devrait permettre la création de 20.000 emplois durant la période de construction et 8.000 dans l'hôtellerie et l'industrie créative au moment de l'ouverture du parc. « *Il s'agit de garantir de réelles opportunités pour les gens de notre pays* », a souligné Keir Starmer. Quelque 80 % des employés viendront des environs, selon Downing Street.

Le groupe américain s'est engagé à travailler avec les centres de formation locaux et les universités de la région pour former la main d'œuvre hôtelière. Le projet doit toutefois encore obtenir le permis de construire de la part des autorités. — *Les Echos avec AFP*

Les chiffres clés

8,5
MILLIONS DE VISITEURS

Sont attendus dès la première année, selon Downing Street.

50
MILLIARDS DE LIVRES

pourraient être générées pour l'économie d'ici à 2055, soit 58 milliards d'euros.

THINK TANK

ECONOMIE

SAN+É

PRÉSENTATION DE LA

RECOMMANDATION ANNUELLE

LUNDI 19 MAI 2025

9H00 - 11H00

GROUPES LES ECHOS-LE PARISIEN

10 BOULEVARD DE GRENELLE - PARIS 15

#thinktankeconomiesante

Informations et inscriptions :

EN PARTENARIAT AVEC

AMGEN

ELSEVIER

mgen

Ethik - IA

GE HealthCare

NOVARTIS

pergallion

ORGANISÉ PAR Les Echos Le Parisien ÉVÉNEMENTS

L'UE en quête de leadership face aux géants américains et chinois dans la course à l'IA

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

La Commission européenne a dévoilé mercredi son plan pour rester en lice.

Elle compte tripler les capacités de ses centres de données dans les cinq à sept ans.

Fabienne Schmitt
— Bureau de Bruxelles

La Commission européenne a présenté mercredi sa stratégie pour devenir un leader mondial en matière d'IA, une « *course loin d'être terminée* », estime Bruxelles dans son document présentant son ambition. Les Etats-Unis et la Chine ont déjà une longueur d'avance... Le texte énumère une batterie de mesu-

res visant à renforcer les infrastructures de calcul, l'accès à des données de haute qualité, essentielles à l'entraînement des modèles d'intelligence artificielle. Ou encore à accélérer l'adoption de l'IA par les entreprises, développer les compétences en la matière et simplifier les règles qui freinent la compétitivité de l'industrie face aux Etats-Unis et à la Chine.

Atteindre ce leadership « *nécessite d'être leader à la fois dans le développement et dans l'utilisation de l'IA* », spécifie le document. « *Cela exige des investissements soutenus dans les infrastructures parallèlement aux avancées dans le développement des modèles et à une large adoption dans l'ensemble de l'économie.* »

Le plan de l'UE appelle ainsi les Etats membres et investisseurs à manifester leur intérêt à investir dans le projet de construction phare de cinq giga-usines annoncé en février, ou à les accueillir. Elles visent à entraîner des modèles d'IA complexes grâce à des processeurs

quatre fois plus puissants que les usines d'IA actuelles. L'UE a prévu d'y consacrer un montant estimé à 20 milliards d'euros, dont environ deux tiers proviendront de partenaires industriels et d'investisseurs privés (nationaux et internationaux) et un tiers de fonds publics (Etats membres et UE à 50-50).

Un « marché intérieur des données »

« *Nous sommes très forts en Europe sur la communauté des chercheurs de l'IA, mais ils n'ont pas accès à suffisamment de capacité de calcul* », a regretté Henna Virkkunen, la vice-présidente de la Commission chargée de la Souveraineté technologique. Ces usines doivent combler ce manque. Elles évolueront aux côtés de treize usines à IA en cours de développement dans dix-sept Etats membres, même si certaines, situées dans des zones où les Etats-Unis pratiquent des restrictions de puces IA les plus avancées, n'y

auront donc pas accès... « *Nous y travaillons avec les Etats-Unis, c'est un domaine dans lequel nous pourrions avoir un excellent partenariat commercial parce que nous sommes prêts à en acheter* », a indiqué Henna Virkkunen à ce sujet.

L'UE compte aussi « tripler » dans les cinq à sept ans la capacité de ses centres de données en lançant une loi pour le développement du cloud et de l'IA, fin 2025-début 2026. Priorité sera donnée aux centres de données hautement durables. Et pour permettre aux développeurs, chercheurs et start-up d'accéder à des données de grande qualité, « *nous voulons rassembler autour de ces usines d'IA des labos de données* », a souligné Henna Virkkunen. L'ambition ultime de l'UE étant de créer un « *véritable marché intérieur des données qui puisse permettre de développer des solutions d'IA* », pointe la Commission. Il s'agit pour l'UE de réduire sa dépendance à l'égard des « *infrastructures non européennes* »,

notamment des américains comme Amazon, Google et Microsoft, que le document de l'UE considère comme une « *préoccupation* » pour l'industrie et les gouvernements.

Secteurs stratégiques

D'autres mesures prévoient de renforcer l'adoption de l'IA par les entreprises (seules 13,5 % s'y sont mises...) et le secteur public, en ciblant des secteurs considérés comme stratégiques parmi lesquels l'aérospatial, la défense, l'agroalimentaire, l'énergie, l'environnement, le climat, la mobilité, l'automobile, l'industrie pharmaceutique, la robotique et les communications électroniques ou encore les industries culturelles.

En termes de compétences, l'UE veut lancer une académie de l'IA en avril pour s'assurer d'avoir une éducation de pointe en la matière, et des programmes de bourses pour attirer les talents internationaux. La vice-présidente de la Commission a aussi promis de réduire la bureau-

cratie et les obligations de rapportage, alors que les grandes entreprises technologiques ont violemment critiqué la récente loi européenne sur l'IA – pas encore entrée en application –, accusée de dresser des barrières contre l'innovation.

L'élaboration d'un code de bonnes pratiques pour les aider à se conformer à cette loi est pour l'heure bloquée. Signe qu'elle est toujours à l'écoute, la Commission va lancer ce mois-ci une consultation publique sur la stratégie d'application de l'IA, avec des questions spécifiques sur les défis du processus de mise en œuvre de la loi, afin de déterminer où l'incertitude réglementaire crée des obstacles au développement de l'IA. La Commission a aussi invité cette semaine à Bruxelles les représentants des usines IA et des PME « *pour prévoir les prochaines étapes avec eux* », a mentionné Henna Virkkunen, tout en annonçant son intention de « *lancer un tour des usines IA* » cette année. ■

Données de santé : l'Etat veut tourner la page Microsoft

DATA

Le gouvernement compte faire migrer les données de santé des Français utilisées pour la recherche vers un fournisseur de cloud français.

Depuis 2019, celles-ci sont hébergées chez Microsoft Azure.

Joséphine Boone

C'est une affaire qui traîne depuis des années dans les fonds de tiroir de l'Etat français. Et l'exécutif aimerait y mettre un terme définitif. Mardi, la ministre déléguée chargée de l'IA et du Numérique, Clara Chappaz, a annoncé devant les députés que l'exécutif allait relancer un appel d'offres pour l'hébergement des données du Health Data Hub (HDH), un service qui regroupe les informations de santé des Français à des fins de recherche.

Dans un contexte géopolitique électrique, tandis que l'Union européenne veut réaffirmer sa souveraineté tous azimuts, notamment sur le numérique, la question du stockage et de l'utilisation des données de santé fait grincer des dents dans la sphère politique comme chez les

acteurs français du cloud. Et pour cause : le Health Data Hub, créé en 2019, est hébergé chez... l'américain Microsoft Azure.

« *Nous allons enclencher un appel d'offres pour pouvoir faire migrer le Health Data Hub sur des serveurs sécurisés. C'est une question de souveraineté et d'autonomie numérique* », a déclaré la ministre à l'Assemblée nationale. En clair : il faudra migrer les données du HDH sur l'infrastructure d'un fournisseur français.

« *Nous sommes fiers que la plateforme Health Data Hub puisse être déployée sur Azure. [...] Si le gouvernement français et le ministre de la Santé lancent un nouvel appel d'offres sur ce projet, ce sera là leur décision, et nous la respecterons* », a réagi Microsoft auprès des « Echos ».

L'Etat a édicté en 2019 sa doctrine « cloud au centre » : elle oblige les services publics – des ministères aux collectivités en passant par la Sécurité sociale – à héberger leurs données dites « sensibles » sur les serveurs de fournisseurs de cloud sécurisés situés sur le territoire national.

Domination des acteurs américains

L'Anssi, le gendarme de la cybersécurité, a de son côté mis au point une certification, baptisée « SecNumCloud », pour attester d'un haut niveau de sécurité et de souveraineté. Pour rappel, les

acteurs américains – AWS, Azure et Google Cloud – sont ultra-dominants sur le marché du cloud public et privé en France.

Le HDH gère des données pseudonymisées essentielles pour mener des études scientifiques sur la population française (statistiques, tests médicaux, accélération de la recherche). Il avait notamment été utilisé lors de la pandémie de Covid pour réaliser divers rapports sur l'efficacité des traitements. Pourtant, à son lancement, il n'a pas été jugé bon d'abriter ces données sur les serveurs d'acteurs français.

Choix politique

Le sujet est remonté jusqu'au Conseil d'Etat. En 2020, la plus haute instance administrative a jugé que le risque d'accès à ses données par les services de renseignement américains au nom du Cloud Act « *ne pouvait être totalement exclu* » et réclamait de « *prendre des précautions particulières, sous le contrôle de la CNIL* ».

En 2023, la CNIL a validé la décision de renouveler le contrat de Microsoft Azure, expliquant qu'aucun prestataire n'était capable de répondre aux besoins du HDH tout en protégeant les données de lois extraterritoriales de pays tiers. Plus tard, elle expliquait souhaiter que « *des entités relevant exclusivement des juridictions de l'Union européenne ou bénéficiant de certifica-*



Le Health Data Hub regroupe les informations de santé des Français à des fins de recherche.

tions de type SecNumCloud » se chargent de cette responsabilité. Mais le dossier était au point mort.

« *Aucun acteur français certifié SecNumCloud ne peut aujourd'hui nous recevoir. En revanche, dès qu'une solution souveraine sera disponible, nous ferons une migration. Cela devrait arriver d'ici à la fin de l'année* », nous expliquait il y a quelques jours un porte-parole du HDH.

« *Quand on est perfusé à Microsoft depuis cinq ans avec des ingénieurs dépêchés directement au sein du HDH, aucun prestataire ne paraît faire le poids. Mais le problème, ce n'est pas les autres fournisseurs de cloud français. Ce n'est qu'une question de volonté* », tranche un connaisseur du dossier.

En attendant les modalités exactes de la remise en jeu, des acteurs

tricolores pourraient se positionner rapidement sur le dossier. Certains ont déjà pris contact avec l'exécutif. « *La relance de l'appel d'offres HDH serait une bonne nouvelle pour les acteurs cloud européens et pour OVHcloud, réagit la société tricolore. Aujourd'hui, nous sommes prêts à répondre aux enjeux techniques et aux contraintes de sécurité et d'autonomie stratégique de ce projet.* » ■

Droits télévisés du foot : Nicolas de Tavernost appelé à la rescousse

SPORT

L'ancien patron de M6, qui a rejoint le pôle médias de CMA CGM, va prendre la tête de LFP Media, la filiale commerciale de la LFP.

Marina Alcaraz

Englué dans le conflit avec son diffuseur principal DAZN, le foot français décide d'appeler à la rescousse un grand professionnel de la télévision, devenu au fil du temps un bon connaisseur du ballon rond.

Nicolas de Tavernost, l'actuel vice-président de CMA Media, va prendre la direction de LFP Media, la filiale commerciale de la Ligue de football professionnel. Le vétéran du PAF l'a indiqué mercredi au « Monde », confirmant des informations de « L'Equipe », recoupées par « Les Echos ». Nicolas de Tavernost a obtenu la confiance des clubs et du fonds CVC, qui a investi dans la Ligue en échange de 13 % des recettes.

L'ancien président du directoire de M6 doit démarrer ses nouvelles fonctions d'ici une dizaine de jours. Il doit parallèlement poursuivre sa mission chez CMA CGM en tant que vice-président

de CMA Media, pour conseiller Rodolphe Saadé qui a investies dernières années dans des journaux et chaînes de télévision (BFMTV, RMC, « La Tribune », « La Provence », etc.). Toutefois, il démissionnera de sa fonction de PDG par intérim de BFMTV-RMC, qu'il occupait depuis l'été, pour éviter toute accusation de conflit d'intérêts.

De M6 aux Girondins de Bordeaux

Le parrain du PAF connaît bien les terrains : M6 a possédé pendant presque deux décennies les Girondins de Bordeaux. « *Posséder un club de football signifie que l'on est puissant. Quand je vais à l'étranger, on me*

parle plus de Bordeaux que de M6 », disait-il à l'époque au média spécialisé « Ecran Total ».

Codiffuseur de plusieurs Euro, M6 a raflé l'an dernier les droits de la Coupe du monde jusqu'en 2030.

La chaîne, qui s'est longtemps revendiquée « 0 % foot, 100 % M6 » – notamment lors de la Coupe du monde de 1998 –, est ainsi devenue incontournable dans le ballon rond : codiffuseur de plusieurs Euro, le groupe a raflé l'an dernier les droits

de la Coupe du monde de foot jusqu'en 2030, historiquement chez TFI. C'était le dernier gros coup de Nicolas de Tavernost, avant de prendre sa retraite de M6.

Un vétéran de la télévision

Le baron, issu d'une vieille famille de la noblesse, qui n'aura finalement jamais vraiment quitté l'audiovisuel, aura fort à faire à la LFP. Il doit remplacer Benjamin Morel, arrivé en 2023 et parti il y a quelques semaines de LFP Media, la filiale chargée des droits télévisés. La Ligue est engagée dans un bras de fer avec DAZN, en plein gouffre financier. Une médiation a débuté il y a quelques semaines et doit s'achever sous peu.

Le septuagénaire, moqué à l'aube des années 2000 par son incapacité à citer le nombre de joueurs dans une équipe de foot*, aime les défis et a les épaules pour gérer les situations délicates. Il connaît bien les acteurs de l'audiovisuel et du streaming. Vétéran de la télévision, il est devenu dans l'univers du PAF ce que Loana est au « Loft » : indissociable. Le temps presse, alors que la saison se termine mi-mai pour reprendre en août. Il faudra à Nicolas de Tavernost sans doute un peu du talent de Mike Horn, dans « The Island », l'émission de survie de M6.

* Marc Pellerin, François Viot, « M6 Story », Flammarion

Entreprises en difficulté : plongée dans le quotidien des « urgentistes » de l’Etat

DÉFAILLANCES

Dans un contexte économique lourd, les commissaires aux restructurations et à la prévention volent sur le terrain au secours d'un tissu dense de PME.

Reportage en Nouvelle-Aquitaine.

Marion Kindermans
— Envoyée spéciale à Bordeaux, Biarritz et Hagetmau

En cette matinée d'avril, Vincent Clinchamps est en route pour l'entreprise Le Grenier des Gastronomes, qui fabrique du foie gras à Hagetmau, dans les Landes, à deux heures de route de Bordeaux. Il a l'habitude d'enquiller les kilomètres. Comme tous les commissaires aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises (CRP), ce fonctionnaire de l'Etat, rattaché à Bercy, passe ses journées à sillonner le territoire à la rencontre de sites industriels à la peine. Pour l'instant, la petite PME de 50 salariés qui fabrique des produits à base de canard est tirée d'affaire. Mais il s'en est fallu de peu.

Au rachat de l'entreprise en 2017, son repreneur, Manuel Lenglet, se retrouve très vite percuté par la grippe aviaire, qui fait plonger l'activité. La loi Egalim, qui limite les promotions en magasins, puis la pandémie achèvent de déstabiliser l'entreprise. « Après un mandat avec le tribunal de commerce, j'ai sollicité en 2021 le CRP local car j'avais besoin de cash pour survivre. J'ai obtenu un prêt bonifié de 750.000 euros à un taux de 2,5 % que j'ai touché très vite, en un mois », raconte le dirigeant, qui fait remonter ses ventes de 13 millions d'euros il y a deux ans à 21 millions, avec 1,2 million d'excédent brut d'exploitation.

L'accompagnement par Vincent Clinchamps, qui a aussi permis de mettre la « pression sur les banques », se poursuit toujours. « On sait que les dossiers d'entreprises risquent de revenir, alors on ne les lâche pas », glisse ce commissaire aux restructurations qui couvre trois départements : la Gironde, les Landes et les Pyrénées-Atlantiques.

L'entreprise landaise n'est pas la seule à avoir redressé la tête grâce à ces bras armés de l'Etat en région. Leur cible : les PME industrielles de



En Nouvelle-Aquitaine, les cinq commissaires aux restructurations traitent en moyenne 370 dossiers par an. Photo Shutterstock

moins de 400 salariés en souffrance. Derrière ces CRP se cachent les anciens commissaires au redressement productif créés en 2012 par Arnaud Montebourg pour venir en aide aux entreprises industrielles. « Nous sommes des satellites, des vigies pour repérer les entreprises qui n'arrivent plus à faire face à leurs échéances », résume Nicolas Mornet, le chef de file des CRP de Nouvelle-Aquitaine.

Needle Concept a aussi bénéficié de ce soutien. Située à 20 minutes de Biarritz (Pyrénées-Atlantiques), l'usine flamboyante neuve en train de sortir de terre en est la preuve. Cette start-up de la santé, créée en 2008, qui fabrique des aiguilles dont un modèle innovant de micro canule flexible, a été identifiée comme une pépite stratégique en matière de souveraineté médicale. Mais aujourd'hui, la petite entreprise de 40 salariés et 3 millions d'euros de chiffre d'affaires doit faire un saut de géant, pour produire 500 millions d'aiguilles dans un an et monter à 200 salariés à terme.

Pour cela, il faut mettre sur la table 27 millions d'euros. « C'est un énorme ticket à l'entrée. En plus, il faut lancer la production pendant un an sans vendre, en attendant l'autorisation de mise sur le marché », explique Grégory Djiane, le président

fondateur de l'entreprise, qui vient par ailleurs de signer un partenariat avec un gros groupe français, Unither Pharmaceuticals. En quête d'investisseurs, le dirigeant a contacté les CRP. « Cela a permis de mettre autour de la table des financeurs que je n'aurais pas pu faire venir seul », dit-il. A savoir la région, la Banque des Territoires, Bpifrance et peut-être des privés au cours d'une levée de fonds en cours.

Des fleurons locaux

Avec cinq commissaires aux restructurations, la Nouvelle-Aquitaine fait office d'exception parmi les autres régions, qui en comptent entre un et trois (ils sont 24 en tout dans l'Hexagone avec une dizaine d'adjoints). La raison ? La taille d'abord, puisqu'avec douze départements, la région est la plus grande de l'Hexagone, et la présence d'un tissu très dense de PME industrielles. Au total, les CRP y traitent en moyenne 370 dossiers par an. Ici comme ailleurs, les trésoreries sont de plus en plus tendues. « La région a été relativement protégée en 2024 grâce à son tissu économique très diversifié mais, depuis trois mois, ça change. Toutes les sphères économiques sont touchées : ameublement, transport, agroalimentaire... », égraine Nicolas Mornet.

L'explosion du nombre de plans de sauvegarde de l'emploi inquiète : « On comptabilisera bientôt quasiment le même nombre depuis début 2025 que sur toute l'année dernière. » Des fleurons locaux sont touchés. Dans l'automobile – MTT à Blanquefort (Gironde), ACC près de Bordeaux –

Les CRP identifient les problèmes de l'entreprise, la mettent en réseau avec les acteurs locaux concernés, et si besoin, l'orientent vers les cellules de prévention des tribunaux de commerce.

ou dans la santé – comme Merck, également en Gironde – qui ont annoncé récemment des suppressions de postes. Mais aussi plusieurs PME comme le groupe charrentais Thiollot, qui fabrique des emballages en carton, ou le transporteur girondin Ducros.

En véritables « urgentistes », les CRP identifient les problèmes de

l'entreprise, la mettent en réseau avec les acteurs locaux concernés (DGFIP, Urssaf, Banque de France, Bpifrance, investisseurs...) pour obtenir un étalement des dettes ou solliciter des financements, et si besoin, l'orientent vers les cellules de prévention des tribunaux de commerce pour négocier une restructuration avec les banques. « Nous sommes un peu les hommes de l'ombre ; on passe un coup de fil, on représente l'Etat ; ça peut faire bouger les lignes », éclaire Nicolas Mornet.

« Mais attention : nous ne pouvons pas sauver tout le monde. On ne sauve les boîtes que si elles sont viables », précise-t-il. Les plus sensibles ou les plus gros, au-delà de 400 salariés, remontent à l'échelon national, à Paris, au comité interministériel de restructuration industrielle, une cellule du ministère de l'Economie.

Pousser la prévention

C'est ici aussi la fin du « quoi qu'il en coûte ». Les outils financiers du Covid-19 et de la crise de l'énergie distribués par les CRP (avance remboursable et prêt à taux bonifié) ont été stoppés fin 2023. La Nouvelle-Aquitaine en avait été la région la plus consommatrice, avec 88,14 millions d'euros mobilisés au total en 2022, pour 8.500 emplois sauvegardés. « Nous nous appuyons sur un

partenariat très fort avec le conseil régional, ce qui n'est pas le cas partout », note Nicolas Mornet. Alain Rousset, le très « pro business » président PS de Nouvelle-Aquitaine, a en effet mis en place un pôle très actif en matière de restructuration.

Pour réussir ces redressements, la stratégie est d'aller de plus en plus tôt détecter les fragilités des entreprises et pousser la prévention. « Dans environ un tiers des cas, les dirigeants nous appellent directement, parfois incités par les réseaux patronaux qui nous connaissent, les CCI ou les fédérations professionnelles », indique Vincent Clinchamps.

Signaux Faibles, une start-up de l'Etat qui mouline des données fiscales et sociales émanant des entreprises, identifie aussi des PME ou des filières en difficulté. Dans chaque territoire, le déclenchement de plans de sauvegarde de l'emploi ou de réduction de masse salariale sert d'alerte. « Il faut agir vite. Si ça bascule en procédure collective (sauvegarde judiciaire, redressement ou liquidation, NDLR), c'est trop tard, ça nous échappe », explique Nicolas Mornet, qui précise par ailleurs qu'il y a « de moins en moins de candidats à la reprise ».

Des « fragilités »

Depuis plusieurs mois, l'ensemble des acteurs guette les défaillances. Sur le plan national, après une année 2024 en forte hausse, avec 66.000 entreprises en procédures collectives selon la Banque de France, la poussée semble marquer le pas. Mais elle reste à un niveau élevé. « On constate un ralentissement à partir du quatrième trimestre 2024, mais on reste très attentif car si les défaillances dues à la pandémie arrivent à leur terme, il peut y avoir des fragilités liées au contexte actuel », explique la direction générale des entreprises. En ligne de mire : les risques que font peser les tensions géopolitiques, le choc des droits de douane américains et le ralentissement économique français.

En Nouvelle-Aquitaine, la vigilance reste de mise. Très important dans la région, le secteur des vins et spiritueux, notamment, retient son souffle face aux droits de douane infligés par Trump. « Nous étions à 30 % de hausse de procédures collectives en un an à fin 2024. Aujourd'hui, ça reste stable mais ça n'augmente plus », reconnaît Marc Salaun, le président du tribunal de commerce de Bordeaux. « En revanche, nous avons de plus grosses PME qui viennent en prévention », souligne-t-il. Les nuages noirs persistent. ■

« Nous regardons comment convertir des sites automobiles pour la défense »

Propos recueillis par M. K.

Au sein de Bercy, la Délégation interministérielle aux restructurations d'entreprises, rattachée au ministère de l'Industrie et du Travail, vole au secours des PME industrielles en difficulté face au contexte économique tendu.

Comment est structuré le dispositif de restructuration de l'Etat ?

La Délégation interministérielle aux restructurations d'entreprises (DIRE) s'appuie sur le réseau, dans les territoires, des commissaires aux restructurations et prévention d'entreprises (CRP) créés il y a treize ans. Ils ont pour mission d'accompagner les entreprises industrielles en difficulté, entre 50 et 400 salariés.

Dans les faits, compte tenu du contexte économique, les commissaires peuvent être sollicités sur d'autres secteurs, mais l'industrie reste une priorité en raison des enjeux de réindustrialisation. On travaille en étroite collaboration avec le comité interministériel de restructuration industrielle, qui s'occupe, lui, des restructurations financières des entreprises de plus de 400 salariés.

Comment détectez-vous les entreprises fragilisées ?

Les dossiers arrivent par les CRP qui font un travail de veille sur le terrain, grâce à leurs échanges avec les acteurs locaux (DGFIP, Urssaf, tribunaux de commerce, services déconcentrés de l'Etat, banques...), et par le dispositif Signaux Faibles [une start-up d'Etat, NDLR] qui détecte les signes de fragilité le plus tôt possible. Nous pouvons aussi être interpellés

HÉLÈNE LEBEDEFF
Déléguee interministérielle aux restructurations d'entreprises

par les acteurs du restructuring ou par les politiques. Je suis en lien direct avec les ministres et leurs cabinets pour les dossiers sensibles. Avec les CRP, nous avons accompagné plus de 3.500 entreprises en 2024, représentant quelque 550.000 salariés. C'est le chiffre moyen chaque année depuis 2022.

Nous intervenons dès les premiers signes de difficultés : aménagement des créances publiques, travail sur la diversification, facilitation des démarches administratives. Le CRP peut travailler sur la formation, la reconversion professionnelle ou la mise en place de l'activité partielle.

Comment traitez-vous les filières ou les dossiers sensibles ?

Certains dossiers nous mobilisent particulièrement car ils ont de gros enjeux d'emploi et d'impact territorial. C'est le cas du chimiste Vencorex à Grenoble, ou des Fonderies de Bretagne à Caudan, dans le Morbihan. Parmi les filières sensibles, il y a le secteur de la chimie, qui souffre d'une forte concurrence avec la Chine.

Nous sommes très vigilants sur l'effet domino qui provoque des défaillances en chaîne chez les sous-traitants. Pour Vencorex, nous avons travaillé en amont pour trouver des solutions aux clients et fournisseurs concernés par les arrêts d'approvisionnements.

L'impact a pu être limité en réduisant le nombre de 6.000 emplois menacés qui avaient été un temps avancé. L'automobile

est bien sûr très touchée par la transition vers les moteurs électriques et la contraction du marché depuis la pandémie.

Que faites-vous pour soutenir cette filière automobile en grande souffrance ?

Sur les trois rapporteurs qui instruisent les dossiers au sein de la DIRE – nous sommes sept en tout –, un est spécialement centré sur l'automobile. Il travaille avec les donneurs d'ordre, les sous-traitants, et la plateforme automobile PFA, qui réunit les acteurs de la filière.

Avec la direction générale de l'armement, nous sommes en train de regarder comment reconvertir certains sites automobiles pour la défense. Ceux qui sont menacés par des baisses de volumes pourraient apporter des capacités de production pour la défense, dans l'usinage de précision par exemple. ■



« Nous sommes très vigilants sur l'effet domino qui provoque des défaillances en chaîne chez les sous-traitants. »

DR

L’Institut Curie se dote d’une IRM révolutionnaire contre le cancer

INNOVATEURS

Catherine Bocquet

L’Institut Curie franchit une étape décisive dans la lutte contre le cancer avec l’acquisition de l’IRM Linac-Unity, conçu par l’entreprise suédoise Elekta. Ce dispositif de pointe, qui constitue une prouesse technologique, devrait permettre une avancée majeure en matière de radiothérapie adaptative.

« L’innovation réside ici dans un couplage inédit entre un accélérateur de particules, utilisé pour administrer les rayons de radiothérapie, et une IRM à champ magnétique élevé de 5 Tesla, similaire à celles utilisées pour des diagnostics médicaux », explique le docteur Pierre Graff-Cailleaud, chef de département adjoint et chef de service oncologie et radiothérapie à l’Institut Curie, sur le site de Saint-Cloud (Hauts-de-Seine).

Faisceau ultra-ciblé

Cette imagerie par résonance magnétique (IRM) marque une rupture avec les pratiques et les technologies précédentes. Contrairement aux scanners irradiants, non utilisables en même temps qu’une séance de radiothérapie, elle peut délivrer au médecin des images en temps réel, sans exposer les patients à des risques supplémentaires. « La haute qualité des images recueillies s’avère particulièrement précieuse pour le ciblage de tumeurs moins visibles sur un scanner », précise-t-il.

Il a dit



« La qualité des images recueillies s’avère précieuse pour le ciblage de tumeurs moins visibles sur un scanner. »

PIERRE GRAFF-CAILLEAUD

Chef de service oncologie et radiothérapie à l’Institut Curie

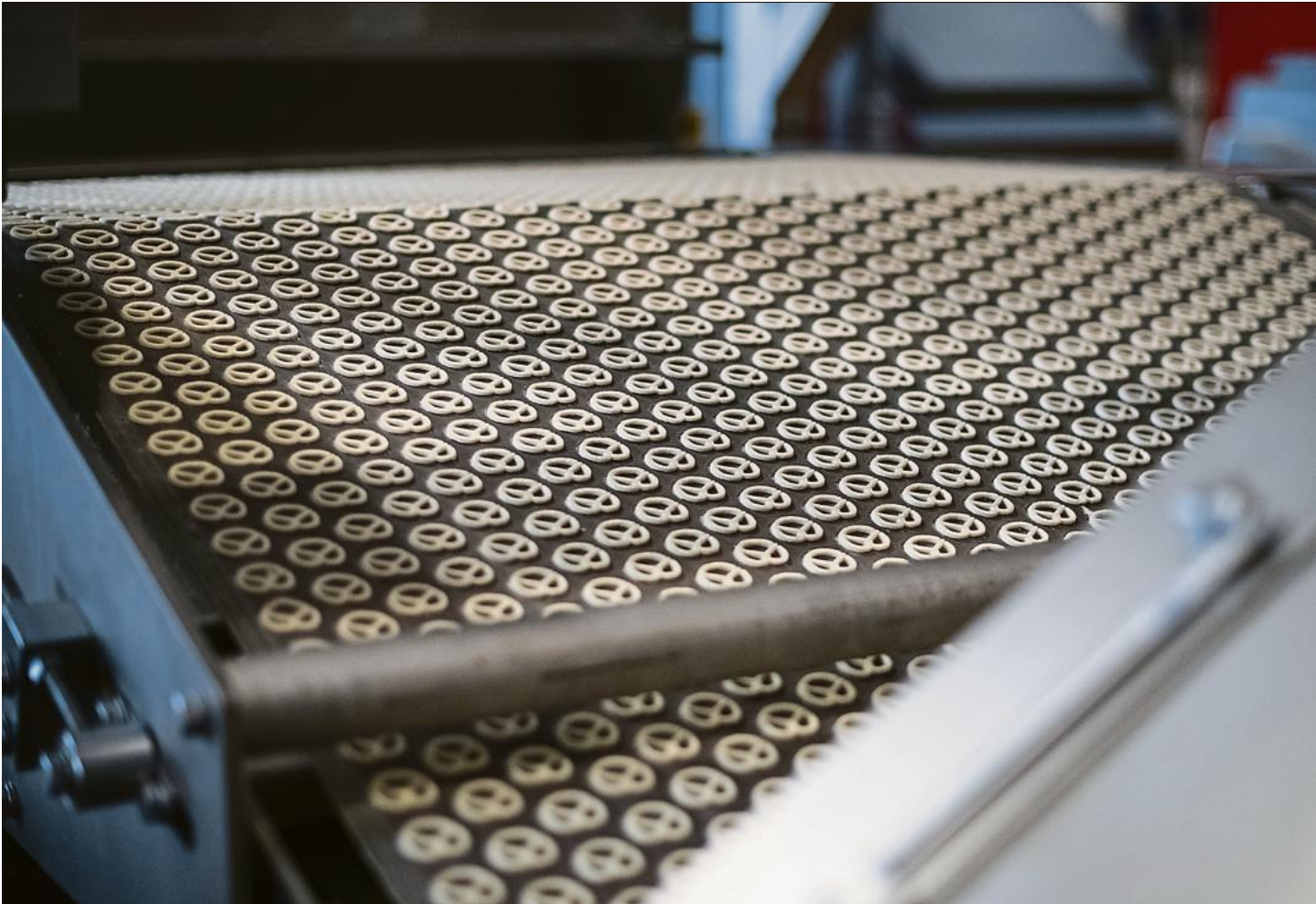
Cette capacité à fournir des images extrêmement précises de l’anatomie du patient permet d’ajuster le plan de traitement à chaque séance et même pendant, offrant une radiothérapie sur mesure. Lors de la préparation des sessions de traitement, une simulation est réalisée directement sur les images fournies par l’IRM, afin de dessiner avec précision les contours de la tumeur et la zone à irradier.

L’IRM Linac-Unity agit aussi comme un « verrou de sécurité », stoppant la délivrance du faisceau de radiothérapie si la tumeur sort du champ prévu initialement. Son mécanisme assure que le faisceau reste ultra-ciblé, minimisant ainsi l’irradiation des tissus sains voisins. Avec les scanners classiques, la zone à traiter était parfois surestimée d’environ 20 %, selon les médecins.

Le recours à cet équipement a aussi l’avantage de réduire de manière significative le nombre de séances nécessaires et la toxicité engendrée : l’IRM Linac prévoit un protocole de cinq séances sur deux semaines contre jusqu’à huit semaines de traitements quotidiens pour une radiothérapie classique.

L’installation de ce dispositif a nécessité un budget de 10 millions d’euros, dont 9 millions financés dans le cadre du plan d’investissement en radiothérapie de l’Institut Curie – totalisant 56 millions – et 1 million par le conseil départemental des Hauts-de-Seine. Une sorte de bunker spécialement conçu a été construit pour accueillir cette technologie, capable de supporter l’intensité du champ magnétique tout en garantissant la sécurité des patients et du personnel soignant.

Deux manipulateurs – un physicien et un médecin – sont indispensables au fonctionnement quotidien de cet équipement. En raison de la durée des séances variant entre 40 et 45 minutes, le nombre de patients pouvant en bénéficier est limité à 10 ou 15 par jour. Les premiers traitements ont concerné des malades souffrant d’un cancer de la prostate. A terme, d’autres patients atteints de tumeurs dans des organes comme le foie, le pancréas ou les zones gynécologiques devraient être destinataires de cette radiothérapie de pointe. ■



En vingt-cinq ans, le chiffre d’affaires de Boehli est passé de 1,2 million d’euros à 22,7 millions. Photo Cyrille Fleckinger

Bretzels : Boehli porté par l’engouement pour l’apéritif

GRAND EST

Le numéro deux du bretzel a renforcé sa capacité de production dans le Bas-Rhin, avec un investissement de 6,7 millions d’euros.

Dominique Chapuis

Le goût des Français pour l’apéro est le moteur de sa croissance. Boehli, numéro deux français des bretzels après Ancel, a investi 6,7 millions d’euros pour répondre à la demande. Une septième ligne de production est opérationnelle depuis septembre sur son site de Gundershoffen, dans le Bas-Rhin. Et un nouvel entrepôt entièrement automatisé inauguré. « En 2025, nous tablons sur une hausse de 5 % des volumes » précise Nicolas Meckert, son PDG.

Très présent à l’apéritif dans le Grand Est et en Normandie, le bretzel commence à se faire une place un peu partout. Pas facile face à la concurrence des cacahouètes, tortillas ou autres biscuits salés. L’an

dernier, les bretzels ont fait une percée (+4,8 % en volume) sur un marché des apéritifs à croquer de 2,3 milliards d’euros.

9.000 tonnes par an

« C’est une recette simple : farine, eau, huile, sel. Il y a aussi un effet prix », souligne Anita Schaeffer, la directrice commerciale. Il faut compter environ 5 euros le kilo, contre 10 à 20 euros pour certains biscuits salés. En surfant sur ce rituel de l’apéritif, l’entreprise a connu une forte croissance. En 25 ans, son chiffre d’affaires est passé de 1,2 million d’euros à 22,7 millions l’an dernier (+3 %). Avec un résultat net de 8 % des ventes. L’export pèse 38 % de l’activité, en Allemagne mais aussi Dubaï, la Corée, le Japon.

Après son rachat en 1998 par Edouard Meckert, le père de l’actuel dirigeant, la PME s’est positionnée sur les marques de distributeurs (MDD). Ce qui lui a permis de grandir. Elles représentent 60 % des ventes, à côté de sa propre marque, sur laquelle elle capitalise désormais.

Avec cette septième ligne, la capacité va passer à 9.000 tonnes par an, contre 7.000 tonnes aujourd’hui. Le site, avec 90 salariés, tourne en

continu. Une fois la pâte prête, elle est pétrie, puis lancée en fabrication.

« Le secret de chaque fabricant, c’est la composition du bain de saumure dans lequel passent les bretzels, avant leur cuisson », révèle Guillaume Bertrand, le responsable production. Une fois salés, les biscuits passent dans un four en forme de tunnel, long de 34 mètres. Ils en sortent avec leur couleur brune caractéristique.

Processus d’automatisation

Boehli a dû dans le même temps construire un entrepôt de stockage, l’ancien étant saturé. Mais le terrain disponible se trouvait à 300 mètres. « Nous avons parié sur les nouvelles technologies pour éviter des allers et retours de camions, avec la mise en place d’une navette électrique 100 % autonome qui circule nuit et jour, entre les deux sites, pour le transfert des palettes », souligne Nicolas Meckert, son PDG. Un système déjà utilisé dans l’industrie automobile. Baptisé Gorgio, elle assure les rotations en dix minutes.

Depuis dix ans, le fabricant a investi 15 millions d’euros. Avec l’objectif de gagner en productivité. Car avec pour principaux clients les distributeurs, l’entreprise ne peut

pas toujours faire passer des hausses de prix. « Si on ne peut pas vendre plus cher, on doit fabriquer moins cher, d’où cette automatisation », explique Nicolas Meckert. En 2025, 1,5 million d’euros sont dans les tuyaux pour automatiser la mise en carton.

L’an dernier, les bretzels ont fait une percée (+4,8 % en volume) sur un marché des apéritifs à croquer de 2,3 milliards d’euros.

Pour continuer de croître, Boehli parie sur de nouveaux segments. L’alsacien a lancé des bretzels au chocolat. Un produit surtout de fin d’année, vendu deux fois plus cher. Depuis dix ans, il teste l’utilisation de brisures de bretzel dans des barres chocolatées à la place des céréales. « C’est un petit marché, environ 1 million d’euros, que nous développons pour des industriels notamment en Allemagne », indique Anita Schaeffer. ■

Rivolier acquiert le fabricant de drones Hexadrone

DÉFENSE

Le négociant d’armes et d’équipements pour la sécurité complète son offre avec les drones.

Il estime qu’il peut multiplier les ventes par dix sur la prochaine décennie en misant principalement sur le marché de la défense.

Françoise Sigot

— Correspondante à Lyon

Les discussions s’étiraient depuis plusieurs années ; elles ont finalement trouvé leur épilogue. Rivolier, le groupe familial de Saint-Etienne qui réalise une grande part de son activité avec la distribution d’armes et d’équipements de sécurité en

fournissant notamment l’armée et les polices municipales, a pris 75 % du capital d’Hexadrone. Depuis Saint-Ferréol-d’Auroure, en Haute-Loire, cette PME de 17 personnes et 3,9 millions d’euros de chiffre d’affaires l’an dernier, en hausse de 140 %, est spécialisée dans la mise au point et la fabrication de drones.

Fondée en 2014, elle a notamment développé un modèle d’appareil modulaire porte-outils – le Tundra 2 – sélectionné par l’armée française. « Le drone est aujourd’hui une priorité pour l’ensemble des armées », assure Arnaud Van Robais, le président de Rivolier. 40 % des drones produits par Hexadrone trouvent preneurs auprès de l’armée, mais ils équiperont aussi les

acteurs de l’animation du Puy-du-Fou et les transporteurs d’analyses biologiques. « D’ici à dix ans, nous devrions multiplier l’activité par dix », anticipe le président de Rivolier. Il estime que la répartition des ventes devrait rapidement s’inverser entre le civil et le militaire.

Souveraineté nationale

Cet adossement à un groupe va permettre à Hexadrone de développer ses capacités de production, qui sont actuellement d’un millier d’appareils par an et ne sont plus loin de la saturation. « Le site de Saint-Ferréol-d’Auroure dispose de réserves foncières. Nous sommes en train de chiffrer les investissements nécessaires pour le développer », explique Arnaud Van Robais. Il va également travailler sur la logistique pour optimiser la distribution, tandis que les équipes du fabricant de drones vont poursuivre le développement de nouveaux produits.

Au-delà des perspectives de croissance offertes par son acquisition, le rachat d’Hexadrone relève,

pour le président de Rivolier, de la souveraineté nationale dans le secteur de l’armement. « Le processus d’acquisition d’Hexadrone s’est accéléré parce qu’un groupe étranger a marqué son intérêt pour l’acheter », indique-t-il. La volonté des deux parties de ne pas laisser partir cette activité « stratégique » hors du giron national a fait le reste du chemin, qui permet désormais au groupe de la Loire d’être à la tête des trois quarts du capital d’Hexadrone.

Vers l’équilibre

Avec 340 salariés, Rivolier a réalisé 150 millions d’euros de chiffre d’affaires l’année dernière, dont 40 % auprès des secteurs de la défense et de la sécurité, sur lesquels il mise beaucoup. Pour l’heure, son activité reste dominée par la distribution d’armes, munitions et accessoires pour les chasseurs et pêcheurs, ainsi que la vente de produits et accessoires pour animaux. « La répartition va rapidement s’équilibrer », prévoit Arnaud Van Robais. ■

annonces judiciaires & légales

COMMUNE D'ANGERVILLE

AVIS D'ENQUETE PUBLIQUE

Par arrêté en date du 2 avril 2025, le Maire d'Angerville a ordonné l'ouverture d'une enquête publique sur le permis d'aménager déposé par la société SAREAS IMMOBILIER pour l'aménagement de l'extension de la Zone d'Activités Economiques des Terres Noires.

L'enquête se déroulera en Mairie d'Angerville, (34 rue Nationale 91670 Angerville) pendant 37 jours consécutifs du **lundi 28 avril 2025 au mardi 3 juin 2025 inclus**, aux jours et heures habituels d'ouverture de la Mairie.

M. Yves MAËNHAUT a été désigné en qualité de commissaire enquêteur par la présidente du Tribunal administratif de Versailles.

Celui-ci assurera des permanences en mairie aux jours et heures suivants pour écouter et consigner les observations du public :

- le mardi 6 mai 2025 de 9 heures à 12 heures,
- le samedi 24 mai 2025 de 9 heures à 12 heures,
- le mardi 3 juin 2025 de 14 heures à 17 heures

Pendant la durée de l'enquête, le public pourra prendre connaissance des documents et consigner éventuellement ses observations sur le registre ou les adresser par écrit en mairie ou par courriel à enquete.publique.angerville@gmail.com à l'attention du commissaire enquêteur, lequel les annexera au registre.

Le Maire, Johann MITTELHAUSSER

La ligne de référence est de 40 signes en corps minimal de 6 points didot.

Le calibrage de l'annonce est établi de filet à filet.

Les départements habilités sont 75,78, 91, 92, 93, 94, 95 et 69.

Les acteurs du paiement appellent à renforcer la souveraineté européenne

PAIEMENT

Face à la domination de Visa et de MasterCard et à l'hostilité des Etats-Unis, l'Europe s'active pour gagner en autonomie stratégique.

Marion Heilmann

Que ce soit à Paris, à Bruxelles ou à Francfort, les spécialistes des paiements n'ont plus qu'un mot à la bouche : il faut renforcer la souveraineté européenne du secteur. Lors du France Payments Forum, le grand rendez-vous du secteur, qui se tenait mardi à Paris, la place française en a longuement débattu. « *Nous avons un réel problème, c'est que certains grands pays européens n'ont pas de schéma de paiement domestique capable d'assurer leur souveraineté domestique* », a mis en garde Jean-Paul Mazoyer, le président du réseau de carte français Cartes Bancaires.

L'Europe dépend en grande partie des réseaux de paiement américains Visa et MasterCard pour ses transactions quotidiennes, sans compter l'importance croissante que prennent Apple Pay ou Google Pay dans les paiements. En 2022, les deux réseaux de carte américains représentaient à eux seuls 61 % des transactions par carte dans la zone euro et seulement 8 états sur 27 conservent un schéma de carte national, à l'image de CB en France. Au vu de l'attitude belliqueuse de Donald Trump à l'égard de l'Europe, le niveau d'alerte est donc monté d'un cran de ce côté de l'Atlantique.

« *Une réelle autonomie stratégique ne pourra se passer sans une réelle stratégie industrielle* », estime Christophe Bories, chef du service du financement de l'économie à la direction générale du Trésor. Bercy craint le risque d'instrumentalisation du secteur financier et de la domination américaine en la matière, contre l'Europe, pour imposer sa volonté. Et de ce point de vue, les réseaux de cartes et les fournisseurs de services numériques essentiels sont clairement identifiés comme des instruments de puissance américains par les autorités.

A ce stade toutefois, il n'y a pas de réelle inquiétude sur le fait que Visa ou MasterCard puissent couper leurs services en Europe, comme ils ont pu le faire pour certaines banques russes en 2014, lors de l'invasion de la Crimée. Car l'Europe reste un centre de profits majeur pour ces acteurs privés. En revanche, la nécessité de relever le niveau de transparence de leurs frais, de mieux les superviser, ainsi que de

faire entrer les wallets comme Apple Pay dans le champ de la réglementation sur les paiements est plus que jamais à l'ordre du jour pour Paris. Et la vision française semble trouver un bien meilleur écho à Bruxelles aujourd'hui qu'il y a quelques mois.

En matière de souveraineté, les spécialistes du secteur s'accordent pour dire que la France a un réel coup d'avance, avec un réseau de cartes national fort comme Cartes Bancaires, une infrastructure de compensation commune comme STET, et maintenant le portefeuille électronique européen Wero. Une stratégie industrielle forte des banques soutenue par le Comité national des moyens de paiement de la Banque de France, qui encourage clairement les établissements à participer au développement de CB en apposant son logo sur toutes leurs cartes. Le problème se situerait donc au niveau européen, avec des pays qui n'ont pas d'infrastructures nationales et pour qui la pression commence à monter, comme l'Irlande ou les pays Baltes.

Euro numérique

Pour faire avancer les choses, la France souhaite voir émerger au niveau européen un dialogue stratégique entre autorités politiques, banques, industriels des paiements et banques centrales. Et les autorités ont conscience que le renforcement de la souveraineté européenne ne passera pas que par des mots, il faudra y adosser des investissements publics. Dans un message vidéo, la représentante de la Commission européenne chargée des services financiers, Alexandra Jour-Schroeder, a salué les initiatives privées comme Wero ou EuropA, l'alliance de l'espagnol Bizum avec les systèmes portugais et italien. Tout en insistant pour que ces initiatives n'accentuent pas l'actuelle fragmentation du marché.

Elle a également souligné « *l'importance stratégique de l'euro numérique* » pour la souveraineté européenne. Si l'euro numérique suscite toujours des réticences en France, dans le même temps, Piero Cipollone, membre du directoire de la Banque centrale européenne, martelait devant le Parlement européen l'urgence de faire avancer la réglementation fixant son cadre. Pour la BCE, la promotion par l'administration Trump des cryptos actifs et des stablecoins, des monnaies numériques privées indexées sur le dollar américain, « *soulève des inquiétudes quant à la stabilité financière et à l'autonomie stratégique de l'Europe* », a averti Piero Cipollone. Et donne un argument de plus pour accélérer les travaux sur l'euro numérique, qui ne se concrétiserait pas avant 2027. ■



En zone euro, 61 % des transactions par carte passent par Visa et MasterCard. De son côté, l'espagnol Bizum compte 90 % de parts de marché dans la péninsule ibérique, avec 30 millions d'utilisateurs, et prépare le passage au sans-contact dans les commerces. iStock

Paiements instantanés : l'espagnol Bizum met l'alliance des pays du sud de l'Europe sur les rails

Le système de paiement instantané espagnol Bizum s'est associé avec l'italien Bancomat Pay et le portugais MB Way pour lancer des services de paiement transfrontaliers entre particuliers, d'Espagne, d'Italie, d'Andorre ou du Portugal. L'interopérabilité sera complète d'ici à juin.

Cécile Thibaud

— Correspondante à Madrid

La solution espagnole de paiement instantané Bizum concrétise l'élargissement de son périmètre. Après avoir ouvert l'éventail de ses services au client en lui permettant de payer dans les commerces ou de commander sur Amazon et de régler ses impôts en trois clics avec son téléphone, elle va bientôt offrir la possibilité d'opérations transfrontalières entre particuliers avec le Portugal, l'Italie et Andorre.

Alors que la question de la dépendance aux moyens de paiements américains est plus que jamais à l'ordre du jour en Europe, Bizum estime marquer des points en déployant « *une solution qui*

marche déjà ». Il faut dire que la compagnie connaît le terrain.

Son système, né en 2016 de l'alliance des grandes banques espagnoles, s'impose comme l'instrument préféré des Espagnols pour les petites opérations du quotidien, comptant 90 % de parts de marché, avec près de 30 millions d'utilisateurs (dans un pays de 49 millions d'habitants). Il assure une moyenne de 3 millions de transactions par jour, entre particuliers ou dans les commerces.

Passage au paiement sans contact

Le défi maintenant est d'étendre le passage au paiement sans contact (NFC) dans les commerces, qui vient d'être inauguré par BBVA. Mais, en attendant, Bizum repousse les frontières en annonçant le déploiement de l'interopérabilité avec d'autres solutions de paiement comme Bancomat Pay en Italie et MB Way au Portugal, dans le cadre de l'initiative EuroPA (European Payments Alliance).

Suivant la formule testée durant cinq mois, les trois partenaires commencent donc à opérer ensemble pour permettre à leurs clientèles respectives d'envoyer de

l'argent entre particuliers d'un pays à l'autre, avec la même rapidité qu'en territoire national.

« *Comme cela s'est fait jusqu'ici, il suffit de sélectionner le nom du contact dans l'agenda du téléphone et d'indiquer le montant, pour que l'argent soit disponible immédiatement sur le compte du destinataire, avec le même niveau de sécurité et de confiance que jusqu'ici* », indique Bizum dans un communiqué. Les promoteurs du projet calculent que les banques d'Espagne, d'Italie, d'Andorre et du Portugal seront toutes connectées d'ici au mois de juin.

50 millions de clients et 186 banques

Au total, l'alliance EuroPA concerne plus de 50 millions de clients et rassemble 186 banques, avec 65 % de parts de marché des paiements instantanés des quatre pays concernés. Mais les promoteurs de l'initiative n'ont pas dit leur dernier mot et comptent bien continuer à élargir leur champ d'opérations vers de nouveaux pays partenaires.

Du côté de la péninsule ibérique, on tient à rappeler que cette alliance entre les banques du sud

de l'Europe est une réalité et qu'elle n'a pas attendu l'initiative européenne de paiement EPI ni le portefeuille Wero pour commencer à fonctionner. La question est de savoir comment les deux formats coexisteront.

Selon Angel Nigorra, le directeur général de Bizum, « *l'interconnexion entre les principales solutions déjà en place en Europe est la solution la plus pratique pour les utilisateurs, puisqu'ils n'auront pas à modifier leurs habitudes de paiement pour effectuer des transactions avec des particuliers à l'étranger* ».

Les banques espagnoles qui avaient lancé ensemble le projet Bizum pour faire face aux systèmes de paiement des géants technologiques américains, n'ont pas l'intention de s'effacer pour céder le pas à Wero. « *Nous ne savons pas comment va avancer la solution des banques allemandes et françaises, ni à quel rythme* », signale un proche du dossier. « *En revanche, observe-t-il, nous savons comment la simplicité et la convivialité de Bizum ont été accueillies par les moins numériques des clients bancaires et nous pouvons apprécier les potentiels d'expansion sur de nouveaux marchés.* » ■

Le GIE Cartes Bancaires s'inquiète de la concurrence de Wero

Alors que la nouvelle solution de paiement européenne Wero a bien démarré en France depuis septembre, le président du GIE, Jean-Paul Mazoyer, s'inquiète de la concurrence que Wero pourrait faire à CB.

Marion Heilmann

La nouvelle solution de paiement de compte à compte Wero ferait-elle déjà de l'ombre en France au paiement par cartes du réseau national Cartes Bancaires ? Aujourd'hui, Wero permet de ne faire que des virements instantanés entre particuliers, mais sa feuille de route prévoit bien que le portefeuille électronique permette bientôt de payer en

e-commerce et en magasin. Et c'est bien ce qui inquiète Jean-Paul Mazoyer, le président du GIE Cartes Bancaires, qui s'est exprimé publiquement à ce sujet mardi, lors du France Payments Forum. « *Le sujet pour Wero, c'est de s'installer auprès des consommateurs notamment allemands, ce n'est pas d'augmenter les fonctionnalités, ce n'est pas de faire plus rapidement de l'e-commerce ou du paiement de proximité* », a-t-il déclaré.

Alors que les enjeux de souveraineté européenne dans les paiements sont devenus la priorité numéro un des pouvoirs publics, la France a déjà un bel avantage avec la part de marché ultramajoritaire de CB. Et selon lui, il vaudrait mieux d'abord gagner en masse critique ailleurs en Europe, avant de

déployer de nouveaux cas d'usage en France.

Peu déployé en Allemagne

Aujourd'hui, 75 % des volumes de Wero sont faits par les utilisateurs hérités de Paylib, la solution française qui a disparu pour lui laisser la place, a-t-il expliqué. Mais si Wero n'est pas massivement déployé en Allemagne, qui ne fait que 5 % des volumes aujourd'hui, selon lui, « *on va venir déployer de nouvelles fonctionnalités qui vont concurrencer Cartes Bancaires* », a-t-il martelé.

Une sortie publique étonnante lorsqu'on sait que les deux acteurs partagent un certain nombre d'actionnaires. Ce sont en effet les banques françaises qui financent en grande partie les deux systèmes de paiement.

Wero ne confirme pas ces chiffres et réfute l'argument de CB. « *Il est important de répondre à l'attente forte du marché, pour ne pas nuire à la réussite du projet global*, estime de son côté Ludovic Francesconi, son directeur de la stratégie. *L'intérêt de tous les acteurs, c'est de pousser les deux solutions Wero et CB en même temps, car les deux sont résolument souveraines et complémentaires. À terme, nous envisageons également d'intégrer le paiement par carte CB dans le portefeuille Wero, afin de faciliter les paiements par wallet mobile.* » Selon lui, attendre risquerait au contraire de créer davantage de fragmentation dans les paiements en Europe.

L'espagnol Bizum a déjà formé une alliance avec les systèmes portugais et italien pour permettre des

paiements transfrontaliers entre particuliers, sous le nom d'EuropA. Une alliance que le polonais Blik voudrait rejoindre. La concurrence

«A terme, nous envisageons d'intégrer le paiement par carte CB dans le portefeuille Wero, afin de faciliter les paiements par wallet mobile.»

LUDOVIC FRANCESCONI
Directeur de la stratégie de Wero

est donc rude sur le paiement instantané.

« *Nous devons réussir sur nos principaux marchés pour en attirer d'autres*, a expliqué Ludovic Francesconi au France Payments Forum. *Sur la France et la Belgique, nous nous sommes appuyés sur des solutions locales, ce qui nous a donné une forte base. En Allemagne, nous avons encore du travail, mais nous avons aussi de bonnes perspectives dans les pays d'Europe centrale et les pays baltes. Certains groupes bancaires présents dans plusieurs pays sont intéressés et il y aura des annonces à venir.* »

Par ailleurs, dans un souci de défendre la souveraineté européenne, Wero se dit prêt à coopérer avec d'autres solutions de paiement, « *si ça a du sens* ». ■

Nouvelle journée chaotique sur les marchés mondiaux

BOURSE

Après le rebond de la veille, les principales places européennes ont lourdement chuté mercredi.

En début de soirée, Donald Trump a annoncé suspendre pour 90 jours les droits de douane entrés en vigueur en début de journée.

Rachel Cotte et Sophie Rolland

Les marchés n'avaient pas vécu un tel rebond depuis la pandémie de Covid. Mercredi, après la clôture des Bourses européennes, les trois principaux indices de Wall Street se sont soudainement envolés. Un peu avant 20 heures, le Dow Jones prenait 6 %, le S&P 500, plus large, 7 % et le Nasdaq, à forte composante technologique plus de 8 %. A l'origine de ce décollage, l'annonce par le président américain, Donald Trump, sur son réseau social Truth, d'une pause de 90 jours sur les droits de douane dits « réciproques » appliqués, depuis le matin même, à des dizaines de ses partenaires commerciaux. Une faveur concédée pour mieux désigner et accabler l'ennemi. « *Du fait du manque de respect de la Chine à l'égard des marchés mondiaux [...], je relève les droits de douane sur la Chine à 125 %* », écrit Donald Trump. Deux heures plus tôt, les marchés européens avaient clôturé une nouvelle séance chaotique. Les Bourses européennes ont quasiment toutes enregistré des pertes de l'ordre de 3 %. Le CAC 40 a terminé en baisse de 3,34 %. Le FTSE 100 à Londres et le DAX à

Francfort ont décroché de respectivement 2,92 % et 3 %. Après l'entrée en vigueur des droits de douane réciproques de Washington (à 6 heures du matin), la Chine avait riposté au taux de 104 % appliqué à ses importations. Par la voix de son ministère des Finances, Pékin avait relevé ses taxes sur les produits américains à 84 %, contre 34 % initialement. La journée a encore une fois été mouvementée, les investisseurs s'inquiétant d'un début de sauve-qui-peut généralisé sur l'ensemble des actifs américains : actions, dette et dollar. En témoignent la remontée du rendement des Treasuries (qui évoluent en sens inverse des prix) du début de la semaine, ainsi que la baisse de la devise de l'Oncle Sam. L'indice pondéré du dollar (DXY) contre un panier de devises de ses principaux partenaires commerciaux était reparti à la baisse. Face à l'euro, il perdait près de 1 % mercredi, à 1,10 dollar.

« **Ce serait vous trancher la gorge** »
Ce début de crise de confiance sur la dette et le dollar américains – devenus incapables de jouer leur rôle de valeurs refuges – a fait monter la tension d'un cran. Le baromètre de la peur, le VIX (indice de volatilité du S&P 500), est grimpé jusqu'à 58 points. Après l'annonce de la « pause », il est redescendu autour de 36 points.

« **BE COOL** »,
« **C'EST LE MOMENT D'ACHETER** »,
« **TOUT VA BIEN SE PASSER** ».

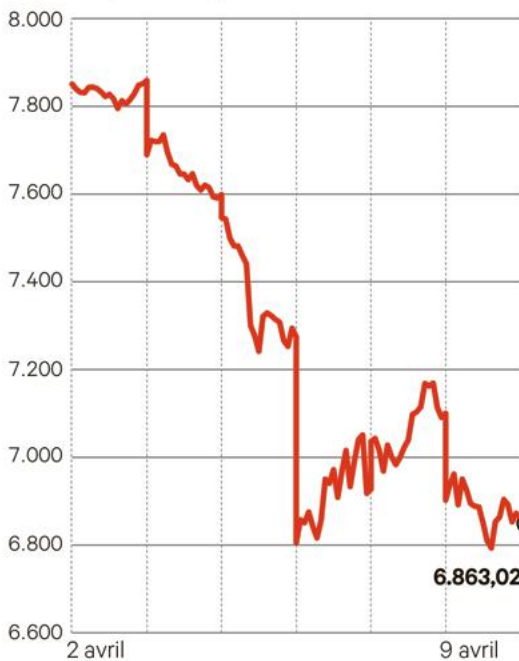
DONALD TRUMP
Président des Etats-Unis

Déjà dans l'après-midi, les investisseurs avaient cru entrevoir une lueur d'espoir. Le secrétaire au Trésor américain, Scott Bessent, avait déclaré qu'il envisageait de conclure des accords commerciaux avec les alliés des Etats-Unis, en vue de mettre en place une approche commune contre la Chine. Il avait également tenté de dissuader les Européens d'adopter le même type de riposte que Pékin. « *Ce serait vous trancher vous-mêmes la gorge* », avait-il dit. Mercredi, l'Union européenne a donné son feu vert à la taxation d'une première liste de plus 20 milliards d'euros de marchandises américaines, taxant en retour une série de produits comme les motos, le soja ou la volaille, a annoncé la Commission. Ces mesures répondent aux taxes de 25 % imposées sur l'acier et l'aluminium par Washington mi-mars.

Les Etats-Unis, premières victimes
La riposte européenne aux droits de douane de 20 %, décrétés par le président américain le 2 avril, devrait, elle, être présentée en début de semaine prochaine. L'Union européenne a toutefois souligné être prête à suspendre ses droits de douane « *à tout moment* » en cas d'accord « *juste et équilibré* » avec Washington. Donald Trump prête peut-être plus attention à l'évolution des marchés qu'il ne veut bien l'admettre. « **C'EST LE MOMENT D'ACHETER** », a-t-il posté en majuscules dans un message publié sur son réseau social, en cours de journée. Il a également encouragé ses abonnés à « *être cool* » (« **BE COOL** ») et a assuré que « *tout [allait] bien se passer* ». Les Etats-Unis seront les premières victimes d'une offensive commerciale massive, signalent de nombreux analystes. Les économistes de JP Morgan avaient récemment revu leurs probabilités de récession

L'indice CAC 40

En points (en intraday)



L'indice de volatilité VIX

En points (en intraday)



*À l'heure de clôture des Bourses européennes



mondiale à 60 %. « *Une hausse des prix générée par de nouveaux droits de douane entraînerait un ralentissement de la consommation des ménages américains, moteur de la croissance des Etats-Unis* », prévient David Taieb chez Sienna Investment Managers. ■

Le pétrole sous les 40 dollars de Goldman Sachs

La guerre commerciale dégrade les perspectives de demande de pétrole. L'Opep et ses alliés à l'inverse prévoient d'augmenter l'offre. Dans ce contexte, les opérateurs de marché revoient à la baisse leurs perspectives de demande.

Etienne Goetz

Le marché pétrolier est, lui aussi, chahuté, par la guerre commerciale qui s'intensifie entre Washington et Pékin. Les cours du baril ont d'abord flanché d'environ 3,5 % mercredi, avant de se reprendre lorsque Donald Trump a

déclaré accorder une « pause » à la plupart des pays tout en accablant la Chine. Le Brent, référence européenne, est repassé au-dessus de 65 dollars après avoir évolué autour de 60 dollars à la mi-journée, tandis que le WTI, référence américaine, revenait vers les 63 dollars, en hausse de 3 %. Dans la journée, l'or noir était tombé à son plus bas niveau depuis février 2021.

L'escalade continue. Déjà dans la nuit de mardi à mercredi, les Etats-Unis avaient décidé de relever les droits de douane contre la Chine à 104 %. La veille, l'ex-empire du Milieu avait riposté à une première salve en mettant des droits de douane de 34 % sur les importa-

Dette américaine : le risque de la défiance

Le plus grand marché obligataire au monde a été confronté à un début de crise de confiance, la dette américaine n'assurant plus son rôle de refuge en pleine tempête des marchés.

Guillaume Benoit

Ce qui relevait jusque-là d'un fantasme de complotiste est presque devenu réalité. Le plus grand marché obligataire au monde, celui des 29.000 milliards de dollars de dette d'Etat américaine, a subi un début de retrait des investisseurs en début de semaine. Et ce alors même qu'il aurait dû jouer son rôle de valeur refuge. Alors que les taux des Treasuries – les obligations d'Etat américaines – avaient logiquement baissé après l'annonce des nouveaux droits de douane par Donald Trump la semaine dernière (le taux d'une obligation et sa valeur évoluent en sens inverse), ils ont grimpé en flèche lundi et mardi en pleine tempête des marchés. Le relèvement à 125 % des droits de douane contre les produits de la Chine a fait bondir Wall Street et alimenté la remontée des rendements, mercredi. Le 10 ans américain, qui était passé tout juste sous les 4 % vendredi, a touché 4,5 % mercredi. Le taux à 30 ans a connu sa plus forte flambée depuis la crise du Covid. De quoi semer le doute parmi les

investisseurs. « *Une vente massive de Treasuries est en cours* », a indiqué à Bloomberg Calvin Yeoh, du hedge fund Blue Edge Advisors. Au troisième jour de baisse, la dégringolade de la dette américaine a pu être renforcée par le débouclage de leurs positions spéculatives par les investisseurs. Mais elle est d'abord due à l'escalade dans la guerre commerciale, notamment avec la Chine.

« **“Grève des acheteurs” temporaire** »
« *Ily a une “grève des acheteurs” temporaire sur le marché obligataire américain* », a constaté Homin Lee, stratège macro senior chez Lombard Odier à Singapour. La première motivation, pour certains des investisseurs qui cèdent leurs titres de dette américaine, est tout simplement de sanctionner Washington. Une sorte de tir de sommation. « *Les marchés punissent clairement à nouveau les actifs américains après l'entrée en vigueur des droits de douane de 104 % sur la Chine* », écrivent ainsi les analystes d'ING. Et pour cause, la Chine est – selon les données officielles américaines – le deuxième créancier étranger des Etats-Unis, derrière le Japon. Mais ces données ne prennent pas en compte les Treasuries que les Chinois détiennent chez les grands conservateurs d'actifs européens, et avec lesquels Pékin occupe la première marche du podium. On peut penser qu'une mesure de rétorsion sur la dette

américaine est donc en cours. Mais au-delà, c'est vraiment le début d'une crise de confiance vis-à-vis des Treasuries. Depuis des années, les obligations souveraines sont vues comme les plus sûres au monde, du fait de la position dominante du dollar et donc de la capacité du Trésor américain à émettre facilement de la dette pour se refinancer. Avec l'arrivée au pouvoir de Donald Trump, dont le programme est de nature à creuser le déficit budgétaire, les marchés ont commencé à s'interroger sur les conséquences d'une forte augmentation des émissions de dette. Mais sans toutefois se détourner massivement des Treasuries. La guerre commerciale jusqu'au boutiste menée par le président américain a changé la donne. Et en premier lieu la surtaxation titanessque des importations chinoises. Les économistes redoutent en effet qu'elle ne fasse flamber les prix, plongeant le pays dans la stagflation. Autrement dit, une croissance atone et une inflation qui bondit. Dans ces conditions, la Réserve fédérale ne serait pas en mesure de soutenir l'économie autant qu'elle le voudrait en baissant les taux.

Report sur d'autres pays

Face à cette perspective, les investisseurs étrangers ont a priori déjà commencé à chercher des alternatives aux Treasuries. Certes, du fait de leur poids exorbitant sur le mar-

ché, les obligations américaines ont entraîné les autres dettes souveraines mondiales dans leur chute. Mais, en relatif, ces dernières souffrent moins. Le taux des Bund allemands à 10 ans, qui servent de référence pour la zone euro, n'a grimpé que de 5 points de base (pb) lundi et mardi, avant de refluer mercredi. Tout comme celui de leurs équivalents français, les OAT. Les investisseurs qui ont vendu leurs titres américains se sont en partie reportés sur leurs équivalents allemands. Il est trop tôt pour savoir si cette transition vers d'autres dettes souveraines est durable. Mais dans l'immédiat, ce départ des acheteurs fait planer une forte menace sur le marché américain. De nombreux hedge funds avaient multiplié les positions spéculatives sur les Treasuries, dans le cadre d'une stratégie baptisée « basis trade ». Or celle-ci peut se révéler très dangereuse en cas de brusque retournement de marché, car elle les amplifie. Cela avait été le cas au début de la crise du Covid, obligeant la banque centrale américaine à racheter pour plus de 1.000 milliards de dollars d'obligations afin de ramener le calme. Elle pourrait bien devoir à nouveau intervenir. « *Si la situation devient plus inquiétante, la Fed américaine disposera de certains outils qu'elle pourra utiliser pour la stabilité du marché* », prédit Homin Lee. ■

Le franc suisse, ultime refuge

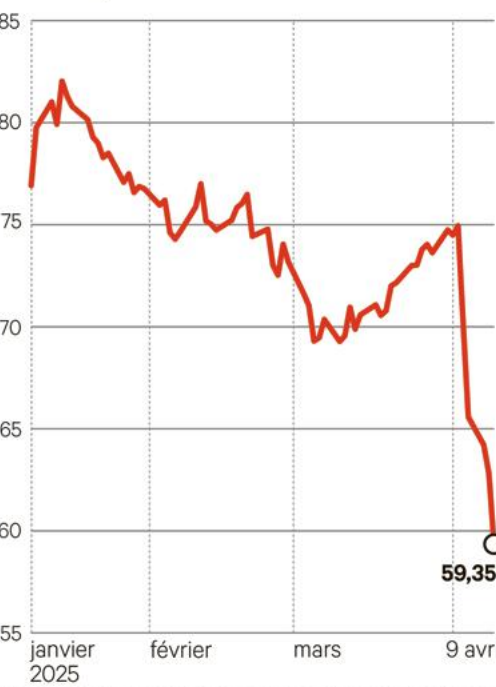
Le franc suisse s'envole depuis le début de la tempête sur les marchés internationaux provoquée par Donald Trump. L'euro a chuté à son plus bas historique face à la monnaie helvétique.

Champion des monnaies refuges, le franc suisse s'envole dans la guerre commerciale totale décidée par l'administration Trump. Depuis « le jour de la libération » du 2 avril, il a bondi de 5 % par rapport au dollar et de 3 % contre l'euro. La monnaie unique a chuté à son plus bas historique à 0,9262 franc suisse. Depuis son lancement en 1999, le cours moyen de l'euro est de 1,30 franc suisse. La monnaie suisse gagne aussi 7 %

par rapport à la livre sterling et au yuan, depuis l'imposition des droits de douane à presque toute la planète par l'administration Trump. La Suisse est perçue comme un îlot de stabilité (politique, économique et financière) et de neutralité géopolitique. Sa monnaie hérite de ces vertus supposées. Aujourd'hui, comme lors des précédentes crises (2008, 2011, 2020), deux phénomènes se conjuguent pour faire bondir le franc. **Récupérer des liquidités** Les investisseurs suisses vendent une partie de leurs actifs (actions, obligations) en devises étrangères pour récupérer des liquidités en francs. Les traders et les investisseurs étrangers se ruent sur le

Le cours du brent

En dollars par baril



Le taux américain à 10 ans

En %



« LES ÉCHOS » / SOURCE : BLOOMBERG - PHOTO : DANIEL ROLAND/AFP



lars, le « scénario extrême »

tions de produits américains. « *Le principal facteur négatif, ce sont les inquiétudes concernant une récession mondiale déclenchée par la guerre commerciale, qui entraînerait un ralentissement significatif de la demande de pétrole. En Chine, la consommation de pétrole pourrait être encore plus faible en raison des tarifs exceptionnellement élevés* », confirment les analystes de Commerzbank.

« Une nouvelle phase dangereuse »

Dans ce contexte, les opérateurs de marché sont obligés de revoir à la baisse leurs perspectives de demande. La plupart des banques, de Goldman Sachs à Morgan Stan-

ley, ont au moins divisé par deux leurs prévisions de croissance de la demande. Le choc est tel que le gouvernement américain a dû reporter son rapport mensuel sur le marché pétrolier.

La chute des cours est d'autant plus forte et rapide que l'offre devrait à l'inverse augmenter car l'Opep et ses alliés (Opep+), dont la Russie, s'appêtent à lever les quotas de production destinés jusque-là à soutenir les prix. Sauf changement, l'Organisation va remettre sur le marché plus de 400.000 barils par jour, et la hausse de la production du groupe pourrait atteindre 1,23 million de barils par jour d'ici à l'été.

Jusqu'où glissera le pétrole ? L'or

noir peut descendre à moins de 40 dollars en 2026, avertissait la banque Goldman Sachs dans une note publiée cette semaine, avant le dernier coup de théâtre de Donald Tump. Il s'agissait toutefois de son « *scénario le plus extrême et le moins probable* ». Selon le scénario central de la banque, le pétrole pourrait évoluer autour de 55 dollars en décembre prochain.

A court terme, le marché va rester extrêmement volatil. « *Nous sommes entrés dans une nouvelle phase dangereuse car les fondamentaux du marché pétrolier sont sans importance.* », a expliqué Arne Lohmann Rasmussen, analyste en chef chez A/S Global Risk Management. ■

ge dans la guerre commerciale totale

franc sachant qu'il va s'apprécier dans cette nouvelle crise majeure. Le yen, autre devise refuge, en profite aussi. Ces monnaies anti-crisis, suisse et japonaise, sont stables l'une face à l'autre cette année.

La Banque nationale suisse (BNS) a longtemps lutté contre l'appréciation de sa monnaie, notamment en 2023 quand elle a vendu pour 133 milliards de francs. Elle a stoppé ses interventions l'année dernière et n'a pas jugé utile de les reprendre au moment de l'élection de Donald Trump. Si elle recommence à vendre des francs, elle pourrait être accusée de se livrer à la « guerre des changes », la course aux dévaluations compétitives. Dans le climat de tensions actuelles, l'administration Trump risquerait de réagir

Le pays pourrait devoir renouer avec la longue expérience des taux négatifs.

très vigoureusement en lui imposant des mesures de rétorsion, voire de nouveaux droits de douane. Les marchés estiment donc que la BNS pourrait se résigner à cette envolée du franc contre le dollar. Leur intuition : elle interviendra si l'euro chute lourdement sous 0,90 franc suisse, mais s'en abstiendra diplomatiquement sur la parité entre le franc et le billet vert, en signe de bonne volonté envers les Etats-Unis.

La BNS a peu de marge de

manœuvre pour baisser encore ses taux et affaiblir sa monnaie. Ils sont tombés à 0,25 %, à peu près au niveau de l'inflation, qui était de 0,3 % en février. Avant la tempête des droits de douane, la banque centrale tablait fin mars sur une hausse des prix de 0,4 % cette année et une croissance de 1 % à 1,5 %. Ces prévisions sont déjà caduques.

Malgré les inconvénients, la Suisse pourrait devoir renouer avec la longue expérience des taux négatifs (inférieurs à l'inflation) qu'elle a connue entre 2014 et 2022. Elle le ferait pour combattre les risques de chute drastique de l'activité liée au plongeon de ses exportations aux Etats-Unis et vers une Europe menacée de récession.

— N. A.-K.

Les firmes de trading qui profitent des turbulences

La débâcle des Bourses a exposé au grand jour la grande hétérogénéité des performances dans l'univers du trading. L'élite des traders parvient à gagner de l'argent, parfois des fortunes, quand la grande majorité d'entre eux sombre.

Nessim Aït-Kacimi

Dans le chaos des marchés provoqué par la guerre commerciale et les droits de douane, des traders ont échappé à la débâcle. Wall Street a enregistré un record de volumes avec 29 milliards de titres échangés, lors du lundi noir. Quand les volumes et la volatilité sont aussi élevés, les grandes firmes de trading américaines comme Citadel Securities, Jane Street et Susquehanna parviennent à gagner des fortunes.

Depuis le jour de la libération sur les tarifs douaniers, Wall Street a baissé de près de 10 %. Mais les firmes de trading cotées en Bourse ont mieux résisté. Le marché estime qu'elles constituent un bon investissement dans cet environnement chaotique.

Volatilité extrême et krachs

Les traders à haute fréquence américains, les firmes quantitatives ultrarapides, parviennent souvent à empocher des profits lors de ces séances historiques en termes de volatilité et de krachs. Leur vitesse éclair est un atout supplémentaire.

L'américain Virtu a vu son titre baisser de seulement 7 % depuis le « Liberation Day » alors que Flow Traders coté à Amsterdam a enregistré une hausse de 3,5 % de son action. Spécialisé dans le trading à risques limités, le français ABC arbitrage ne perd que 3,5 % alors que l'indice CAC 40 plonge de 10 % depuis cinq jours.

2025 pourrait être encore une très bonne année pour le secteur. L'an passé, les revenus des firmes de trading ont bondi de 30 %, à 70 milliards de dollars selon les données de Coalition Greenwich révélées par l'International Financing Review. La fourniture de liquidité (tenue de marché) leur a fait gagner 26,7 milliards de dollars.

Lorsque les investisseurs vendent en masse leurs actifs comme lors de la tempête des droits de douane, les firmes de trading augmentent leur marge (spread, différence entre le cours auquel elles vendent et achètent des titres) pour compenser les risques. Une bonne gestion de ces derniers et des diffé-

rentes sources de la liquidité permet aux traders expérimentés de limiter les dégâts. Les salles de marché des grands fonds multistratégies, qui ont supplanté progressivement les banques, bénéficient de leur positionnement sur tous les marchés. Les références de ces hedge funds diversifiés, Citadel et Millennium, n'ont perdu que 0,35 % et 0,7 % au cours de la première séance chaotique du mois d'avril, selon Bloomberg.

La semaine dernière, les vendeurs à découvert sur les actions américaines (qui spéculent à la baisse) ont enregistré des plus-values – potentielles – de 159 milliards de dollars, selon les chiffres de S3 Partners dévoilés par l'agence. Ces gains théoriques restent à relativiser au regard des pertes massives de l'ensemble des investisseurs (fonds de pensions, mutual funds, particuliers). En deux jours (jeudi et vendredi dernier), la capitalisation boursière de Wall Street s'était effondrée de 6.600 milliards de dollars. Dans les krachs, il y a toujours beaucoup plus de perdants que de gagnants.

Cette année, le hedge fund Citadel (indépendant de la firme Citadel Securities), perd autour de 1 % et

Millennium 3 %. Ces fonds très onéreux en termes de commissions, s'estiment en mesure de traverser les crises. En mars 2020, Citadel était parvenu à terminer le mois en légère hausse de 1 % en pleine tempête du Covid. Elle avait emporté une des plus anciennes firmes de trading de Chicago, Ronin Capital,

Lorsque les investisseurs vendent en masse leurs actifs comme lors de la tempête des droits de douane, les firmes de trading augmentent leur marge pour compenser les risques.

La crise actuelle devrait réserver encore son lot de fermeture de hedge funds. Ceux spécialisés sur les risques extrêmes tireront sans doute leur épingle du jeu, comme Universa. Il a été créé en 2007, année de la crise financière des subprimes, par Mark Spitznagel. L'ancien trader Nassim Nicholas Taleb en est conseiller. ■



Spencer Platt / Getty Images North America / Getty Images via AFP

Les traders du parquet de Wall Street lors d'une des séances (le 4 avril) chaotiques provoquées par les droits de douane de Trump.

Le trader Michael Platt parvient à tirer son épingle du jeu

Du Covid à la guerre des tarifs douaniers de Donald Trump, Michael Platt, le fondateur du hedge fund BlueCrest, fait prospérer sa fortune lors des tempêtes qui frappent régulièrement les marchés et l'économie mondiale.

Le trader britannique Michael Platt a une fois encore battu ses concurrents à plate couture, gagnant 20 % cette année en plein chaos sur les marchés, selon l'agence Bloomberg. Depuis que son hedge fund BlueCrest a été transformé en family office, en 2016, il empêche des gains d'au moins 20 % chaque année. Même s'il intervient sur tous les marchés (actions, obligations, or, monnaies), ses spécialités demeurent les taux et le crédit.

En 2020, l'année de la crise du Covid, son fonds avait progressé de 95 %. Deux ans plus tard, alors que Wall Street plongeait de plus de 20 %, il avait gagné 153 %, son record. L'année dernière, son rendement a atteint 38 %, soit près de

quatre fois la performance moyenne d'un fonds spéculatif.

Ses succès spectaculaires lui permettent de recruter les meilleurs gérants et traders de la place de Londres, d'où le fonds opère. Il compte près de 200 gérants sur toutes les grandes classes d'actifs. Selon eFinancialCareers, BlueCrest paye mieux que ses concurrents Citadel ou Millennium pour attirer les meilleurs profils. Les traders captent 30 % des profits, versés sur trois ans, contre 20 % en moyenne dans les autres hedge funds, sachant que dans les banques, un trader peut espérer garder tout au plus 3 % des bénéfices qu'il génère.

Ultra-agressif et flexible

Cet écart abyssal de rémunération explique l'exode des opérateurs vers les fonds spéculatifs, où les bonus, mais aussi la pression des résultats, sont sans commune

mesure. Quelques mois de contre-performance peuvent être fatals au trader, vite remplacé. Chez BlueCrest, un trader qui perd 5 % est en mauvaise posture pour la suite de sa carrière dans l'arène du trading.

Désormais seul maître à bord, Michael Platt ne gère plus l'argent de clients mais sa propre fortune et celle de ses traders. Il se focalise uniquement sur son trading et n'est pas accaparé par toutes les tâches et obligations liées à la gestion pour compte de tiers. Il développe un style ultra-agressif et flexible, qui lui réussit. Cela passe par l'utilisation de l'effet de levier (endettement) pour maximiser ses gains mais aussi par une prise de risque assumée. Il emprunte de l'argent auprès des courtiers principaux (prime brokers) des hedge funds pour investir sur tous les marchés, et a même lancé sa propre plateforme de trading de devises, BlueX.

— N. A.-K.



euronext

SEANCE DU 09 - 04 - 2025
CAC 40 : 6863,02 (-3,34 %) NEXT 20 : 10280,41 (-2,72 %)
CAC LARGE 60 : 7400,33 (-3,31 %)
CAC ALL-TRADABLE : 5091,35 (-3,30 %)
DATE DE PROROGATION : 26 AVRIL

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 - BAS	BPA PER RDT
ACCOR (AC) ◆	A	3609 760208 243667720	36,5 37,8 36,02	- 2,72 - 21,66 - 12,01	- 22,41 51,1 34,62	3,23
FR0001020404	05/06/24 118					
AIR LIQUIDE (AI) ◆	A	162,82 134,3973 578,410755	160,72 161,18 159,06	- 3,19 - 10,86 - 5,63	- 2,42 185,78 154,2	1,99
FR0000120073	20/05/24 3,2					
AIRBUS GROUP (AIR) ◆	A	135,98 2103851 792,283683	133,48 135,02 131,52	- 4,82 - 21,28 - 18,95	- 13,76 17,3 126,4	3,4
NL0000235072	16/04/24 2,38					2,1
ARCELOMITTAL (MT) ◆	A	21,52 252,231 13,71	21,9 22,31 21,36	- 3,18 - 28,15 - 6,42	- 2,36 10,64 8,72	
LU1508757687	11/11/24 0,2					
AXA (CS) ◆	A	35,69 8001399 2,214,797873	35,38 36,25 34,83	- 2,88 - 8,72 - 4,49	- 3,09 40,51 33,17	5,6
FR0000120628	30/04/24 198					
BNP PARIBAS (BNP) ◆	A	63,68 6059250 1330510371	63,78 65,3 62,45	- 3,64 - 16,7 - 4,79	- 7,72 11,2 87,22	7,21
FR000013104	21/05/24 4,6					
BOUYGUES (EN) ◆	A	34,35 143328 378,957797	34,34 34,55 33,82	- 1,66 - 3,51 - 5,61	- 20,32 31,79 28,99	5,53
FR0000120503	30/04/24 19					
BUREAU VERITAS (BV) ◆	A	25 204349 1713474171	24,74 25,46 24,54	- 3,21 - 19,24 - 7,89	- 16,68 41,17 24,12	3,36
FR0000174348	02/07/24 0,83					
CAP-GEMINI (CAP) ◆	A	122 126,65 453,871520	122,8 125,65 121,9	- 2,96 - 20,13 - 41,77	- 22,35 186,65 110	2,77
FR0000125338	29/05/24 3,4					
CARREFOUR (CA) ◆	A	12,985 130,9 17,13474171	12,81 13,09 12,19	- 1,5 - 1,69 - 1,71	- 6,25 13,95 12,25	6,79
FR0000120772	28/05/24 0,87					
CREDIT AGRICOLE (ACA) ◆	A	14,83 9705921 13025902350	14,95 15,07 14,65	- 1,29 - 9,65 - 1,29	- 12,68 17,35 14,52	7,01
FR0000025072	29/05/24 1,05					
DANONE (BN) ◆	A	70,7 205671 69,72	70,9 70,9 69,02	- 2,33 - 2,92 - 21,13	- 70,6 74,92 60,52	3,01
FR0000120644	03/05/24 0,1					
DASSAULT SYSTEMES (DSY) ◆	A	31,66 204366 1713474171	31,82 32,49 31,61	- 2,69 - 12,4 - 20,35	- 6,31 41,17 30,21	0,72
FR0000120378	27/05/24 0,23					
EDENRED (EDEN) ◆	A	28,4 967168 2415266670	28,58 29,17 28,27	- 0,56 - 15,99 - 41,17	- 9,98 34,93 27,16	3,85
FR0010908533	10/06/24 11					
ENGIE (ENGI) ◆	A	17,5 139522 17,5	17,6 17,5 17,29	- 1,52 - 9,65 - 11,32	- 1,21 17,35 15,35	8,17
FR001020848	02/05/24 1,43					
ESSILORLUXOTTICA (EL) ◆	A	23,23 973610 233,9	23,39 23,88 23,2	- 3,27 - 14,01 - 16,33	- 0,72 29,8 22,59	1,69
FR0000121667	06/05/24 3,95					
EUROFINS SCIENT. (ERP) ◆	A	46,56 47,4 9,35	46,56 47,4 46,56	- 1,2 - 9,35 - 23,02	- 5,58 52,98 45,56	1,07
FR0014000MR3	03/07/24 0,43					
HERMES INTL (RMS) ◆	A	21,71 1056796 192,981383	22,22 22,55 21,71	- 0,8 - 11,97 - 23,02	- 4,31 29,87 45,56	
FR0000052292	17/02/25 3,5					0,16
KERING (KER) ◆	A	157,42 535729 105569412	156,92 157,42 156,92	- 5,42 - 36,98 - 56,91	- 34,14 283,35 149,78	1,28
FR0000121485	14/01/25 2					
L.V.M.H. (MC) ◆	A	496,7 984156 496,4	498,4 498,4 496,4	- 4,12 - 21,57 - 37,32	- 21,57 482,55 496,4	1,1
FR0000121014	02/12/24 5,5					

SRD

VALEURS MNÉMO / INFO / OST	ISIN / DATE DÉTACH. COUPON / DIV	OUV VOL NB TITRES	CLOT + HAUT + BAS	% VEIL % MOIS % 52 S.	% AN + HAUT AN - BAS	BPA PER RDT
74SOFTWARE (74SW) ◆	B	304 6780 29,9	30,4 30,5 29,9	+ 0,33 + 0,66 + 18,29	+ 10,14 32,2 29,9	
FR0014045900	05/06/23 0,4					
AB SCIENCE (AB) ◆	A	1,22 134 1,222	1,3 1,34 1,222	- 47,39 - 6,34 - 42,22	- 0,78 2,34 0,78	
FR0000125264						
ABC ARBITRAGE (ABCA) ◆	B	5,64 144,220 5,6	5,64 5,74 5,6	- 0,18 + 5,42 + 39,09	+ 17,75 5,97 4,77	
FR0004040608	03/12/24 0,1					
ABIVAX (ABIVX) ◆	B	4,905 108910 4,91	4,96 4,97 4,91	- 11,11 - 37,66 - 67,52	- 32,54 7,68 4,51	
FR0002333284						
ADOCIA (ADOC) ◆	B	3,475 98894 3,31	3,36 3,35 3,31	- 62,49 - 29,34 - 64,89	- 2,68 6,88 2,86	
FR001184241						
AÉROPORTS DE PARIS (ADP) ◆	B	94,25 16,135 93,4	94,25 95,7 93,4	- 1,57 - 7,78 - 25,61	- 10,95 118,2 89,5	4,05
FR0010340141	10/06/24 3,82					
AIR FRANCE-KLM (AF) ◆	A	7,44 2627036 7,58	7,33 7,44 7,58	- 4,93 - 25,06 - 26,51	- 9,77 6,9 6,9	
FR0000100770						
AKWEL (AKW) ◆	B	7,16 1157 6,98	7 7,16 6,98	+ 0,29 - 3,15 - 52,32	- 13,15 8,53 6,68	4,29
FR0000053027	03/06/24 0,3					
AYVEAS (AYV) ◆	A	7,355 287594 7,285	7,415 7,45 - 7,285	- 2,56 - 8,96 - 10,9	+ 13,29 8,705 6,34	
FR0013258662	31/05/24 0,47					
ALPES (CIE DES) (CDA) ◆	B	14,94 71339 14,98	14,92 14,98 14,98	- 1,46 - 9,19 - 10,27	- 2,24 17,2 13,24	6,75
FR0000053324	21/03/25 1					
ALTAREA (ALTA) ◆	A	93,82 8673 90,26	93,82 93,98 90,26	- 4,76 - 12,88 - 17,68	- 6,37 10,6 9,1	
FR0000033219	11/06/24 8					
ALSTOM (ALO) ◆	A	17,44 1567724 17,365	17,44 17,365 17,365	- 2,91 - 28,4 - 16,96	- 18,46 19,85 15,85	
FR0010220475	17/07/23 0,25					
ALTAREIT (AREIT) ◆	B	4,86 1 4,86	4,86 4,86 4,86	+ 3,4 - 4,90 - 3,85	+ 7,0 4,90 4,90	
FR0000039216						
ALTEN (ATE) ◆	A	80 78247 80,55	77,35 80,55 77,35	- 5,84 - 25,05 - 41,53	- 10,18 14,8 74,4	1,94
FR0000079146	24/06/24 1,5					
AMUNDI (AMUND) ◆	A	5,83 308190 5,81	5,84 5,83 5,81	- 2,01 - 18,26 - 10,84	- 9,03 7,6 7,02	
EX-DS 15/03/17	03/06/24 0,1					
ANTIN INFRA PARTNERS (ANTIN) ◆	A	90,5 33108 95,4	90,5 98,7 94,1	- 3,73 - 18,32 - 21,73	- 13,59 11,8 9,1	3,56
FR0014005ALO	12/11/24 0,34					
ARAMIS (ARAMI) ◆	B	71 82856671 6,91	71 71 6,91	- 2,81 - 11,77 - 102,64	- 14,9 8,46 6,44	
FR0014003194						
ARGAN (ARG) ◆	A	55,1 28712 55,8	55,3 55,8 55,1	- 2,12 - 12,64 - 30,44	- 8,6 65,9 54,1	
FR0000149160	26/03/25 3,3					
ARKEMA (AKE) ◆	B	60,3 6115 60	60,3 61,15 60	- 3,85 - 27,54 - 3,85	- 18,42 85 28,4	
FR0010313833	17/05/24 3,5					
ARTMARKET.COM (PRC) ◆	A	3,35 2921 3,34	3,35 3,35 3,34	+ 2,14 - 12,11 - 30,36	- 19,9 2,8	
FR0000004783						
ASYSTM (ASY) ◆	B	32,8 16133 32,8	32,8 32,8 32,8	- 3,25 - 19,51 - 37,04	- 31,02 46,95 28,4	16,77
OPSA 24/11/17	10/07/24 5,5					
ATOS SE (ATO) ◆	B	0,004 610843705 0,004	0,004 0,004 0,004	- 5,41 - 23,91 - 14,26	- 36,62 0,006 0,002	
FR0000051732	14/05/21 0,9					
AUBAY (AUB) ◆	B	43,15 5184 43,3	43,25 43,3 42,15	- 3,76 - 4,52 - 3,81	- 6,1 50,7	118
FR0000063737	06/11/24 0,5					
BAINS MER MONACO (BAIN) ◆	A	98 33 101,68	98 98 101,68	- 0,31 - 1,28 - 5,85	- 0,31 106,5 148	
FR0000031187	08/10/24 1,5					
BALYO (BALYO) ◆	C	0,347 753 0,347	0,346 0,347 0,346	- 17,21 - 11,28 - 45,77	- 22,91 0,398 0,266	
FR0013258399	16/12/20 620					
BASTIDE LE CONFORT (BLC) ◆	B	24 7980 24	24,35 24,6 24	- 2,99 - 2,79 - 61,47	- 1,25 28,1 20,4	
FR0000035370	07/01/22 0,27					
BELIEVE (BLV) ◆	B	14,98 1264 14,9	14,94 14,9 14,9	+ 0,95 + 0,95 + 14,78	+ 3,75 15,4 13	
FR00001403F9						
BÉNÉTEAU (BEN) ◆	B	12,75 173625 7,26	12,75 12,75 7,26	- 3,2 - 30,46 - 71,4	- 17,69 31,54 6,685	16,67
FR0000035164	25/03/25 1,21					
BIC (BB) ◆	A	54,2 55557 54	54,4 55,2 54	- 0,91 - 9,03 - 15,13	- 14,73 69,7 2,61	
FR0000120966	16/09/24 1,42					
BIGBEN INT. (BIG) ◆	C	0,912 62425 0,87	0,912 0,912 0,87	- 4,4 - 26,27 - 66,6	- 39,42 0,642 0,86	
FR0000174072	27/07/22 0,3					
BIOMÉRIEUX (BIM) ◆	A	112 207417 111	112 111 111	- 3,22 - 3,64 - 4,61	- 7,34 10,7 0,77	
FR0013280286	07/06/24 0,85					
BOIRON (BOI) ◆	A	23,8 1885 23,5	23,5 24,3 23,5	- 1,47 - 2,08 - 30,78	- 12,31 28,29 5,75	
FR0000061129	03/06/24 1,35					
BOLLORÉ (BOL) ◆	A	4,942 1572023 5,02	4,942 5,025 4,942	- 0,89 - 14,26 - 20,13	- 15,49 5,945 4,7	0,4
FR0000032999	03/09/24 0,02					
BONDUELLE (BON) ◆	A	7,05 37543 7,1	7,14 7,2 7,01	- 2,59 - 0,56 - 8,11	+ 7,85 8,01 2,8	
FR0000063935	07/01/25 0,2					
CARMILA (CARMI) ◆	A	16,496 72731 16,308	16,496 16,55 16,308	- 3,37 - 5,41 - 15,82	+ 1,8 18,2	
FR0010828137	29/04/24 1,2					
CASINO GUICHARD (CO) ◆	A	0,528 400537 0,513	0,513 0,528 0,499	- 3,21 - 27,2 - 0,99	- 53,17 1,21 0,48	
FR0014000KR3						
CEGEDIM (CGM) ◆	B	106 5446 10,55	10,55 10,95 10,55	- 1,4 - 21,27 - 23,55	+ 17,25 10,3	
FR0000053506	29/06/22 0,5					

VALEURS MNÉMO / INFO / OST	ISIN / DEVISE / DATE DÉTACH. / DIV	OUV VOL NB TITRES	CLOT + HAUT + BAS	% VEIL % MOIS % 52 S.	% AN + HAUT AN - BAS	BPA PER RDT
LEGRAND (LR) ◆	A	87,72 89,76 87,28	88,14 89,76 87,28	- 2,31 - 17,2 - 6,13	- 6,27 111,95 82,94	2,37
FR00010307819	31/05/24 2,09					
L'ORÉAL (OR) ◆	A	336,45 672,172 534,312021	335,6 340,1 330,55	- 2,33 - 0,66 - 19,23	- 1,83 370,8 323,7	1,97
FR0000120321	26/04/24 6,6					
MICHELIN (ML) ◆	A	28,66 2291450 275,747272	28,66 29,38 28,47	- 3,66 - 19,17 - 19,06	- 9,87 53,7 28,47	4,71
FR001400AJ45	22/05/24 1,35					
ORANGE (ORA) ◆	A	11,785 13945737 11,93	11,93 11,93 11,93	+ 0,17 + 1,62 + 12,51	+ 23,91 12,51 9,44	2,52
FR0000133308	03/12/24 0,3					
PERNOD-RICARD (RI) ◆	A	87,62 89,701 90,38	88,58 90,38 87,62	- 0,92 - 13,41 - 38,8	- 12,51 112,9 83,04	2,65
FR0000120693	25/11/24 2,35					
PUBLICIS GROUPE (PUB) ◆	A	75,9 76,38 75,9	76,38 76,38 75,9	- 3 - 10,93 - 25,84	- 5,17 10,93 7,21	4,18
FR0000130577	01/07/24 3,4					
RENAULT (RNO) ◆	A	40,66 1143154 41,6	40,66 41,6 40,66	- 0,98 - 12,62 - 17,79	- 11,58 53,26 3,43	4,45
FR0000131906	22/05/24 1,85					
SAFRAN (SAF) ◆	A	20,5 1467878 20,5	20,5 20,5 20,5	- 5,16 - 33,19 - 19,55	- 5,47 13,75 10,88	1,1
FR000013272	28/05/24 1,2					
SAINT-GOBAIN (SGO) ◆	A	78,04 79,82 75,9	76,56 79,82 75,9	- 1,97 - 27,71 - 4,5	- 10,67 106,65 71,92	2,74
FR0000125007	10/06/24 2,1					
SANOFI (SANO) ◆	A	88,72 93,36 86,76	88,76 93,36 86,76	- 0,89 - 0,68 - 0,53	- 7,45 107,8 86,14	4,33
FR0000120578	13/05/24 0,36					
SCHNEIDER ELECTRIC (SU) ◆	A	185 181889 187,42	185 187,42 185	- 2,56 - 15,2 - 5,38	- 22,2 13,75 18,1	
FR0000121972	28/05/24 3,5					

carnet

PORTRAIT

par Henri de Lestapis

Clara Chappaz, gardienne du numérique

A l'heure où quelque 28.000 entreprises françaises risquent d'être secouées par les surtaxes de Donald Trump, Clara Chappaz est combative. Mais pour la ministre déléguée, chargée de l'Intelligence artificielle et du Numérique, face à cette guerre commerciale « idiote », « L'Europe est plus forte que nous le pensons ». Avec, notamment, 450 millions d'utilisateurs potentiels, soit près d'un quart du chiffre d'affaires mondial des Gafam. Et Clara Chappaz de plaider pour « une Europe qui investit fièrement dans l'avenir et le progrès technologique ». « Des solutions européennes et innovantes existent, dit-elle. Si les grands patrons veulent acheter des solutions françaises, chiche ! »

Mais ce n'est qu'un de ses combats. Et Clara Chappaz prend très à cœur son devoir d'ubiquité. Le 27 mars dernier, à peine avait-elle participé à Bercy au lancement de 17Cyber, un service d'assistance en ligne destiné aux victimes de cybermalveillance, qu'elle filait à Lille pour clôturer le festival Séries Mania avant de revenir à Paris inaugurer un fond destiné aux start-up de la cryptomonnaie. « Le plus frustrant dans cette fonction est de ne pas pouvoir prendre davantage de temps pour écouter les gens que l'on rencontre, confie l'ancienne dirigeante de la mission French Tech, en filant vers la voiture qui l'attend pour la ramener tardivement chez elle. C'est aussi un travail qui, de ma mère à mon mari, exige le soutien de toute ma famille, sans laquelle je n'y arriverais pas. »

Ce soir encore, Clara Chappaz qui affectionne le livre « Le Petit Prince » rentrera trop tard pour en lire trois pages à ses deux enfants. « Mon passage préféré est celui de l'arrivée sur la planète du géographe qui recense les mers, les déserts et les montagnes sans n'être jamais sorti de son bureau, confie-t-elle. Il révèle que la connaissance ne vaut rien sans l'expérience. »

D'expérience, la jeune femme de 35 ans n'en manque pas. Tout juste diplômée de l'Essec et curieuse de découvrir l'Asie, elle s'est envolée pour travailler chez Pernod-Ricard à Hong Kong avant d'œuvrer à Bangkok dans des start-up émanant de la plateforme de mode Zalora. Qua-



Syspro / Sipa

tre ans plus tard, elle part boucler un MBA à Harvard, où dans les pas de son père, l'entrepreneur Pierre Chappaz, elle a créé sa propre start-up Lullaby, une place de marché de produits d'occasion pour bébés. « C'est à ce moment-là qu'il y a eu le Brexit et que Donald Trump a été élu pour son premier mandat, se rappelle celle qui est aussi passée par Vestiaire Collective. Dans ma fac, certains étudiants se demandaient comment allait tourner la France. Cela m'a donné envie de m'investir en politique. Et puis j'aime les ruptures, les perspectives différentes. Je fais un métier aujourd'hui. J'en ferai d'autres demain ! »

Sur des lettres en papier

Hélas, pas celui d'astronaute qu'elle ambitionnait pour tant d'exercer en regardant les étoiles entre les ramures des arbres de la forêt de Fontainebleau. Clara Chappaz a passé son enfance aux côtés de sa mère, professeure de physique-chimie, dans la petite ville de Larchant, en Seine-et-Marne. Elève studieuse, elle brillait à des concours hippiques et en escalade. « Dans notre petite école, dit-elle, j'ai eu le même maître durant trois ans. Un homme qui, je crois, m'a transmis la fibre de l'exigence bienveillante ». Ils s'écrivent encore... Sur des lettres en papier. « Nous avons la même écriture aux caractères ronds et bien formés », s'amuse la ministre qui sans rien renier des avancées bénéfiques du numérique se préoccupe aussi de ses dérives. « Son téléphone est la seule chose qu'elle ne perd pas », s'amuse un collaborateur, qui ne compte plus les paires de lunettes portées disparues. « Elle ne suit jamais les discours qu'on lui donne », soupire une autre. D'un rire, Clara Chappaz efface ces reproches qui ne durent que le temps d'être prononcés, dans une équipe où règne un subtil mélange de jovialité et d'application au travail. Elle n'a d'ailleurs guère de temps pour la rancœur, tout comme elle se préserve des petits calculs de la vie politique. Elle préfère se concentrer sur son travail, maintenant autour d'elle un halo d'humeur joyeuse. ■

ENTREPRISES

BEIERSDORF

Alice Jactel

a été nommée directrice générale France et Benelux de ce spécialiste du soin de la peau (Nivea, La Prairie, Eucerin...)

Alice Jactel, 43 ans, diplômée de HEC, a réalisé l'essentiel de sa carrière chez Unilever. Elle y a assumé des fonctions de marketing opérationnel, de marketing développement et de gestion de P&L en France et au Royaume-Uni. Depuis 2022, elle était directrice générale de la division personal care pour l'Europe de l'Ouest.

BPCE

Jacques-Olivier Hurbal Sébastien de Vanssay

sont nommés respectivement, au sein de ce groupe coopératif de banque et d'assurance, directeur logement et immobilier, membre du comité exécutif du groupe, et directeur général de BPCE Solutions immobilières.

Jacques-Olivier Hurbal, 59 ans, diplômé de l'Insee Paris et de l'Essec Business School, a intégré le directoire de la Caisse d'Épargne Côte d'Azur. Il a été chargé du pôle banque commerciale et de l'exploitation bancaire, devenant, dès 2011, mandataire de la banque des décideurs en région. Depuis 2023, il était directeur du développement Caisse d'Épargne.

Sébastien de Vanssay, 49 ans, titulaire d'un master audit et finance de l'Institut supérieur de gestion de Paris, a travaillé pour KPMG, la Caisse nationale des Caisses d'Épargne et Natixis. Il est ensuite

devenu directeur de la transformation et de la distribution de BPCE. Depuis 2018, il était directeur des clientèles institutionnelles et des professionnels de l'immobilier à la Caisse d'Épargne Ile-de-France.

SECURITAS

Sylvain Mallet

est nommé directeur commerce, solutions, marketing et communication externe de ce spécialiste de la sécurité privée.

Sylvain Mallet, 48 ans, est ingénieur en génie industriel. Il a notamment occupé des postes de direction chez Altran et au sein d'une filiale d'Adecco. Il a ensuite rejoint Sodexo pour y être vice-président croissance au sein de la division éducation. Plus récemment, il était directeur commercial, marketing et communication chez ISS France.

ÉTABLISSEMENT PUBLIC

CEREC

Stéphanie Fillion

a été nommée présidente du conseil d'administration du Centre d'études et de recherches sur les qualifications, établissement public qui a pour mission de mieux connaître et de mieux comprendre les liens entre formation, travail et emploi.

Stéphanie Fillion, 40 ans, ancienne élève de l'ENA, est inspectrice des affaires sociales. Elle préside, par ailleurs, le collège de transformation publique de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) tout en étant membre de son comité exécutif. Elle est

administratrice du conseil d'administration du Céreq depuis 2022.



Ils sont nés un 10 avril

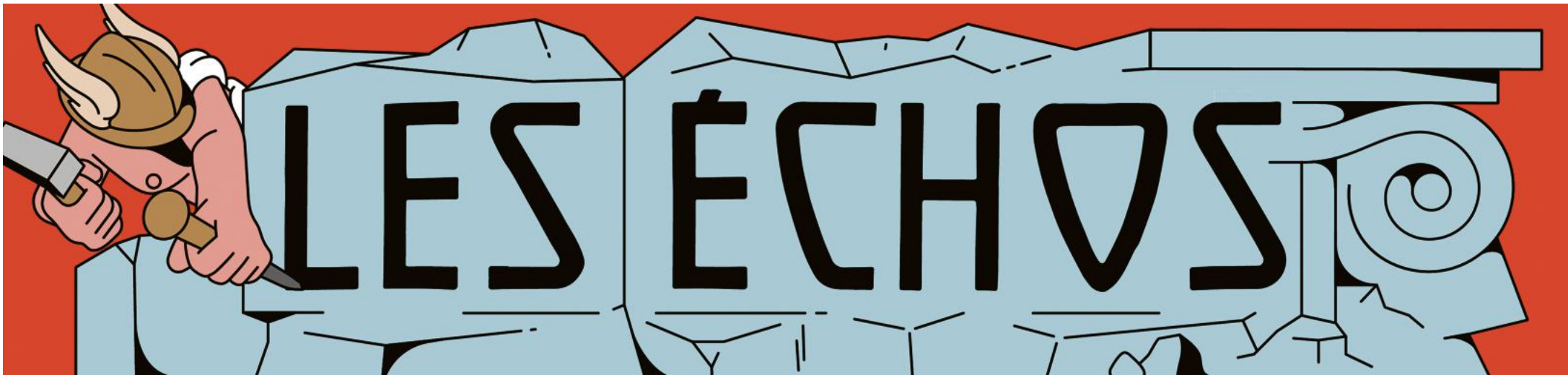
- Charles-Emmanuel Bon, secrétaire général de Radio France, 53 ans.
- Daniel Bouton, ancien PDG de la Société Générale, 75 ans.
- Guillaume Canet, acteur et réalisateur, 52 ans.
- Sofia Carson, actrice, 32 ans.
- Anne-Aymone Giscard d'Estaing, fondatrice de la Fondation pour l'enfance, 92 ans.
- Sadio Mané, footballeur, 33 ans.
- Rebecca Marder, actrice, 30 ans.
- Pascal Olivard, physicien, président de l'université de Bretagne occidentale, 58 ans.
- Haley Joel Osment, acteur, 37 ans.
- Florence Rabier, météorologue, 61 ans.
- Gilles de Robien, ancien ministre, ex-président du BIT, 84 ans.
- Jérôme Pasquier, diplomate, ex-ambassadeur de France en Corée du Sud, 68 ans.
- Henri Poupart-Lafarge, PDG d'Alstom, 56 ans.
- Daisy Ridley, actrice, 33 ans.
- Yvette Roudy, ancienne ministre des Droits de la femme, 96 ans.
- Benjamin Vuchot, CEO de The Hongkong and Shanghai Hotels, 53 ans.



Envoyez vos nominations à carnetlesechos@nomination.fr

EURONEXT HORS SRD										ACTIONS FRANÇAISES		
ISIN	VALEUR		OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL				
FR0013185857	ABEO	Δ	C 92	92	918	918	- 022	891				
FR0012616852	ABIOMYX PHARMA	Δ	B 114	115	1124	1148	- 188	25528				
FR0014004HX6	ABL DIAGNOSTICS	C	5,5	5,5	5,5	5,5	+ 0,92	679				
FR0000064602	ACANTHE DEV.	C	0,32	0,328	0,31	0,322	+ 0,63	43569				
FR0000076861	ACTEOS	Δ	C 103	1048	103	1048	+ 175	758				
BE0974269012	ADC SIIC	C					0,001 - 5					
FR0014007Z84	AELIS FARMA	B	113	135	111	114	+ 2,24	108965				
FR0013333077	AFFLUENT MEDICAL	B	13	13	129	129	- 077	83				
FR0000062465	ALAN ALLMAN	C	47	475	47	475	+ 106	234				
FR0000053837	ALTAMIR	B	212	22	2105	2105	- 071	1420				
FR0012789667	AMPLITUDE	Δ	C 6	605	595	6		1645				
FR0012185536	ARTEA	C	985	985	985	985		1				
FR0000076952	ARTOIS NOM.	A				10700	+ 0,94					
FR001400JWR8	ARVERNE GROUP	B	39	4	39	3,96	+ 2,06	2761				
FR001992700	ATEME	Δ	B 39	39	38	3,9	- 127	15912				
FR0013455482	ATLAND	B	437	437	414	42,5	+ 071	70				
FR0000061780	AUGROS CP.	C				6,05						
FR0000039232	AUREA	Δ	C 518	518	518	518	+ 157	98				
FR001400CF7	AVENIR TELECOM	C	0,068	0,068	0,058	0,059	+ 1168	141372				
FR0000062788	BARBARA BUI	C				38						
FR0004023208	BASSAC	B	564	566	558	56,2	- 0,36	868				
FR0000062150	BLEECKER	B				125						
FR0000074254	BOURSE DIRECT	C	4,3	4,3	4,17	4,28	- 0,47	993				
FR0000061137	BURELLE	A300	307	300	307	+ 2,33	108					
SN0000033192	C.F.O.A	C	16,3	16,3	16,3	16,3	+ 3145	100				
FR0000045544	CA TOULOUSE 31 CCI	C	7821	78,5	7751	77,51	- 311	606				
FR0010151589	CAFOM	C	752	762	75	7,5	+ 108	1917				
FR001400SJB7	CAMBODGE	A	110	110	110	110		300				
FR0010193052	CATANIA GROUP	Δ	B 399	399	383	3,895	- 2,38	33925				
FR0010193979	CBO TERRITORIA	C	3,6	3,6	3,53	3,55	- 1,39	37487				
FR0000037475	CF-COMPAGNIE FONC	C	121	121	121	121	+ 22,22	900				
FR0004031763	COHERIS	C	6,9	7,5	6,9	7,1	- 6,33	2937				
FR0000044323	CRCAM ALPES PROV.	C	86	86	85,5	85,5	- 0,82	142				
FR0000185506	CRCAM ATL. VENDEE	C	90,5	90,8	8915	89,25	- 4,03	731				
FR0010483768	CRCAM BRIE PIC. CC	B	189	19152	189	19,13	+ 0,9	4587				
FR0000045213	CRCAM ILLE-VILAINE	C	7201	7201	71	71	- 1,39	170				
FR00100461053	CRCAM LANGUED OC	C	54,3	55,11	53,99	54,08	- 0,41	378				
FR0000045239	CRCAM LOIRE HAUTE	C	64,7	64,7	64,7	64,7		51				
FR0000045551	CRCAM MORBIHAN	C	715	7202	715	71,5	- 0,69	122				
FR0000185514	CRCAM NORD FR.	B	16024	1608	15,97	15,972	- 1,43	6256				
FR000044364	CRCAM NORM. SEINE	C	9101	9116	887	89,03	- 3,44	1023				
FR0000045528	CRCAM PARIS IDF	B	66	66	62,62	62,62	- 5,27	1145				
FR0000045346	CRCAM SUD RHONE	C	132	132	128	129,5	- 2,28	540				
FR0000045304	CRCAM TOUR.POITOU	C	79	79,3	77,5	78	- 5,23	774				
FR0000053978	CROSSWOOD	C	109	109	109	10,9	+ 6,86	10179				
FR0000062978	DEKUPLE	Δ	C 292	294	29	29,4	+ 0,69	138				
FR0000065260	DOCK.PETRAMBES	C625	625	620	620	620	- 3,88	50				

EURONEXT HORS SRD										ACTIONS FRANÇAISES		
ISIN	VALEUR		OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL				
FR0010428771	EAGLE FOOTBALL GR.Δ	C	1815	1825	178	182	+ 0,28	8223				
FR0000035719	ELECT ET EAUX MAD.	C	352	352	352	3,52		352				
FR0000031023	ELECT.STRASBOURG	B	1335	135	131	131	- 2,24	2554				
FR0004527638	EXEL INDUSTRIES	B	361	378	35,5	37,8	+ 5	1524				
FR0000061418	FIDUCIAL OFF.SOL.	C	274	274	274	27,4		1				
FR0000060535	FIDUCIAL REAL EST.	B	175	175	175	175		1				
FR0011665280	FIGEAC AERO Δ	C	726	748	714	742	+ 1,37	32990				
FR0010341032	FONCIERE INEA	B	33	334	32,8	33,1	+ 0,3	374				
FR0000053944	FONCIERE VOLTA	C	99	99	99	9,9		5000				
FR0014005S83	FORSEE POWER SA	B	0,777	0,777	0,73	0,741	- 4,14	83182				
FR0010588079	FREY	B	276	276	276	27,6		369				
FR0000034894	GAUMONT	B	78,5	80,5	78,5	80,5	- 2,42	186				
FR0000053035	GEA Δ	C	85	85,5	85	85,5	- 0,58	65				
CH0308403085	GENEUREO AIW ▲	B	0,068	0,068	0,058	0,059	- 12,39	36805				
FR0012612646	GROUPE PARTOUCHE	B	179	179	17,75	17,8	- 0,56	103				
FR0010214064	GROUPE PIZZORNO	C	64,6	65,2	63,8	65,2	+ 0,93	225				
FR0000066755	HAULOTTE GROUP Δ	B	247	247	241	243	- 2,8	7125				
FR0000054231	HIGH CO. Δ	C	287	292	284	2,92	+ 1,39	21351				
FR0004165801	HOTELS DE PARIS	C	15	15	15	1,5	+ 714	2600				
FR0014003VY4	HYDROGÈNE FRANCE ▲	B	544	558	532	542	+ 4,23	5562				
FR0000051393	IDI	B	686	698	682	68,6	- 2	1386				
FR0000033243	IMMO.DASSAULT	B	512	514	506	50,6	- 0,78	602				
FR001022671	JACQUES BOGART Δ	C	545	545	5	5,4	- 182	496				
FR0000088674	LACROIX GROUP	C	73	73	66	7	- 113	8446				
FR001400JY3	LATEOERE	B	0,014	0,014	0,014	0,014	- 21	3738242				
FR000868444	LAURENT-PERRIER	B	95,6	95,6	94,2	94,2	- 1,46	611				
FR0002634822	MAAT PHARMAC	C	64	64	61	61	- 4,69	4202				
MA0000001148	MAROC TELECOM	C	75	75	75	7,5		77				
FR0000060873	MBWS	C	307	307	298	2,99	- 2,61	8069				
FR0014005U99	MONCEY (FINANCIERE	A	13198	1334	1316	133,3	- 0,09	1883				
FR001400IE67	MYHOTELMATCH	C	0,399	0,404	0,388	0,399	- 2,45	6278				
FR0000052680	OENEO Δ	B	8,76	8,76	8,36	8,46	- 3,2	3451				
FR0010609206	OREGE	C	0,329	0,33	0,32	0,32	- 3,03	1226				
FR0014005HJ9	OVH Δ	A	1107	113	104,3	109,6	+ 4,03	306510				
FR0010263202	PARF Δ	C	39,75	40	39,2	39,2	+ 1,55	371				
FR0004032623	PARROT	B	7	7	6,58	6,78	- 4,78	27733				
FR0000038465	PASSAT Δ	C	4,451	4,451	4,451	4,451	- 0,02	257				
FR0010271735	PATRIMOINE ET COM	B	22,58	22,715	22,58	22,65	- 0,09	594				
FR001400K481	PHAXIAM TX	C	0,666	0,69	0,644	0,684	+ 2,7	15798				
FR001252186	PLASTIQUES DU VAL Δ	C	1,055	111	1,05	1,055	+ 4,48	33358				
FR0004052561	PROACTIS	C	0,067	0,067	0,067	0,067		100000				
FR0012613610	PROWDAYS GROUP Δ	C	0,56	0,562	0,55	0,558	- 2,45	86331				
FR0013344713	ROCHE BOBIS SA	B	36	36	36	36,6	+ 1,11	551				
FR0000054199	ST DUPONT	C	0,095	0,102	0,093	0,102	+ 0,49	21430				
FR00000606071	SAMSE	B	133	136	133	136	+ 3,03	50				
FR0006239109	SCBSM	C	8,5	8,5	8,5	8,5	- 2,3	271				
FR0004175842	SELECTIRENTE	B	81	81	81	81						



« Ekko, façonneur des Echos » par Fortunate Joaquin pour « Les Echos ». Retrouvez plus de 300 logos sur notre galerie en ligne « Les logos des Echos »

EN VUE

Jared Isaacman



Vers l'infini, voire au-delà. Comme Trump, qui l'a proposé en décembre pour diriger la Nasa, Jared Isaacman n'est pas homme à se fixer des limites. Ce mercredi, le Sénat a auditionné cet entrepreneur du New Jersey, 42 ans, milliardaire des fintechs. Il rêve de décrocher la Lune et devra y renvoyer des Américains. Mais comme son ami et partenaire en affaires Elon Musk, c'est Mars qu'il vise « en priorité ». S'il peut y envoyer Trump, ce n'est pas de refus. Avec un bon pilote, pourquoi pas ? En 2009, cinq ans après ses premiers cours « pour se divertir », « Rook » a battu le record du tour du monde en jet léger (62 heures). Depuis, il s'amuse à voler au-dessus de son ranch en MIG-29 et s'envoie toujours plus en l'air. En 2021, il a financé avec Musk et commandé Polaris Dawn, la première sortie spatiale privée de l'histoire. En septembre dernier, il a même réalisé une mini-sortie extra-véhiculaire, 700 km au-dessus de nos têtes de simples Terriens. Le patron pourra se targuer d'avoir été sur le terrain. A 16 ans, il a quitté l'école pour lancer une start-up de paiements. Cela a payé : Shift4 Payments vaut 8 milliards. Après avoir décollé, il est resté là-haut en fondant en 2012 Draken (revendu en 2020), qui entraîne les pilotes des forces américaines. Il est jeune, n'est ni scientifique, ni issu de la Nasa, et il n'a jamais fait de politique. Son ascension illustre aussi celle du New Space, ces start-up de l'espace dont il est un ardent partisan. Ce père de deux filles, marié à son amour de lycée, a promis de couper tout lien financier avec Musk une fois en poste. Mais il en faudra plus pour effacer les soupçons potentiels de favoritisme envers SpaceX. Sur tout, la Nasa perd déjà des postes, et le bruit court que son budget 2026 pourrait être sabré. Washington, we have a problem ? – **Derek Perrotte**

L'immunité questionnée

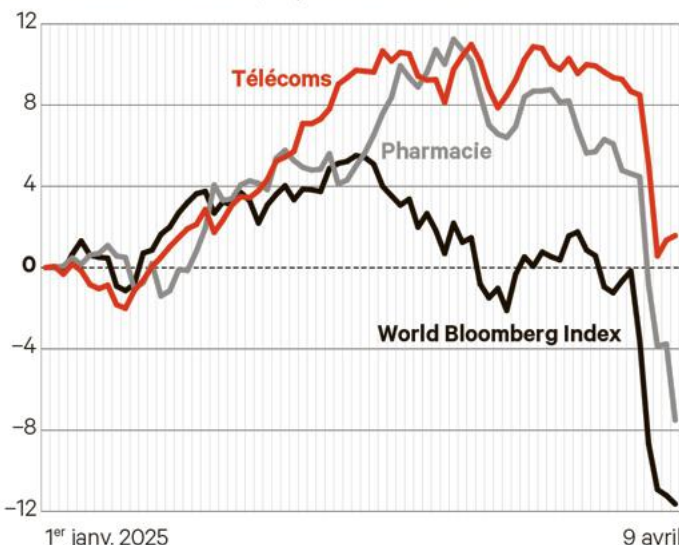
Le statut défensif des **valeurs pharmaceutiques** n'est plus à toute épreuve.

Une bonne saignée pour se remettre d'aplomb, plus personne n'y pense pour de bon depuis les progrès apportés par les médicaments modernes. Mais malheureusement pour eux, les laboratoires pharmaceutiques n'ont toujours pas trouvé la pilule miracle pour échapper aux soubresauts ou aux complications de la politique de santé des Etats-Unis. Les investisseurs mondiaux avaient l'habitude depuis longtemps d'éplucher soigneusement les programmes électoraux, mais la nouvelle frénésie tarifaire douanière de l'Oncle Sam complique encore leur tâche. Il a suffi que Donald Trump promette d'annoncer prochainement des droits importants sur les produits pharmaceutiques pour qu'une chute de tension s'installe du côté des grands laboratoires européens à l'ouverture de Wall Street (-7,4 % pour AstraZeneca, -7,1 % pour Novartis, -6,7 % pour Sanofi et -6,1 % pour Novo Nordisk). Malgré les apparences, les analystes financiers se gardent bien de mettre tous les membres de la Big Pharma dans le même sac, compte tenu des différences d'empreintes géographiques. Ils font preuve de l'humilité nécessaire quand il s'agit de prévoir les impacts, car les chaînes de production ne se déplacent pas d'une lampée de potion magique. Ces corrections boursières se sont avérées liées en partie à la chute générale du marché, la bonne nouvelle. La mauvaise reste qu'un secteur phare défensif pour les portefeuilles de placements l'est beaucoup moins lorsque les piliers du commerce et de la prospérité mondiale sont remis en cause à Washington, comme le montre la récente divergence avec le secteur des télécoms. – **Sylvie Ramadier**

crible

Les valeurs pharmaceutiques et télécoms face aux valeurs mondiales

En % dividendes réinvestis, depuis le début de 2025

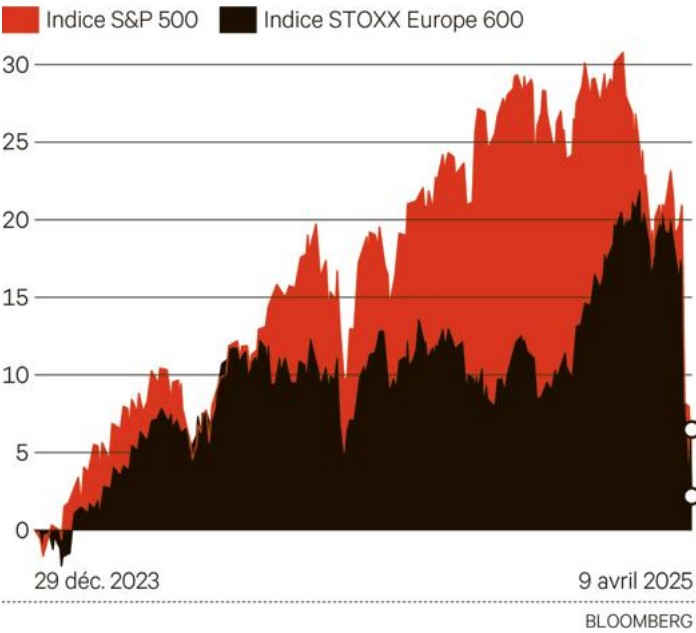


« LES ÉCHOS » / SOURCE : BLOOMBERG

Dans la tête de Mister Bond

Les valeurs américaines face aux européennes

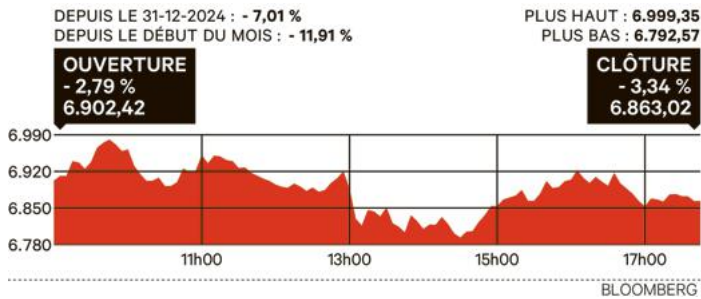
Variation en %, dividendes réinvestis



Les leçons historiques sont plus claires pour les **actions** que pour les **obligations**.

Il ne faut pas tenter de rattraper un couteau qui tombe, la vieille consigne continue de trotter dans la tête de nombreux gérants d'actifs. Bien sûr, le chemin parcouru à la baisse, déjà non négligeable depuis le « Liberation Day », permet à Goldman Sachs de préciser à ses clients, selon Bloomberg, que de gros investisseurs longs pourraient envisager de revenir sur le marché en dessous des 5.000 points pour l'indice phare américain. Ces considérations classiques de chasse aux bonnes affaires se heurtent néanmoins au risque de récession. De ce fait, les estimations de bénéfices par actions sur lesquelles reposent les jugements de valorisation pourraient devenir caduques, encore en croissance des deux côtés de l'Atlantique. Et même si la correction depuis le plus haut récent est non négligeable (un peu inférieure à 20 %), Wall Street a connu pire en 1987 (-35 % du plus haut au plus bas), 2008 (-56 %) ou 2020 (-33 %), souligne Maxime Dupuis chez Oddo BHF Asset Management. Comme en 2020, c'est néanmoins la situation sur le marché obligataire qui aime tous les regards. Car son calme initial a ensuite cédé la place à une forte volatilité (lié à des débouclages de positions spéculatives). Il n'est plus le refuge d'antan, quand les obligations d'Etat montaient grâce à la détente des taux d'intérêt lorsque les actions baissaient en prévision d'un ralentissement économique. Ce « Mister Bond » pourrait-il recommencer à intimider tout le monde, comme du temps de Bill Clinton, et adoucir les positions de Donald Trump ? La question se pose, même si c'est la Fed qui est en première ligne. – **S. R.**

La Bourse de Paris perd 3,3 %



La guerre commerciale s'intensifiant, les Bourses européennes ont vécu une nouvelle séance chaotique. A Paris, l'indice CAC 40 a perdu 3,3 %, à 6.863,02 points. Il cède près de 12 % depuis début avril.

Les droits de douane dits « réciprocques » de Donald Trump sont entrés en vigueur et la Chine a fermement riposté, en annonçant qu'elle allait imposer des droits de douane de 84 % sur les produits américains à compter de jeudi. En Europe, l'indice EuroStoxx 50 a terminé la séance en baisse de 3,17 % et le DAX allemand a perdu 3 %.

Plus forte baisse de l'indice phare de la place parisienne, **Sanofi** a dévié de 6,89 %. Le secteur échappe pour le moment aux surtaxes, mais Donald Trump a promis « très bientôt » des droits de douane sur les produits pharmaceutiques.

Les valeurs du luxe ont fléchi face à l'escalade des tensions commerciales entre la Chine et les Etats-Unis. **Kering** a cédé 5,42 % et **LVMH** 4,12 %. Le groupe automobile **Stellantis**, très exposé, lui, aux Etats-Unis, a cédé 5,38 %. **TotalEnergies** a cédé 4,35 %, alors que le pétrole passait sous les 60 dollars le baril.

LA PHOTO DU JOUR



OSAKA 2025 Le 13 avril ouvrira l'Exposition universelle à Osaka au Japon. Tous les cinq ans, cet événement se dresse comme un carrefour mondial où les nations convergent pour dévoiler leurs dernières innovations et expertises. Jusqu'au 13 octobre, les visiteurs pourront découvrir l'espace du pavillon français qui a été conçu pour mettre en valeur le savoir-faire hexagonal, avec une place de choix accordée aux métiers d'art.

Photo Naoki Maeda
The Yomiuri Shimbun/AFP