

# Les Echos

**pañdat**  
finance

LE COURTIER LEADER EN PLACEMENTS DE TRÉSORERIE POUR LES ENTREPRISES.

01.83.81.81.81  
service.client@panadat.fr

COMPTES À TERME  
TAUX EXCEPTIONNEL

3,70%  
Dès la première année

Communication à caractère promotionnel. Taux indicatif disponible chez nos partenaires à partir du 20/03/2024. La Société Panadat Finance est agréée en qualité d'intermédiaire en opérations de banque et service de paiement, courtier en opérations d'assurance et conseiller en investissements financiers, enregistrée auprès de l'AMF sous le numéro 345727.

JEUDI 4 AVRIL 2024



**SÉRIE LIMITÉE**  
SPÉCIAL DESIGN

**French Tech** Le logiciel de planification financière Pigment, nouvelle licorne // P. 21



## PME : le défi des transmissions

● Les cessions-acquisitions de PME ont chuté de 11 % en 2023, selon le baromètre d'In Extensio révélé par « Les Echos ». ● Une reprise semble toutefois s'amorcer en ce début d'année. ● Le sujet est au cœur des préoccupations du gouvernement. // PAGE 24 ET L'ÉDITORIAL DE DAVID BARROUX PAGE 14

## L'Otan veut soutenir l'Ukraine dans la durée

**GUERRE** Le secrétaire général de l'Alliance atlantique, Jens Stoltenberg, défend la mise en place d'un fonds pour assurer une aide militaire « durable et prévisible » à l'Ukraine. Ce fonds serait doté de 100 milliards d'euros sur cinq ans pour fournir les munitions qui manquent cruellement sur le terrain. L'idée est aussi de ne plus dépendre des contributions volontaires de chaque pays à l'effort de guerre. Objectif : se prémunir d'un éventuel revirement des Etats-Unis en cas de victoire de Donald Trump à la présidentielle de novembre prochain. Cette proposition ne fait toutefois pas consensus parmi les alliés, en raison du problème de la répartition du financement. L'Allemagne notamment y est ouvertement hostile. // PAGE 5



Le secrétaire général de l'Otan, Jens Stoltenberg - Geert Vanden Wijngaert/Sipa

### analyses

**Expulser les migrants au Rwanda, l'échec anglais**

Par Ingrid Feuerstein

Voilà bientôt deux ans que le Royaume-Uni a annoncé son projet d'expulser les migrants clandestins vers le Rwanda. Né sous Boris Johnson, ce projet avait été présenté à son lancement comme la solution toute faite à l'immigration clandestine, particulièrement aux traversées illégales par la Manche. Un phénomène en forte augmentation depuis la pandémie. Mais après trois Premiers ministres, des centaines d'heures de débats parlementaires et plus de trois décisions de justice, aucun avion n'a encore décollé pour Kigali. Pourquoi tant d'acharnement ? // PAGE 9

**Etats-Unis : les dangers de la sinophobie**

Par Stephen S. Roach

**Le marché unique, clé de l'innovation**

Par Xavier Jaravel

**Coder ou ne pas coder ?**

Par Sylvain Duranton

**Emploi, ce que veut la génération Z**

Par I. Getz et M. Multigner // PAGES 9 À 11



fStock

## Les prix s'assagissent dans la zone euro, la BCE respire

**CONJONCTURE** Petit à petit, mois après mois, les prix s'assagissent dans la zone euro. L'inflation se rapproche de l'objectif de 2 % visé par la Banque centrale. En mars, les prix à la consommation n'ont progressé que de 2,4 % sur un an, selon Eurostat, contre 2,6 % le mois précédent. Si les prix des services, d'abord déterminés par les salaires, ne reculent pas, la détérioration de l'activité économique devrait pousser la Banque centrale européenne à baisser ses taux d'intérêt. Les économistes tablent sur une décision en ce sens au mois de juin. La croissance européenne fait du surplace depuis dix-huit mois : elle a maintenant besoin d'oxygène. // PAGE 6

## Audiovisuel : Rachida Dati relance l'idée d'une « BBC à la française »

**MÉDIAS** Véritable serpent de mer, l'idée d'un rapprochement entre France Télévisions, Radio France, France Médias Monde et l'INA a refait surface, portée cette fois par Rachida Dati, qui s'est emparée de ce sujet très politique dès son arrivée au ministère de la Culture. Les arbitrages sont en cours à l'Élysée et Matignon. Le scénario le plus probable serait celui d'un holding coiffant les quatre groupes, ce qui permettrait de dégager des économies et de créer des synergies, sur l'éditorial et le numérique, face au rouleau compresseur des plateformes de streaming. La ministre souhaite que tout soit bouclé avant le 1<sup>er</sup> janvier prochain. Mais le chemin reste semé d'embûches. // PAGE 22



**MECALUX**  
Software Solutions

**LOGICIEL DE GESTION D'ENTREPÔT**

0160119292

mecalux.fr/logiciel

**SYNERGIE**

ressources humaines

RETROUVEZ SYNERGIE Page 17

M 00104 - 404 - F: 3,60 €



ISSN0153.4831 117<sup>e</sup> ANNÉE  
NUMÉRO 24184 32 PAGES

Antilles-Réunion 4,70 €. Belgique 4,20 €. Espagne 5,10 €. Luxembourg 4,40 €. Maroc 44 DH. Suisse 6,60 FS. Tunisie 9,8 TND.

# Le Maire promet un « élan économique puissant » pour 2025

- Alors que le gouvernement doit présenter à la mi-avril sa nouvelle trajectoire budgétaire d'ici à 2027, le ministre de l'Economie compte sur la baisse des taux d'intérêt pour stimuler la croissance à la fin de l'année, puis l'an prochain.
- La Cour des comptes avait critiqué en mars les scénarios trop optimistes de Bercy en la matière.

## CONJONCTURE

Renaud Honoré

Quand on l'interroge sur la voie à suivre pour redresser les comptes publics, Emmanuel Macron invoque bien plus volontiers les vertus de la croissance plutôt que celles de la cure de rigueur sur les dépenses. « Le cœur de la bataille budgétaire, c'est une bataille pour l'activité », expliquait-il encore en janvier lors de sa conférence de presse. Aurait-il converti Bruno Le Maire à ce scénario rose ?

Le ministre des Finances a en tout cas mis en avant mercredi son « esprit d'optimisme », promettant des « changements conjoncturels importants » à venir. Cette éclaircie à l'horizon serait celle de la baisse des taux d'intérêt que s'apprête à lancer la Banque centrale européenne (BCE) grâce au net ralentissement de l'inflation. « Tout cela va nous donner plus d'élan économique fin 2024, et sans doute un élan économique puissant en 2025 et 2026 », a-t-il assuré au salon Go Entrepreneurs organisé à Paris par le groupe Les Echos-Le Parisien. « J'ai la conviction que les mois à venir seront positifs pour la croissance française et européenne », a-t-il assuré.

**Rebond au second semestre**  
Ces commentaires ne sont pas anodins dans le contexte économique et politique actuel. Le gouvernement doit présenter le 17 avril en Conseil des ministres son programme de stabilité, un document envoyé tous les ans à Bruxelles et aux partenaires européens de la France. Ce rite de passage participe à la coordination économique de la zone euro.

Celui de cette année aura un enjeu tout particulier : après le dérapage du déficit public en 2023 – qui s'est creusé à 5,5 % du PIB contre 4,9 % attendu – l'objectif pour 2024 (4,4 %) est hors d'atteinte et c'est toute la trajectoire de finances publiques jusqu'en 2027 qu'il faut revoir. La prévision de Bercy pour la croissance de la fin du quinquennat sera par conséquent scrutée. Surtout alors que Bruno Le Maire a été beaucoup critiqué pour avoir promis tout l'automne qu'elle serait de 1,4 % cette année, avant de la réviser à la baisse en février à +1 %. Dans la dernière trajectoire budgétaire

votée en novembre dernier, l'exécutif tablait alors sur une croissance de 1,7 % en 2025 et 2026, avant +1,8 % en 2027. Dans son rapport annuel sur les finances publiques publié en mars dernier, la Cour des comptes jugeait qu'il s'agissait d'un « scénario macroéconomique optimiste », s'appuyant sur des « hypothèses de croissance potentielle à 1,35 % par an [...] supérieures aux estimations des autres institutions et organisations internationales ».

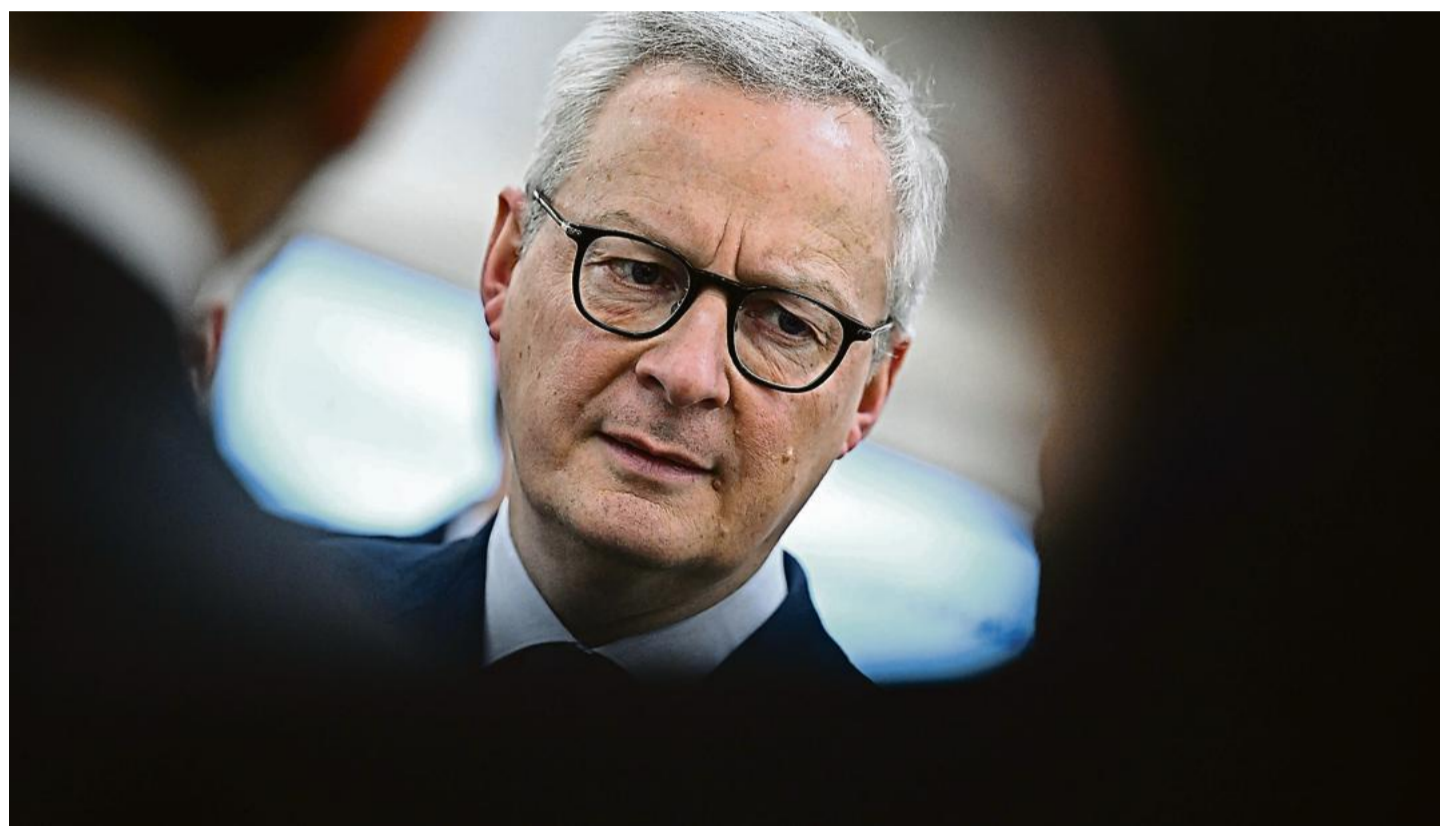
A Bercy, on se défend de tout excès d'optimisme pour l'activité des prochains mois. « Si la croissance est moins bonne que prévu cette année, nous n'avons pas connu pour autant de récession comme on nous le promettait. La baisse des taux doit effectivement entraîner un rebond au second semestre », explique un proche de Bruno Le Maire.

**Devant un parterre d'entrepreneurs, le ministre des Finances a réitéré sa promesse de « stabilité fiscale ».**

Pour le ministre de l'Economie l'un des enjeux des semaines à venir est de « donner confiance » pour faciliter la reprise attendue. « Mais ce n'est pas parce qu'il y a un rebond que nous n'aurons pas besoin de faire des économies, celles-ci seront nécessaires en 2024 et pour le budget 2025 », prévient ce proche.

Pour nourrir cet « élan économique », le gouvernement compte en tout cas sur son projet de loi sur la simplification des charges administratives pour les entreprises, qui devrait arriver au Sénat en juin. Lors de son passage à Go Entrepreneurs, Bruno Le Maire a annoncé – entre autres mesures – qu'il y aurait désormais un « kit d'informations personnalisés accessible en un clic » pour tous ceux désireux de créer une entreprise, alors que le nombre d'articles du Code de commerce va être divisé par deux.

Devant un parterre d'entrepreneurs, le ministre des Finances a aussi réitéré sa promesse de « stabilité fiscale ». « Nous n'augmenterons pas les impôts des Français, donc pas les vôtres », a-t-il assuré. Plus tard, il a lancé : « L'Etat est là pour vous servir, pas pour se servir dans vos poches. »



Pour le ministre de l'Economie, l'un des enjeux des semaines à venir est de « donner confiance » afin de faciliter la reprise.

## Comment l'IA pourrait venir au secours des finances publiques

**L'intelligence artificielle regorge de promesses pour le fisc, les Douanes et les caisses de Sécurité sociale, souligne un rapport du Sénat publié ce jeudi. Mais les expérimentations de Bercy sont balbutiantes et les moyens humains très insuffisants.**

Sébastien Dumoulin

Bruno Le Maire est assis sur une mine d'or : les informations collectées par les administrations fiscales et sociales. Ces données « massives, exhaustives, fiables, homogènes, uniques et gratuites » pourraient aisément servir à entraîner une intelligence artificielle (IA), souligne un rapport du Sénat publié ce jeudi. « Aucune autre administration, aucun autre service public ne se trouve dans une

situation aussi favorable », estiment ses auteurs.

La délégation à la prospective du Sénat souligne le potentiel de l'IA sur deux axes : offrir un meilleur service aux usagers d'une part ; lutter contre la fraude d'autre part. Dans les deux cas, les expérimentations menées par le ministère sont jugées très timides. Mais le rapport salue tout de même une poignée d'expériences innovantes.

**Les « chatbots » de Bercy**

Le programme « Llamandement » du fisc par exemple, a automatisé la réponse aux milliers d'amendements déposés dans le cadre du dernier projet de loi de finances. Plusieurs projets de « chatbots » (assistants conversationnels) sont aussi mis en valeur : l'ambitieux « Albert », qui doit être déployé mi-2024 dans le réseau France Services, les projets « TMNJ » et « E-con-

tract », qui doivent rédiger des réponses pour les agents du fisc ou les contribuables, etc.

Pour ce qui est d'utiliser l'IA pour traquer les fraudeurs, le rapport regrette que « les caisses de Sécurité sociale apparaissent sur la défensive » et souligne que « les deux seuls projets significatifs de deep learning » émanent du fisc et de la Douane : « Foncier innovant » pour détecter sur des images satellites les piscines non déclarées, et « 100 % scanning » pour repérer les stupéfiants dans les envois de fret express et postal.

**Peu de « data scientists »**

Ces initiatives ne font cependant qu'effleurer les possibilités qu'offre l'IA à Bercy, selon les sénateurs. Ses capacités de générer du code informatique pourraient notamment être mises à profit pour interconnecter, sécuriser et moderniser les

1.000 applications informatiques sur lesquelles veillent le fisc, les douanes et les Urssaf. Dès à présent, l'IA pourrait également puiser dans les données individuelles – pour accéder au dossier d'un contribuable, voire réaliser certaines démarches à sa place.

La principale limite soulignée par le rapport (outre les traditionnelles réserves sur la sécurité et la fiabilité des algorithmes impliqués) est la faiblesse des moyens humains dédiés par les administrations fiscales et sociales à l'IA. Les Douanes peuvent faire appel à six « data scientists » ; les équipes du fisc n'en comptent qu'une dizaine. « Pour une administration dont le métier est de traiter de l'information, ce n'est tout simplement pas viable », tacle le rapport – qui invite à « une prise de conscience à l'échelle de l'Etat tout entier ». ■

## En colère, les cliniques annoncent une « grève totale »

### SANTÉ

**La Fédération de l'hospitalisation privée promet « une grève totale à partir du 3 juin » pour protester contre le choix de l'exécutif d'augmenter très peu les prix payés pour les interventions réalisées dans les cliniques, quand les tarifs du public augmenteront de 4,3 %.**

Solenn Poullennec

Les cliniques engagent le bras de fer avec le gouvernement. Mercredi

soir, les hôpitaux privés ont annoncé entrer dans une « grève totale à partir du 3 juin pour sauver leurs établissements » qu'ils jugent mis « en péril » par des financements publics insuffisants.

**Conséquences « désastreuses »**

Le secteur, qui dit représenter 35 % de l'activité hospitalière, veut protester contre « les choix gravissimes » faits récemment par le gouvernement. La semaine dernière, l'exécutif a annoncé qu'il comptait augmenter à minima les financements accordés aux hôpitaux privés. Les prix payés par l'Assurance Maladie pour les actes médicaux dans ces établissements ne devraient augmenter que de 0,3 % cette année.

A l'hôpital public, les tarifs augmenteront de 4,3 %. Une hausse

consensée permettre d'honorer les hausses de rémunération actées par le gouvernement en faveur des soignants.

Une décision « aux conséquences désastreuses » et « prise sans aucune concertation avec les acteurs du secteur », dénonce la Fédération de l'hospitalisation privée (FHP) dans un communiqué mercredi soir.

Se disant confrontés à une augmentation « exponentielle » de leurs charges, les établissements privés estiment que ces niveaux de financements ne permettent pas d'assurer « une gestion viable ». Résultat : 60 % d'entre eux devraient terminer l'année 2024 en déficit, prévient-ils. Un niveau « alarmant ».

Le secteur privé se dit dans l'impossibilité d'améliorer les salaires de ses soignants alors que l'exécutif a décidé de nouveaux gestes en

faveur de la rémunération des agents hospitaliers du public (notamment ceux qui travaillent la nuit) pour aider les hôpitaux à rouvrir des lits. « On est en train de se faire piller nos ressources », lâche ainsi le dirigeant d'un groupe privé.

La grève concernera 1.030 établissements où exercent plus de 200.000 professionnels de santé, dont 40.000 médecins libéraux, indique la FHP. La décision de faire

## 1.030

**ÉTABLISSEMENTS**

où exercent plus de 200.000 professionnels de santé, dont 40.000 médecins libéraux, seront concernés par la grève.

grève, qui ne concernera pas les activités vitales comme les dialyses, a été prise « en lien avec la totalité des syndicats des médecins libéraux », précise la Fédération.

**Croissance de l'activité**

La pression monte ainsi d'un cran vis-à-vis du gouvernement. Déjà la semaine dernière, les trois principaux groupes privés (Elsan, Ramsay Santé et Vivalto) étaient montés au créneau pour protester contre la décision de l'exécutif, mettant en garde contre le risque de fermetures d'établissements déficitaires et de restructurations. Avec, à la clé, le risque d'aggravation des déserts médicaux.

Le gouvernement, qui explique vouloir soutenir spécifiquement certaines activités comme la maternité dans le public comme dans le

privé, se défend de vouloir mettre à mal le secteur privé. « La croissance de l'activité du privé est forte et va logiquement soutenir les résultats financiers des établissements privés », a argué le ministre de la Santé, Frédéric Valletoux, dans un entretien aux « Echos » la semaine dernière. De quoi hérisser le secteur privé qui se dit beaucoup plus efficient que le secteur public et se considère donc injustement pénalisé.

A la recherche d'économies, l'exécutif dit vouloir retourner, après la crise, à des règles de financement « plus normales ». « On a une contrainte des finances publiques qu'on ne peut pas ignorer », a souligné la directrice générale de l'offre de soins, Marie Daudé, invitée mercredi par l'Association des journalistes de l'information sociale. ■

# Le gouvernement dévoile son « écoscore » pour les vêtements

## ENVIRONNEMENT

**Le ministère de la Transition écologique a présenté mercredi son calculateur Eco-balyse, qui permettra d'afficher le coût environnemental des vêtements achetés par les Français.**

Anne Feitz

Quel outil pour faire prendre conscience aux consommateurs de l'impact environnemental des vêtements qu'ils achètent ? Industriels, marques et associations sont invités à se prononcer sur un nouvel « écoscore » spécialement concocté par le gouvernement : présenté mercredi par le ministère de la Transition écologique, ce nouvel outil est mis en consultation pour un mois, avant la publication d'un décret prévue en mai, et une mise en place effective à l'automne. « Dans un premier temps, il s'agira d'une démarche volontaire, mais nous n'excluons pas de rendre cet affichage environnemental obligatoire à partir de 2025 », dit-on au ministère. La loi Climat et résilience de 2021 prévoyait un tel affichage obligatoire dès le début de 2025 dans plusieurs secteurs, dont le textile.

Alors que la Commission euro-

péenne travaille depuis 2013 sur un outil d'évaluation à but similaire, le Product Environmental Footprint (PEF), le gouvernement français a choisi de développer sa propre méthodologie. Développé par le ministère de la Transition écologique et l'Ademe, son nouveau calculateur baptisé « Ecobalyse » permettra d'attribuer une note à chaque vêtement, un peu à la manière du Nutriscore pour les produits alimentaires.

### Pénaliser la « fast fashion »

Comprise entre 0 et l'infini, cette note doit grimper avec le coût environnemental du produit : émissions de gaz à effet de serre, consommation d'eau et de ressources naturelles, atteintes à la biodiversité, pollutions induites. « La note s'appuie sur la méthode européenne PEF pour l'analyse du cycle de vie du vêtement, avec certains critères supplémentaires, comme la toxicité des produits lors de leur lavage ou de leur fin de vie », explique-t-on au ministère.

La note est en outre pondérée par un coefficient de durabilité, qui dépend de la matière utilisée (les matières nobles et naturelles sont mieux notées), de la communication de la marque sur la réparabilité ou les soins à apporter aux vêtements, ou encore de la largeur de gamme et de la durée de commercialisation. Un tee-shirt en coton bio fabriqué en France, porté en

moyenne 64 jours, sera noté 383. A comparer à un tee-shirt synthétique fabriqué en Asie, transporté par avion et porté 23 jours, qui sera lui noté 1.252, selon le ministère.

Le gouvernement espère alerter les consommateurs sur ce qu'ils achètent, mais aussi pénaliser les marques dites de « fast fashion » qui renouvellent à vitesse grand V des collections vendues à des prix défiant toute concurrence. Cet affichage environnemental doit d'ailleurs servir de base au bonus-malus prévu dans la loi sur la « fast fashion » adoptée à l'Assemblée nationale le 14 mars dernier, et dont la date d'examen au Sénat devrait être connue dans les prochains jours, indique une conseillère ministérielle.

### Les professionnels critiques

Reste à savoir si les industriels se saisiront de ce nouvel « écoscore » – en tout cas tant qu'il restera volontaire. Christophe Girardier, fondateur de Glimpact, est très critique vis-à-vis du choix du gouvernement de se démarquer du PEF européen.

« Celui-ci est issu de dix ans de travail, avec des experts scientifiques, des industriels et des ONG : il est choquant d'ignorer cet indicateur pour utiliser d'autres critères, pour certains dénués de toute base scientifique ! » s'emporte-t-il.

Sa société, qui aide les marques à



Shutterstock

**Le score environnemental des vêtements prendra notamment en compte les émissions de gaz à effet de serre, la consommation d'eau et de ressources naturelles, les atteintes à la biodiversité.**

utiliser le PEF, revendique parmi ses clients des sociétés tricolores comme Decathlon, Lacoste, Carrefour, Pimkie, Chantelle, Celio, Aigle, etc. Pour Olivier Ducatillon, président de l'Union des industries textiles, le PEF est loin d'être la panacée. « Selon ses critères, opaques, un vêtement en polyester fabriqué en Chine est mieux noté que le même en fibre naturelle fabriqué en

France », dit-il, reconnaissant toutefois que toutes les fibres naturelles ne sont pas vertueuses. Mais il estime aussi que l'écoscore tricolore mériterait d'être amélioré. « Il comporte une notion de durabilité émotionnelle difficile à mesurer à ce stade », poursuit-il. La consultation devrait s'avérer riche en débats – même si les professionnels jugent déjà sa durée trop courte. ■

## en bref

### Perquisitions à la mairie du Havre, Philippe visé par une enquête

**JUSTICE** Des perquisitions ont eu lieu mercredi à la mairie du Havre et au siège de la communauté urbaine dans le cadre d'une enquête visant notamment l'ex-Premier ministre, Edouard Philippe, pour des soupçons de conflits d'intérêts autour d'un marché public. Cette enquête préliminaire a été ouverte par le parquet national financier (PNF) en décembre 2023, après le dépôt d'une plainte de l'ancienne directrice générale adjointe de la communauté urbaine.

### Attal répond seul aux questions des députés

**POLITIQUE** Dans une nouvelle formule destinée à redynamiser un exercice un peu usé, Gabriel Attal a répondu seul mercredi aux questions des députés à l'Assemblée. Une expérimentation proposée pour cinq semaines par la présidente de l'Assemblée nationale, Yaël Braun-Pivet, et validée par les groupes Renaissance, LR et RN de l'Assemblée. Cette nouvelle formule ne plaît pas à tout le monde au Palais-Bourbon. La gauche crie au « narcissisme » et des alliés de la majorité ne cachent pas leurs réticences.



Photo © Nicolas Grosmond - CAO - SaintDentis



PARIS 2024



Métropole du Grand Paris

COLLECTIVITÉ HÔTE



PARIS 2024

# FIERS D'ENTRER EN JEUX




[metropolegrandparis.fr](https://www.metropolegrandparis.fr)

## Bardella : attrape-moi si tu peux

La tête de liste du RN ne pâtit pas de son statut de grand favori aux élections européennes de juin. Les attaques du camp présidentiel se révèlent sans effet pour l'instant sur le jeune dirigeant politique, au sommet de sa popularité.

Il avait démarré à l'automne tout en haut dans les sondages, mais il devait retomber. C'est ce qu'espérait le camp présidentiel. C'est ce que redoutaient les caciques du Rassemblement national. Las, à deux mois des élections européennes, Jordan Bardella fait toujours la course en tête, loin devant ses poursuivants. Et sa liste reste créditée d'environ 30 % des voix, l'objectif qu'il s'était fixé en se lançant dans la bataille et que son parti jugeait alors ambitieux. La « Bardellamania » ne faiblit pas, elle non plus, notamment sur les réseaux sociaux. Le jeune président du RN dépasse désormais Marine Le Pen en popularité dans le baromètre des personnalités politiques d'Elabe pour « Les Echos » et se classe deuxième derrière Edouard Philippe. Les attaques de la Macronie cet hiver sur les liens entre son parti et la Russie de Poutine n'ont guère porté. Pas plus que celles, plus récentes, sur son manque

**LE FAIT DU JOUR POLITIQUE**  
de Stéphane Dupont



d'épaisseur. Champion des selfies et des vidéos sur TikTok, Jordan Bardella ne maîtriserait pas ses sujets, selon les responsables de la majorité. Même si l'entourage d'Emmanuel Macron avait salué à l'issue des premières Rencontres de Saint-Denis fin août sa prestance et sa solidité. Rien ne semble avoir pris sur le eurodéputé sortant, qui prend soin de ne pas trop s'exposer. Après s'être fait représenter par Thierry Mariani au premier débat télévisé entre les têtes de liste aux européennes sur Public Sénat, il aurait, selon « Le Parisien », décidé d'envoyer l'ancien patron de Frontex, Fabrice Leggeri, au deuxième la semaine prochaine sur France 24

et RFI, se réservant pour des face-à-face plus tard avec Raphaël Glucksmann et Valérie Hayer. Jordan Bardella cultive son image de grand favori du scrutin du 9 juin et de meilleur opposant à Emmanuel Macron lors de cette élection. Histoire notamment de définitivement marginaliser Requête et d'attirer les suffrages des mécontents de tous bords. Il n'est d'ailleurs pas vraiment ciblé pour l'instant par les autres têtes de liste, hormis Valérie Hayer. Toutes concentrent leurs flèches sur le pouvoir en place, lui ouvrant un boulevard. Marion Maréchal le ménage entre autres car il est très apprécié chez ses sympathisants. Tout comme François-Xavier Bellamy. Et les chefs de file de la gauche se livrent d'abord à une bataille entre eux pour revendiquer le leadership sur les ruines de la Nupes. La campagne en vue des européennes n'a certes pas encore réellement démarré. Comme souvent pour ce type

de scrutin, elle se résumera à quelques semaines juste avant le vote. Chacun compte mobiliser son électorat dans la dernière ligne droite et faire pencher la balance en sa faveur. C'est notamment le pari du camp présidentiel, convaincu de

**La liste de Jordan Bardella reste créditée d'environ 30 % des voix, l'objectif qu'il s'était fixé en se lançant dans la bataille.**

pouvoir resserrer l'écart avec le RN, à défaut de le devancer. Donné gagnant, Jordan Bardella concentrera alors l'attention et les attaques, veut croire le camp Macron. Et la baudruche se dégonflera. Un scénario annoncé depuis des mois mais qui ne s'est pas réalisé jusqu'à maintenant. [sdupont@lesechos.fr](mailto:sdupont@lesechos.fr)

## Emploi des seniors : les ouvertures limitées du patronat aux syndicats

**SOCIAL**

**Le patronat a envoyé aux syndicats la dernière mouture du projet d'accord.**

**La dernière séance de négociation sur les parcours professionnels est prévue lundi prochain.**

**Alain Ruello**

Quelques ouvertures, un recul, des élagages bienvenus dans les rappels légaux et, bien sûr, rien sur le compte épargne-temps universel (Cetu) auquel s'opposent Medef et CPME : au vu de la dernière mouture du projet d'accord patronal envoyée mercredi aux syndicats, la dernière séance de négociation lundi prochain se jouera sur table, au terme de longs débats.

Les organisations patronales ont lâché ce qui constituait une ligne rouge pour les syndicats : l'obligation pour l'employé de démissionner dès lors qu'il fait le

est une nouvelle fois rebaptisé en « contrat de valorisation de l'expérience », toujours à titre expérimental pendant cinq ans. Il s'agit d'un contrat d'embauche pour chômeurs de plus de 60 ans que l'employeur peut rompre lorsque le salarié a atteint le nombre de trimestres suffisants pour partir à la retraite.

Toujours sur le volet fin de carrière, le patronat a aussi adouci sa position : lors de l'entretien professionnel des 60 ans (une nouveauté du projet d'accord déjà sur table), le salarié peut s'opposer à ce que son employeur ait connaissance de son relevé de carrière. Fait nouveau néanmoins : la Caisse nationale d'assurance-vieillesse (CNAV) informe l'employeur quand un salarié entame les démarches pour partir à la retraite.

**« Pas de grand soir »**

Le patronat a clairement reculé sur le temps partiel de fin de carrière, une mesure plébiscitée par Bruno Le Maire. La perte de revenu en résultant « peut être » – et non plus « est » – compensée partiellement par l'employeur, par accord de gré à gré ou par accord collectif, est-il écrit.

Ce vendredi avec Les Echos

## Spécial étudiants

Quels placements à 20 ans ?  
Les règles d'or et les pièges à éviter

Les Echos  
**PATRIMOINE PLACEMENTS**

En partenariat avec  
**BFM BUSINESS**



**SPÉCIAL ÉTUDIANTS  
INVESTIR,  
SE LOGER,  
EMPRUNTER**



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



Le CDI senior, devenu CDI « fin de contrat de carrière », est une nouvelle fois rebaptisé en « contrat de valorisation de l'expérience ». Photo Patrick Allard/RÉA

choix d'entrer en formation pour reconversion professionnelle. Hors de question, estiment les syndicats unanimes.

**Négociation à partir de 300 salariés**

« La rupture du contrat de travail intervient au terme du parcours et est assimilée à une démission. Elle est considérée comme une démission légitime ouvrant droit au versement de l'allocation de retour à l'emploi [chômage, NDLR] le cas échéant », est-il écrit dans le nouveau texte auquel « Les Echos » ont eu accès.

Autre avancée en direction des syndicats : le patronat propose de ramener de 1.000 à 300 le seuil d'effectifs au-delà duquel il est obligatoire de négocier sur le maintien en emploi des seniors. Les salariés concernés, identifiés comme étant « en troisième partie de carrière » dans la version précédente, sont désormais qualifiés de salariés « expérimentés ».

C'est d'ailleurs dans cette veine lexicale que le CDI senior, devenu CDI « fin de contrat de carrière »,

Comme anticipé par tous les négociateurs, l'issue de cette négociation se jouera lors de la dernière séance, peut-être tard dans la nuit de lundi à mardi. Et comme l'avouait le patron du Medef, Patrick Martin, il ne faudra rien attendre de révolutionnaire. « Ce ne sera pas le grand soir », confirme-t-on au sein du patronat.

L'instauration du Cetu, mesure emblématique promise par Emmanuel Macron, attendra. Ce sera à l'issue d'une autre négociation, à l'initiative de l'U2P puisque l'organisation des artisans, commerçants et professions libérales s'est désolidarisée du Medef et de la CPME, avec l'aval des syndicats prêts à jouer le jeu.



**À NOTER**

Le patronat propose que le reste à charge sur le CPF soit « modulé » en fonction des formations, abaissé pour celles menant à des métiers en tension notamment.

# L'Otan envisage un fonds d'aide militaire sur cinq ans pour l'Ukraine

- Le secrétaire général de l'Alliance atlantique, Jens Stoltenberg, a défendu ce principe mercredi à Bruxelles.
- Le mécanisme, censé garantir une aide militaire « durable et prévisible » à Kiev, rencontre un certain scepticisme.

## CONFLIT UKRAINIEN

Yves Bourdillon

C'est une course de vitesse en matière de production d'obus qui est lancée entre la Russie et les alliés occidentaux de l'Ukraine, sur fond d'incertitudes liées au retour possible de Donald Trump à la Maison-Blanche en janvier prochain. Une course que l'Ouest ne gagne pas en ce moment, malgré ses engagements auprès de Kiev, et qui a donc été au cœur des discussions des ministres des Affaires étrangères des 32 pays membres de l'Otan, mercredi, à Bruxelles, à l'occasion des 75 ans de l'Organisation.

Pour sécuriser la fourniture « durable et prévisible » d'armes et de munitions, le secrétaire général de l'Alliance atlantique, Jens Stoltenberg, a proposé la mise en place d'un fonds d'aide militaire à l'Ukraine sur cinq ans. Son entourage évoquait un montant de 100 milliards de dollars. Équivalent à environ 0,3 % du PIB des pays de l'Alliance. Il s'agirait de « faire moins dépendre l'aide totale des engagements bilatéraux volontaires » des membres, en clair de la prémunir d'un éventuel renoncement des Etats-Unis au cas où serait élu, en novembre, Donald Trump, critique virulent de l'aide à Kiev.

### Comptabiliser l'aide bilatérale ou non

Dans cette optique, l'Otan pourrait aussi prendre la responsabilité de la coordination de l'aide à Kiev, confiée actuellement au Groupe de contact pour l'Ukraine. Cette coalition regroupe tous les membres de l'Alliance mais aussi une quinzaine d'autres pays occidentaux.

Jens Stoltenberg s'est toutefois refusé à donner des détails sur ce fonds, expliquant que les discussions allaient commencer cette semaine en vue de trouver un consensus avant le sommet annuel de l'Alliance, en juillet à Washing-



L'armée ukrainienne tire actuellement environ cinq fois moins d'obus que les Russes, selon l'Otan. Photo Sofia Gatilova/Reuters

ton. Se pose, en effet, la question de la participation financière de chacun à ce fonds. Faudrait-il comptabiliser l'aide bilatérale, notamment les 60 milliards de dollars que le Congrès américain pourrait voter dans les semaines qui viennent ? Cela rendrait alors le mécanisme vulnérable à un revirement ultérieur de Donald Trump.

Si les aides bilatérales ne sont pas comptabilisées, de prime abord, cela impliquerait de demander à Washington de fournir un effort supplémentaire, alors qu'il a déjà financé 45 % de l'aide militaire totale à Kiev. Toutefois, la clé de répartition habituelle pour les programmes communs d'armement

propres à l'Otan réduirait la charge pour les Etats-Unis à 16 % du total du fonds, soit trois milliards de dollars par an. Ce qui équivaut à 0,4 % du budget du Pentagone...

### L'urgence : des obus et des fantassins

L'annonce de Jens Stoltenberg a toutefois suscité le scepticisme de certains membres de l'Alliance. « Je ne crois pas que cela ait grand sens de discuter de contributions individuelles ici à nouveau et de jongler » avec des chiffres, a déclaré ainsi la patronne de la diplomatie allemande, Annalena Baerbock.

Voilà pour le long terme, mais la guerre peut basculer dans les pro-

chains mois, au vu des reculs de l'armée ukrainienne du fait que les livraisons de munitions occidentales sont presque taries. La Russie produit environ 2,5 fois plus d'obus que les Occidentaux, à hauteur d'environ 250.000 obus par mois.

La défense ukrainienne tient bon, cependant, puisque la surface reconquise par la Russie, aux dires du Kremlin, ne dépasse pas 400 km<sup>2</sup> depuis le début de l'année, soit un dixième de département français. Mais elle peut céder à tout moment en tel ou tel point du front de 1.200 km sous l'effet d'un « rapport de feu » accablant : l'armée russe tire actuellement environ cinq fois plus d'obus que les Ukrai-

niens, selon l'Otan. En outre, l'aviation russe semble pouvoir de nouveau évoluer en lisière de l'espace ukrainien, malgré la DCA de cette dernière, pour larguer de redoutables bombes planantes.

En matière d'artillerie, « la qualité, c'est-à-dire la précision des tirs et la sélection des cibles, compte toujours autant que la quantité », estime Alexander Gabuev, expert de la Fondation Carnegie. Une qualité qui baisse au demeurant quand les cadences de production deviennent frénétiques. « La pénurie la plus grave pour Kiev s'avère aujourd'hui être sans doute celle de soldats, notamment des fantassins », ajoute Alexander Gabuev. ■

## L'âge de la conscription abaissé à 25 ans

Une loi sur la conscription a été signée mardi par le président ukrainien, alors que les forces armées font face à une pénurie d'hommes et de munitions.

Guillaume Ptak  
— Correspondant à Kiev

C'est officiel : mardi, le président ukrainien, Volodymyr Zelensky, a signé une loi sur la conscription qui prévoit notamment d'abaisser l'âge des conscrits de 27 à 25 ans. La signature de cette législation intervient près d'un an après son adoption par la Rada, le Parlement ukrainien, alors que Kiev est confronté depuis des mois à une pénurie croissante d'hommes et de munitions.

Elle est cependant distincte d'un projet de loi de mobilisation plus global dont l'adoption pourrait se révéler impopulaire et laborieuse : celui-ci doit préciser la nature des exemptions au service, entre autres. A la fin mars, le député de la majorité présidentielle Iouri Zdebskyi avait affirmé que la Rada devait examiner près de 700 amendements au projet de loi.

### Rangs dégarnis

Ces initiatives surviennent alors que les rangs de l'armée se sont dégarnis et que les forces russes poursuivent leur offensive sur plusieurs axes de la ligne de front. En décembre, Volodymyr Zelensky avait affirmé que son état-major lui avait demandé de mobiliser 500.000 hommes pour soutenir l'effort de guerre. Mercredi, il a précisé que ce nombre avait été revu à la baisse. L'adoption du texte aurait été rendue encore plus pressante par une potentielle nouvelle vague de mobilisation en Russie, selon le président.

Interviewée par AP, Oksana Zabolotna, analyste au sein de l'ONG Centre d'actions unies, estime qu'en dépit de cette loi, il « reste encore beaucoup d'autres questions à résoudre » sur différents aspects du système de conscription, et l'abaissement de l'âge à 25 ans ne suffira pas à répondre aux besoins des forces armées. « Il y a environ un demi-million d'hommes âgés de 25 à 27 ans [en Ukraine], a-t-elle déclaré. Mais certains d'entre eux sont inaptes au service, d'autres ont quitté l'armée, d'autres encore sont dans la réserve ou ont le droit d'être ajournés. » Selon elle, la loi ne permettrait d'atteindre qu'environ « 10 % » de l'objectif de 500.000 hommes précédemment annoncé.

Ces dernières semaines, des mesures plus ou moins radicales ont été évoquées pour remplacer les pertes au sein de l'armée et renforcer les effectifs, notamment la mobilisation de personnes condamnées et de détenus, ainsi que l'élargissement de la conscription aux femmes ukrainiennes. ■

## Qu'est-ce qu'une « économie de guerre » ?

Le conflit en Ukraine a propulsé la France en situation d'« économie de guerre », martèle l'exécutif. Pourtant, seule une poignée de pays peuvent s'en prévaloir.

Sophie Amsili

Drôle d'économie de guerre. Depuis près de deux ans, l'exécutif martèle que la France est entrée en « économie de guerre » et que celle-ci monte en puissance progressivement. Le président de la République est le premier à avoir lâché l'expres-

sion en juin 2022 devant les industriels de la défense au Salon EuroSatory. « Tout a changé », expliquait Emmanuel Macron, quatre mois après le début de l'invasion russe en Ukraine. La France s'est mise en « mode économie de guerre », répète-t-il lors de ses vœux 2024 aux armées. Dans cette lignée le ministre des Armées, Sébastien Lecornu, a brandi mardi la menace de réquisitions aux industriels du secteur.

La notion d'économie de guerre n'est pas clairement définie. « Elle se caractérise généralement par une forte hausse des dépenses de défense et par l'allocation globale des ressources vers un objectif militaire », décrit Sylvain Bersinger, chef économiste du cabinet Asterès dans une note publiée fin mars. La part du PIB consacrée à l'armement – et son évolution – est donc un bon indicateur. Mais il n'existe aucun seuil chiffré et surtout il ne recouvre qu'une seule dimension de l'économie de guerre.

L'autre dimension est celle d'une intervention accrue de l'Etat dans l'économie. C'est lui qui va réorganiser tout l'appareil productif pour équiper les troupes, mais aussi les armer, les transporter, les nourrir, les soigner... « C'est un cadre très

particulier où l'on suspend le fonctionnement de l'économie de marché, pour ne pas prendre le risque de délais ou d'incertitudes », explique Renaud Bellais, codirecteur de l'Observatoire de la défense de la Fondation Jean-Jaurès.

### Un tiers du PIB ukrainien

Le concept d'économie de guerre est apparu avec l'ère industrielle. Jusqu'alors, la guerre était « une activité de niche », saisonnière presque, entre quelques milliers ou dizaines de milliers de soldats, rappelle Renaud Bellais. La guerre de Sécession aux Etats-Unis est le premier exemple d'une mobilisation à grande échelle, estime-t-il.

Mais c'est la Première guerre mondiale qui marque un tournant : l'intensité des combats fait exploser les besoins des armées. Entre 15 % et 25 % de la richesse française sert alors à financer l'effort de guerre, selon l'économiste Jean-Marc Daniel. La Seconde Guerre mondiale pulvérisera les records : les Etats-Unis consacrent environ 40 % de leur PIB pour répondre aux besoins de leur armée, l'Allemagne 75 %, selon certains chercheurs.

Des proportions qu'on ne retrouve dans aucun pays depuis

des années, sauf peut-être la Corée du Nord qui dépense entre 15 et 25 % de sa richesse pour ses besoins militaires, selon les estimations. L'autre exception notable est l'Ukraine qui a consacré un tiers de son PIB à ses besoins militaires en 2022, d'après les données compilées par la Banque mondiale.

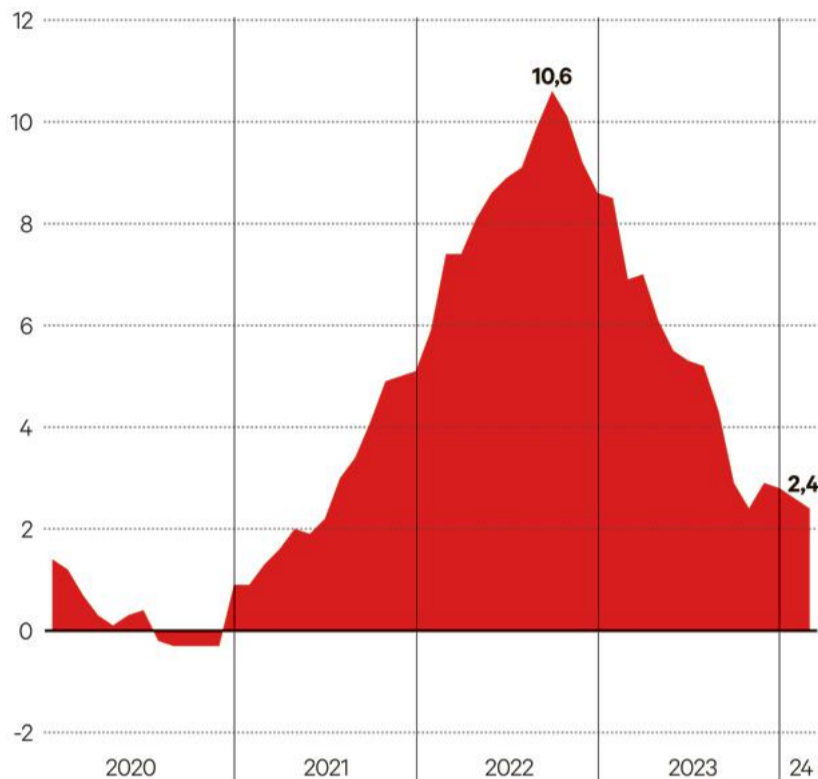
La part du PIB consacrée à l'armement est un bon indicateur.

Mais il n'existe aucun seuil chiffré.

En face, la Russie a mis une partie de son outil industriel au service de son complexe militaire, mais ses dépenses militaires ne représentent « que » 6 % de son PIB en 2023 (contre 4,1 % l'année précédente). Peut-on alors parler d'« économie de guerre » ? Pour le cabinet Asterès, c'est bien le cas car « l'économie du pays est totalement réorganisée depuis 2022 en fonction d'objectifs militaires et non plus économiques », notamment via la mobilisation de

## L'inflation continue de baisser dans la zone euro

Glissement annuel, en %

\*ESTIMATION  
« LES ÉCHOS » / SOURCE : EUROSTAT / PHOTO : SHUTTERSTOCK

## L'inflation se normalise rapidement dans la zone euro

## EUROPE

**Les prix n'ont grimpé que de 2,4 % dans la zone euro en mars sur un an, contre 2,6 % le mois précédent.**

**Le ralentissement de l'inflation devrait pousser la Banque centrale européenne à baisser ses taux dans les prochains mois.**

Guillaume de Calignon

On y est presque. L'inflation dans la zone euro se rapproche un peu plus chaque mois de l'objectif de la Banque centrale européenne (BCE), fixé à 2 %. En mars, elle est revenue à 2,4 % sur un an, soit 0,2 point de moins qu'en février, a annoncé Eurostat mercredi matin. Les prix de l'énergie se sont repliés mais de moins en moins vite. Ceux de l'ali-

mentation ont freiné ainsi que ceux des biens industriels. Mais dans les services, les prix progressent encore de 4 %.

Les grandes économies de la zone euro connaissent le même phénomène, ce qui est aussi encourageant. En Allemagne, les prix à la consommation n'ont grimpé que de 2,3 % sur un an au mois de mars. Et certains économistes anticipent que la hausse des prix pourrait s'élever à 2 % en avril. En France aussi, le reflux est en bonne marche.

Toute la question est désormais de savoir quelle va être l'attitude de la BCE lors de la réunion de son comité de politique monétaire, le 11 avril prochain. Va-t-elle commencer à baisser ses taux d'intérêt pour redonner un peu d'oxygène à l'économie ? En se rapprochant de la cible de l'institution monétaire de Francfort, soit 2 %, l'inflation semble bien être sous contrôle. Jusqu'ici, les membres de la BCE avaient des doutes, notamment en raison des hausses de salaires, encore jugées élevées. Seuls les prix des services, qui ne baissent pas,

plaident encore pour le statu quo monétaire. En effet, les salaires sont la principale composante du prix des services.

## Une conjoncture toujours déprimée

Pour le reste, même si le pire est probablement passé, la conjoncture est toujours déprimée dans la zone euro. L'industrie, tant en Allemagne qu'en France, donne peu de signes de reprise, les chefs d'entreprises restant largement pessimistes des deux côtés du Rhin. Depuis près de dix-huit mois, l'activité économique de la zone euro fait du surplace à la suite de la guerre en Ukraine et de la poussée inflationniste due d'abord à la flambée des prix de l'énergie.

Un des écueils que la Banque centrale européenne pourrait vouloir éviter est de baisser ses taux avant la Réserve fédérale américaine. Une des conséquences pourrait être une perte de valeur de l'euro face au dollar, ce qui renchérirait les importations européennes et potentiellement relancerait l'inflation.

Sauf que « depuis l'été 2022 le PIB de la zone euro fait du surplace, alors qu'il progresse vivement aux États-Unis », constate Philippe Waechter, chef économiste d'Ostrum Asset Management. Pour l'économiste, il existe donc bien « un besoin d'impulsion en zone euro » afin de « réactiver la demande interne ». La politique budgétaire soutient aujourd'hui l'activité aux États-Unis, ce qui n'est pas le cas sur le Vieux Continent. D'où l'urgence d'une aide de la politique monétaire.

Comme le dit Bruno Cavalier, chef économiste d'Oddo BHF, « aucune des craintes formulées depuis deux ans par les "faucons" [les membres de la BCE contre une baisse des taux, NDLR] ne s'est réalisée. Les anticipations d'inflation n'ont pas dérapé vers le haut, elles sont toujours proches de 2 % à moyen terme, et il n'y a pas eu de boucle prix-salaires. » Il n'empêche. Par prudence, les économistes du cabinet Oxford Economics continuent de tabler sur une première baisse des taux de la BCE que lors de sa réunion de juin. ■

## Le niveau de vie des Grecs tout en bas de l'échelle européenne

## EUROPE

**Un coût de la vie élevé, des revenus faibles : en termes de niveau de vie, les habitants du pays figurent parmi les moins bien lotis de l'UE, selon Eurostat.**

Basile Dekonink

— Correspondant à Athènes

Une inflation alimentaire à deux chiffres, des salaires qui peinent à suivre, des loyers qui flambent, l'essence à plus de deux euros le litre... et un constat : au sein de l'Union européenne (UE), les Grecs figurent parmi les plus démunis en termes de niveau de vie, selon la dernière étude d'Eurostat. D'après l'institut statistique européen, la Grèce disposait en 2023 d'un PIB par habitant exprimé en standard de pouvoir d'achat équivalent à 67 % de la moyenne européenne,

soit la 26<sup>e</sup> place des 27 États membres – seule la Bulgarie fait pire.

Cet outil statistique est fréquemment utilisé par Eurostat pour évaluer la richesse réelle des citoyens européens, en gommant les différences de prix entre les pays. De quoi mettre en évidence d'immenses disparités parmi les Vingt-Sept : les Luxembourgeois, en tête de classement, ont par exemple un niveau de richesses 2,4 fois plus important que la moyenne européenne.

## « Miracle économique »

Les Français se situent presque exactement dans la moyenne, tandis que les Grecs ont un PIB réel par habitant un tiers inférieur, à l'avant-dernière position. Pour le gouvernement de Kyriakos Mitsotakis, dont le bilan économique est le premier actif, la statistique est cruelle.

Forte d'une croissance supérieure à la moyenne européenne (2,2 % en 2023), sur la voie du désendettement, la Grèce regagne en effet la confiance des investisseurs, et le Premier ministre hellène n'hésite

pas à en faire un argument électoral. « La Grèce a passé la dernière décennie à s'éloigner de l'Europe, elle sera la prochaine à converger avec elle », confiait-il y a peu aux « Echos » Alexis Patelis, le conseiller économique du dirigeant. L'embellie est telle que le pays est sorti de la catégorie des « obligations pourries » de deux des trois grandes agences de notation (S&P et Fitch) et a été sacré « économie la plus performante de 2023 » par le magazine « The Economist ».

Mais le « miracle économique » grec, comme le vante Kyriakos Mitsotakis, n'est pas encore une réalité pour une large partie de la population, qui souffre de l'austérité. En 2009, avant la crise, le PIB réel

par habitant des Grecs mesuré par Eurostat s'élevait encore à 95 % de la moyenne européenne. En 2024, le salaire minimum vient tout juste d'être rehaussé de 780 à 830 euros brut (la deuxième hausse en deux ans), mais le salaire annuel moyen est toujours 25 % au-dessous du niveau d'avant-crise. Les retraites, elles, souffrent encore des onze plans de baisse successifs.

Le coût de la vie est par ailleurs élevé : si les Grecs figurent parmi les plus pauvres de l'UE, la Grèce est en revanche en 18<sup>e</sup> position en termes de niveau des prix parmi les Vingt-Sept, toujours selon Eurostat. Le gouvernement ne parvient notamment pas à endiguer l'inflation des denrées alimentaires, en hausse de 6,7 % sur un an en février. Le prix des carburants est également en hausse tandis que les loyers ont flambé de 20 % depuis 2018, selon la Banque de Grèce. Conséquence : 26,3 % de la population, soit 2,7 millions de personnes, est exposée au risque de pauvreté. Un chiffre stable depuis 2010. ■

67 %

## DE LA MOYENNE EUROPÉENNE

Le PIB par habitant du pays en standard de pouvoir d'achat.

## L'aide française au développement privée d'une partie de ses crédits

## BILATÉRAL

**Coupes budgétaires obligent, les ressources de l'Agence française de développement vont être réduites de plus de 700 millions d'euros cette année.**

**L'AFD estime que l'effet sur son activité restera contenu.**

Richard Hiault

A l'instar de bon nombre de ministères, l'Agence française de développement (AFD) va voir ses ressources budgétaires amputées. Auditionné mercredi par la commission des finances du Sénat, le directeur général de l'Agence, Rémy Rioux, a reconnu qu'il y aurait nécessairement un effet sur les dons octroyés aux pays les plus pauvres dans le cadre de l'aide au développement bilatérale française.

« Nous allons perdre environ 10 % de nos ressources en dons. Les conséquences sont moins graves en ce qui concerne nos activités de prêts », a-t-il indiqué devant les élus. La réduction des dons affectera en particulier les pays les plus pauvres dans lesquels l'Agence est présente, a-t-il souligné.

Dans les faits, le décret publié le 21 février entérine une coupe budgétaire de 742 millions d'euros au titre de l'aide publique au développement de la France qui est régie par deux programmes.

## Coup de rabet

Le premier concerne l'aide économique et financière pilotée par Bercy. Il consiste essentiellement en crédits destinés à des institutions multilatérales de développement ainsi qu'au financement des annulations de dette bilatérales et multilatérales, ou en crédits bilatéraux pour aider les États les plus pauvres à emprunter à des taux d'intérêt favorables. Initialement, le projet de loi de finance 2024 prévoyait 3,1 milliards d'euros d'autorisation d'engagement et 2,34 milliards de crédits de paiements. Ces montants ont été respectivement amputés de 250 et 200 millions d'euros.

Le second concerne la solidarité à l'égard des pays en développement. Placé sous l'égide du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, il consiste en une aide directe à différentes organisations internationales, telles le Programme alimentaire mondial (PAM) ou l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). Il permet également la mise en œuvre de la politique d'aide française à travers différents opérateurs, en particulier

l'AFD. Là encore, les coupes sont à l'œuvre.

Si le projet de loi de finance avançait 3,41 milliards d'euros d'autorisations d'engagement et 3,43 milliards de crédits de paiement, ces deux montants ont été réduits respectivement de 492 et 542 millions d'euros selon le décret de février. Pour l'AFD, à travers laquelle transite 30 % de l'aide publique au développement de la France, les coupes budgétaires vont se traduire aussi par une réduction de la voilure. « Nous n'avons pas encore les chiffres définitifs. Ce sera sans doute moins de -100 millions pour ce qui relève du ministère des Affaires étrangères et moins de -250 millions pour le programme dépendant de Bercy », a précisé Rémy Rioux.

## Projet immobilier en cours

Dans ce contexte de relative austérité, les sénateurs ont évoqué d'autres pistes pour réaliser des économies au niveau de l'agence. Hervé Maurey, élu centriste de l'Eure, s'est notamment interrogé sur la pertinence de l'AFD d'octroyer « 500.000 euros de subventions pour former les ambassadeurs à l'écocitoyenneté ou encore 350.000 euros pour influencer les investisseurs ».

De même, bon nombre de sénateurs se sont intéressés de près au coût du projet immobilier de l'Agence, qui doit emménager dans de nouveaux locaux en 2026. Rémy Rioux a réfuté le chiffre avancé d'un milliard d'euros. « C'est moitié moindre. Notre investissement n'est pas financé par des crédits publics mais par notre activité et des capitaux qui seront empruntés sur les marchés financiers », a-t-il assuré.

L'AFD va acheter 50.000 m<sup>2</sup> d'un nouveau bâtiment près de la gare d'Austerlitz. Seulement 40.000 m<sup>2</sup> seront consacrés à l'accueil du personnel de l'Agence. La surface sera réduite par rapport au 54.000 m<sup>2</sup> occupés aujourd'hui. Le solde (environ 8.000 m<sup>2</sup>) sera loué à des entreprises ou des organisations internationales qui voudront venir s'établir à Paris, a assuré le patron de l'AFD qui vante une opération immobilière prometteuse. ■

« Nous allons perdre environ 10 % de nos ressources en dons. Les conséquences sont moins graves en ce qui concerne nos activités de prêts. »

RÉMY RIOUX  
Directeur général de l'AFD

Les Echos SUR



RETROUVEZ DOMINIQUE SEUX  
DANS « L'ÉDITO ÉCO »

À 7H45

DU LUNDI AU VENDREDI



Devenons l'énergie qui change tout.



# Pour Paris 2024, pour tous les Français.

EDF, fournisseur officiel d'électricité renouvelable  
des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024.



[edf.fr/paris2024](https://edf.fr/paris2024)  
L'énergie est notre avenir, économisons-la!

# Un nouveau tandem à la tête du Sénégal

## AFRIQUE

Macky Sall a laissé mardi les clés du Palais présidentiel au nouveau chef de l'Etat Bassirou Diomaye Faye lors d'une passation de pouvoir qui ouvre une nouvelle ère pour le pays.

Le futur gouvernement d'Ousmane Sonko, désormais Premier ministre, devra donner rapidement des gages à son électorat.

Pierre Favennec

— Correspondant à Dakar

Ensemble, ils ont connu les années de lutte militante, les longs mois de prison et l'effervescence d'une campagne électorale. Les voici désormais à la tête du Sénégal. Bassirou Diomaye Faye, plus jeune président de l'histoire du pays et Ousmane Sonko, son ancien mentor et nouveau Premier ministre ont été intronisés mardi dans leurs fonctions au Palais de la République à Dakar.

À présent, le duo a les mains libres pour orchestrer l'ambitieux programme sur lequel il a été élu dès le premier tour de l'élection présidentielle. Avant de se rendre au Palais, où l'ancien président Macky Sall l'attendait pour la passation de pouvoir, Bassirou Diomaye Faye a prêté serment à quelques kilomètres de Dakar, dans le centre des exposi-



Le nouveau président Bassirou Diomaye Faye lors de la cérémonie d'investiture à Dakar le 2 avril. Photo Reuters

tions de Diamniadio. Parmi les invités figuraient notamment plusieurs représentants officiels de pays africains, le président du Nigeria, Bola Tinubu, actuellement à la tête de la Cédéao, et le président du Conseil constitutionnel du Sénégal. « Je suis conscient que les résultats sortis des urnes expriment un profond désir de changement systémique » a déclaré le nouveau chef de l'Etat dans son discours d'investiture.

Quelques heures plus tard, le président Faye mettait fin aux spéculations sur le rôle que jouerait auprès

« Je suis conscient que les résultats sortis des urnes expriment un profond désir de changement systémique. »

BASSIROU DIOMAYE FAYE  
LORS DE SON DISCOURS  
D'INVESTITURE

de lui Ousmane Sonko, le chef de l'opposition empêché de se présenter à l'élection présidentielle, en le nommant Premier ministre. D'emblée, ce dernier a rappelé leurs objectifs dans son premier discours en tant que chef du gouvernement : « rupture », « progrès » et « changement. »

### Problèmes sociaux

Après le temps des promesses et des discours c'est désormais sur ses actions que le duo va être jugé. Présenté comme novice en politique,

mais travailleur et rigoureux, Bassirou Diomaye Faye va devoir s'attacher en priorité aux problèmes sociaux qui minent le pays.

Le taux de chômage, qui touche particulièrement la jeunesse majoritaire dans le pays, atteint presque 20%. Celle-ci a massivement plébiscité son duo avec Ousmane Sonko et va attendre des mesures fortes du nouveau gouvernement. Le coût de la vie et l'inflation, qui impactent les Sénégalais au quotidien, font également partie des principales revendications des électeurs. « L'employabi-

lité des jeunes est une priorité » juge Caroline Roussy, directrice de recherche à l'IRIS. « Il y a de plus en plus de jeunes qui font des études au Sénégal. Les parents investissent de l'argent dans les études, mais c'est un capital qui ne se transforme pas car les jeunes se retrouvent au chômage après. Il faut que les formations soient en adéquation avec les besoins du marché ».

L'agriculture, qui souffre d'un manque d'investissement, pourrait aussi être un levier de création d'emplois. Le nouveau président a promis d'investir dans les outils de production et de transformation qui font actuellement défaut, forçant le pays à exporter ses produits agricoles bruts et non transformés, comme l'arachide par exemple.

### S'inscrire dans le temps long

« Sur beaucoup de dossiers, ils ne vont peut-être pas pouvoir aller aussi vite qu'ils veulent. Ce n'est pas en 100 jours qu'ils vont réaliser leur programme économique », tempère Caroline Roussy. En effet, la renégociation des contrats pétroliers et gaziers et la sortie du franc CFA, deux promesses de campagne dont les contours exacts n'ont pas encore été dévoilés, pourraient s'inscrire dans le temps long.

En attendant, le futur gouvernement pourrait se lancer dans des réformes symboliques, pour donner des gages à son électorat, comme la réforme des institutions et la « lutte contre la corruption » qui figuraient en bonne place dans le programme du Pastef. Mercredi en fin d'après-midi, la liste des ministres du gouvernement d'Ousmane Sonko n'avait pas encore été dévoilée. ■

Vendredi avec Les Echos

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

Les Echos  
WEEK-END

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

SAGA AFRICA

des Nigériens comme Wizkid, l'afrobeats déferle sur les nouveaux rois de l'industrie musicale.



Les Echos

Prenez un temps d'avance

## En Inde, l'affaire des « bons électoraux », un revers pour Modi avant les élections

### ASIE DU SUD

La Cour suprême a mis fin aux bons électoraux, un instrument opaque qui permettait aux partis de lever de l'argent grâce à des dons anonymes venant des entreprises.

Clément Perruche

— Correspondant à New Delhi

La Cour suprême indienne, dans un verdict rendu le 15 février dernier, a mis fin au système des bons électoraux, estimant qu'ils étaient contraires à la Constitution du pays. C'est un revers pour Narendra Modi car c'est lui qui a introduit en 2019 cet instrument permettant aux entreprises de faire des dons anonymes et sans plafond aux partis. Et c'est sa formation politique, le Bharatiya Janata Party (BJP), qui a été le principal bénéficiaire de ces bons.

Dans son verdict, la Cour a expliqué que l'anonymat des dons menaçait le droit à l'information des Indiens, les empêchant de faire un choix éclairé avant de voter. Elle a aussi estimé que les bons étaient de nature à créer des arrangements opaques et illégaux entre les entreprises donatrices et le parti au pouvoir. Des ONG indiennes avaient déjà soulevé ce problème. En effet, comment être sûr que les entreprises ne donnent pas aux partis dans le but d'obtenir des faveurs de la part des régulateurs, des ministères, des agences gouvernementales ?

Le mécanisme a été introduit par le gouvernement Modi juste avant les élections législatives de 2019. À l'époque, le BJP avait argué que le système allait mettre fin aux financements illicites des partis politi-

ques. L'anonymat du mécanisme était aussi censé permettre aux entreprises et à leurs patrons de donner aux partis sans craindre d'être pointés du doigt en raison de leurs préférences politiques.

Certains estiment cependant que le système des bons électoraux a favorisé le BJP. Le gouvernement fédéral était en effet le seul à pouvoir connaître l'identité des donateurs via un registre détenu par la State Bank of India (SBI), la banque publique chargée d'émettre les bons, de collecter l'argent et de le distribuer aux partis. Cela était de nature, selon des ONG, à décourager les entreprises de donner aux partis d'opposition, de peur de devenir la cible des agences gouvernementales.

Les juges ont dû batailler pour que la State Bank of India rende publiques les informations relatives aux bons.

Après le jugement de la Cour suprême, un jeu du chat et de la souris s'est installé entre la Cour et la State Bank of India. Les juges ont dû batailler pour que la SBI rende publiques les informations relatives aux bons. La banque a d'abord expliqué qu'elle ne serait pas en mesure de livrer les informations avant le 30 juin, soit bien après la fin des élections législatives.

S'étonnant que la plus grande banque du pays ne puisse pas rassembler en quelques jours des informations aussi élémentaires sur des produits financiers, le Parti communiste indien a estimé que la SBI était en train de déployer « un stratagème flagrant » destiné à empêcher que des informations qui

auraient nui à Narendra Modi et son parti ne soient rendues publiques juste avant les élections.

Les juges ont donc rejeté la demande de délai et intimé à la banque de transmettre les informations. La SBI a fini par s'exécuter le 14 mars en transmettant les montants récoltés par les partis ainsi que les sommes versées par les entreprises. Elle n'a livré la clé permettant de relier chaque bon au parti destinataire que le 21 mars.

### Achats de bons douteux

Sans surprise, les données montrent que le BJP a été le principal bénéficiaire. Entre 2019 et 2023, le parti de Modi a encaissé pour 750 millions de dollars de bons, soit presque 50 % des titres émis sur la période. Le BJP a donc collecté, à lui seul, quasiment autant que tous les autres partis réunis. « Il s'agit du plus grand scandale de l'Inde indépendante », a dénoncé Jairam Ramesh, un porte-parole du Parti du Congrès. La principale formation d'opposition pointe à la deuxième place, avec 170 millions collectés.

Les données publiées par la SBI sont riches en enseignements. Comme l'a relevé le quotidien « The Indian Express », les achats de bons par l'entreprise de BTP Megha Engineering ont coïncidé à plusieurs reprises avec l'obtention de gros contrats. Comme en octobre dernier, lorsque l'entreprise a acheté pour 17 millions d'euros de bons, dont la quasi-totalité est allée au BJP. L'entreprise venait d'obtenir un contrat à 648 millions d'euros pour la construction d'une raffinerie en Mongolie – projet soutenu par le gouvernement indien. « Tout le monde comprend désormais qu'il s'agit non seulement de la plus grande escroquerie en Inde, mais aussi du monde entier », a réagi Parakala Prabhakar, un économiste renommé. ■

# analyses



Dominique Boff pour « Les Echos »

## Expulsion de migrants au Rwanda, un échec britannique

“

Le projet britannique de renvoyer les migrants illégaux vers le Rwanda a connu de nombreuses vicissitudes depuis son lancement en avril 2022. Après trois Premiers ministres, des centaines d'heures de débats parlementaires, et plus de trois décisions de justice, aucun avion n'a décollé pour Kigali. Pourquoi tant d'acharnement ?

Ingrid Feuerstein

— Correspondante à Londres

Voilà bientôt deux ans que le Royaume-Uni a annoncé son projet de déporter les migrants clandestins vers le Rwanda. Née sous Boris Johnson, soutenue par Liz Truss, érigée en priorité par Rishi Sunak, cette politique a déjà connu trois Premiers ministres, des centaines d'heures de débats parlementaires, et plus de trois décisions de justice.

Rien n'y fait : aucun avion n'a décollé de Londres pour Kigali. Comme a ironisé le leader de l'opposition travailliste, Keir Starmer, le pays a envoyé pour l'instant plus de ministres de l'Intérieur au Rwanda que de demandeurs d'asile. A son lancement, ce projet avait été présenté comme la solution toute faite à l'immigration clandestine, particulièrement aux traversées illégales par la Manche. Un phénomène en forte augmentation depuis la pandémie et très visible pour les communautés vivant sur les côtes du Kent.

L'idée de Boris Johnson était de s'inspirer de ce qu'a fait l'Australie dans les années 2000 : les migrants arrivés par bateau étaient transférés vers des centres « offshore » en Papouasie-Nouvelle-Guinée. Ceci avait dissuadé les traversées, et mis

fin au problème des arrivées clandestines par bateau, avait vanté le Premier ministre britannique, omettant de mentionner les polémiques autour des traitements infligés aux migrants, les longues détentions et les taux de suicide élevés dans les centres « offshore ».

### Modèle australien

C'est dans cette optique que Londres a signé un partenariat avec Kigali en avril 2022. Le principe est le même qu'en Australie : les migrants arrivant sur les berges britanniques doivent être expulsés vers le Rwanda, où leur demande d'asile sera examinée. Si elle est acceptée, les demandeurs pourront rester sur le territoire rwandais. En échange, Londres prend en charge le coût lié à l'examen des demandes et à l'intégration des migrants, et abonde un fonds de développement économique pour le Rwanda.

A son annonce, cette politique a suscité une vague d'indignation venant de l'opposition travailliste, des ONG et même de l'Eglise d'Angleterre, laquelle s'est permis une intervention rare dans les affaires intérieures. Chez les conservateurs, elle est devenue un « totem », signe de fermeté dans la lutte contre l'immigration clandestine. Peu convaincu

au début, lorsqu'il était encore ministre des Finances, Rishi Sunak a fini par soutenir ce schéma lors des élections à la tête du parti à l'été 2022, sans doute pour gagner les votes des militants qui ne lui étaient pas acquis. A son arrivée à Downing Street, il en a fait l'un des cinq engagements vis-à-vis de ses électeurs.

Depuis lors, ce projet a connu de nombreuses vicissitudes. En juin 2022, le premier avion qui devait décoller pour Kigali a été cloué au sol en extrême par une injonction de la Cour européenne des droits de l'homme. Epaulés par des ONG, des demandeurs d'asile ont saisi les tribunaux ; le Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés, agence de l'ONU, s'est également impliqué dans le dossier.

Trois décisions de justice ont été prononcées. La première a tranché en faveur de cette politique, mais les suivantes, à la cour d'appel et à la Cour suprême, ont invalidé ses principes, au motif que le Rwanda ne peut être considéré comme un pays « sûr » pour une demande d'asile.

En novembre 2023, Rishi Sunak se voit obligé de présenter un nouveau projet de loi au parlement pour tirer les conclusions du veto de la Cour suprême. Comme lors des querelles du Brexit, le Premier mi-

nistre affronte alors une fronde sur les bancs de la Chambre des communes, venant de l'aile droite du parti, où il se voit reprocher son manque de fermeté.

Le texte passe de justesse, mais il se heurte ensuite à une salve d'amendements à la Chambre des lords, reportant son adoption au-delà de la trêve parlementaire de printemps. Rien ne garantit ainsi que les premiers avions décolleront d'ici aux législatives, plaçant Rishi Sunak en difficulté sur son engagement de « stopper les bateaux ».

### Question du coût

Quand bien même le texte serait voté à temps, les obstacles pratiques sont réels. Selon le « Times », le ministère britannique de l'Intérieur aurait du mal à trouver une compagnie aérienne prête à affronter les vols en raison du risque sur sa réputation. Quant au coût de cette politique, le National Audit Office, équivalent de la Cour des comptes au Royaume-Uni, l'évalue à 580 millions de livres... pour tout juste 300 personnes renvoyées.

C'est bien peu comparé au nombre d'arrivées par bateau sur les côtes anglaises – 30.000 en 2023 –, et encore moins rapporté au chiffre total de l'immigration irrégulière

en Grande-Bretagne, incluant les personnes restant sur le territoire à l'expiration de leur visa. Comme le résume Yvette Cooper, députée travailliste, spécialiste des questions d'immigration, « le gouvernement conservateur va payer un demi-milliard de livres pour renvoyer moins de 1 % des personnes arrivées ».

Pourquoi tant d'acharnement ? Depuis le Brexit, le parti pris est que l'opinion britannique est contre l'immigration. La question des traversées illégales par la Manche a été montée en épingle par les tabloïds conservateurs qui ne manquent pas une occasion de faire leur une sur le sujet. Les sondages montrent pourtant que l'immigration ne figure pas en tête des priorités des électeurs : ceux-ci s'inquiètent davantage pour le système de santé ou le coût de la vie. « The Economist » a même consacré la Grande-Bretagne comme « meilleur pays d'Europe où immigrer », grâce à son marché du travail flexible et à sa relative ouverture d'esprit. Dans le « World Values Survey », seulement 5 % auraient déclaré qu'ils s'opposeraient au fait de vivre à côté d'un étranger. C'est sans doute ce que retiennent les migrants lorsqu'ils entreprennent cette traversée de la Manche au péril de leur vie. ■

LA  
CHRONIQUE  
de Xavier Jaravel

## Le marché unique est la clé de l'innovation

Innovation suppose d'avoir accès à un large marché pour rentabiliser les investissements en R&D. Le marché unique européen, qui a fêté ses trente ans en 2023, est sur le papier aussi grand que le marché américain ou le marché chinois. Mais seulement sur le papier, car en son sein, les marchés nationaux restent morcelés, répondant chacun à des législations sectorielles nationales et à un environnement juridique propre, par exemple le Code du travail et celui du commerce.

Ce morcellement constitue un immense défi pour les start-up européennes, qui font face à un mur de complexité réglementaire et juridique pour se déployer au sein des trente et un pays du marché unique (le Vingt-Sept, plus l'Islande, la Norvège, le Liechtenstein et la Suisse).

C'est pourquoi bien des start-up, parmi les plus ambitieuses, préfé-

rent s'exiler aux Etats-Unis, où il est plus facile de poursuivre leur croissance. Cela ne doit pas être pris à la légère : le manque d'accès rapide à un vaste marché est le principal frein à l'innovation en Europe. C'est l'une des principales raisons pour lesquelles l'économie européenne décroche face aux Etats-Unis.

**Le manque d'accès rapide à un vaste marché est le principal frein en Europe**

A qui profite le morcellement des marchés européens ? Les grands gagnants sont les leaders européens déjà établis, protégés par la complexité réglementaire et juridique, qui fait office de barrière à l'entrée...

Et surtout les start-up créées aux Etats-Unis et en Chine, qui peuvent accéder bien plus rapidement à un vaste marché pour devenir leaders de leurs domaines, bénéficient de rendements d'échelle, et peuvent ensuite entrer sur le marché européen pour y supplanter la concurrence. Il faut saluer plusieurs avancées majeures contribuant à l'intégration des marchés européens dans certains secteurs, par exemple la construction du « marché unique numérique » depuis 2015, qui harmonise progressivement les législations dans ce domaine. D'autres dispositifs, les « bacs à sable réglementaires », permettent de simplifier les réglementations dans des domaines innovants comme l'intelligence artificielle depuis 2022 et la blockchain depuis 2023.

Mais il reste beaucoup de choses à faire. La campagne des européen-

nes devrait donner une place centrale à ce sujet : comment favoriser une meilleure intégration des marchés européens ? C'est la meilleure manière de renforcer notre capacité d'innovation et de contrer le décrochage économique de l'Europe.

Par exemple, on pourrait envisager d'aller au-delà des réglementations sectorielles. Pour vraiment rendre le marché européen accessible à des codes jeunes entreprises ». Il s'agirait de soumettre toutes les entreprises de moins de huit ans à un Code du travail, un Code de commerce et un code général des impôts simplifiés. Ces codes seraient uniformisés au niveau européen, dans le respect des prérogatives nationales, et chacun serait limité à une longueur maximale.

Ce serait là un immense défi de simplification, à relever en partant d'une feuille blanche, avec, pour seule base, les besoins des jeunes entreprises et les normes constitutionnelles, européennes et conventionnelles en vigueur. Evidemment, cette simplification ne devrait en aucun cas se faire au détriment des droits des salariés.

Une telle simplification constituerait un formidable accroissement de la taille de marché effectivement accessible aux start-up européennes, donc un grand coup d'accélérateur pour l'innovation en Europe. Largement absente du débat public aujourd'hui, cette approche serait pourtant bien plus efficace que de promouvoir un énième plan de subventions à l'innovation.

Xavier Jaravel est professeur à London School of Economics.

# analyses

## Coder ou ne pas coder, telle est la question !

Savoir programmer est-il encore utile ? L'arrivée de l'IA générative change incontestablement la donne.

LA  
CHRONIQUE  
de Sylvain  
Duranton



En début d'année, à Dubaï, Jensen Huang, PDG de Nvidia, déconseillait publiquement d'apprendre à coder et déclarait : « *Chacun d'entre nous est désormais un programmeur. C'est le miracle de l'IA.* » Chris Wanstrath, cofondateur de Github, renchérit : « *Le futur du code, c'est pas de code du tout.* » Enfin, le US Bureau of Labor prévoit une baisse du nombre d'emplois dans le développement logiciel de 11 % d'ici à 2032.

Les IA génératives bouleversent le secteur. Dès le lancement de GPT-3, des sites Web HTML ont été créés à partir de simples instructions écrites. Les agents comme Devin ou Codiumate génèrent du code, le testent et l'améliorent. De son côté, AlphaCode 2, développé par Google DeepMind, surpasserait 85 % des concurrents dans les compétitions de codage. Oui, mais... ne jetons pas le bébé avec l'eau du bain ! Cela fait des années que des assistants IA existent pour améliorer la productivité des développeurs. Une enquête menée par GitHub auprès de 500 développeurs basés aux Etats-Unis révèle que 92 % d'entre eux les utilisent déjà.

### Une révolution en marche

Oui, une révolution du métier de développeur est en marche, et les « large language models » vont continuer à progresser. Néanmoins, trois fondamentaux vont perdurer.

Dans les années qui viennent, le développement logiciel ne sera pas automatisé à 100 %. Il l'est déjà en partie, il le sera de plus en plus, mais un expert humain devra garantir qu'un logiciel est intègre et qu'il n'est pas vulnérable sur le plan de la cybersécurité. L'absence de bugs et de risques – y compris éthiques – dont la nature changeante échappe à une catégorisation exhaustive nécessitera la main de l'expert humain. Rappelons-nous les promesses non tenues du véhicule autonome... le permis de conduire reste bien à l'ordre du jour.

Ensuite, s'il est évident que l'IA maîtrisera mieux qu'un humain la syntaxe des multiples langages de programmation et produira du code à une vitesse prodigieuse, il n'est pas avéré qu'elle puisse remplacer l'humain sur des questions plus ouvertes comme le choix d'une architecture logicielle ou le traitement des cas limites.

Plutôt qu'une fin du métier de développeur, il est probable que nous assistions à un nouveau début, une évolution vers des tâches à plus haute valeur ajoutée. Cela demandera aux développeurs plus de compétences et plus d'expertise, et les plus performants tireront leur épingle du jeu.

### Apprendre à programmer, c'est apprendre à structurer sa pensée.

Enfin, apprendre à programmer, c'est apprendre à structurer sa pensée. Pour Bill Gates, « *apprendre à coder stimule l'esprit et aide à mieux penser. Cela développe une grille d'analyse qui peut se décliner dans tous les domaines.* » Apprendre à résoudre des problèmes reste un des piliers d'une bonne formation initiale. Cette gymnastique de l'esprit est fondamentale, elle doit s'exercer, comme la grammaire, l'orthographe, le calcul et la bicyclette.

Pour les entreprises, il ne s'agit certainement pas de se passer des codeurs mais de continuer à recruter les meilleurs. Et pour les plus jeunes, il s'agit plus que jamais de continuer à apprendre à coder. L'enseignement du code instauré dès la classe de seconde va dans la bonne direction. Il reste à s'assurer que les cours suivront le rythme des évolutions technologiques.

Jules Vallès dédiait son roman « Le Bachelier » « *à ceux qui, nourris de grec et de latin, sont morts de faim.* » Comme le grec et le latin en leur temps, le code a été promu au rang des savoirs fondamentaux. Gageons qu'il continuera à faire vivre encore longtemps ses disciples.

Sylvain Duranton est directeur monde de BCG X, l'entité tech du Boston Consulting Group (BCG).



## Les dangers de la sinophobie américaine

Les Etats-Unis plongent dans une frénésie antichinoise qui rappelle la chasse aux sorcières des années 1950 et menace de générer un conflit accidentel.

LA  
CHRONIQUE  
de Stephen  
S. Roach



Une vague de sentiment anti-chinois monte aux Etats-Unis depuis des années. Elle a commencé au début du millénaire, quand les Etats-Unis se sont inquiétés des menaces qu'Huawei faisait peser sur leur sécurité nationale. Le champion chinois était accusé de ménéger dans sa technologie des portes numériques dérobées par lesquelles la Chine pourrait espionner et lancer des cyberattaques. Cette affaire n'était qu'un début. Les Etats-Unis ont depuis succombé à une explosion de sinophobie – un mot fort, que je n'emploie pas à la légère. L'Oxford English Dictionary définit la phobie comme la « *peur ou la crainte extrême ou irrationnelle produite par certains objets ou certaines circonstances.* »

Et les menaces chinoises surgissent aujourd'hui partout. Les Etats-Unis ont imposé le contrôle des exportations pour interdire à la Chine d'accéder aux semi-conducteurs de dernière génération, au nom des efforts déployés pour contrarier ses ambitions en matière d'intelligence artificielle. Le département de la Justice vient de mettre en examen un groupe de hackers soutenu par l'Etat chinois qui aurait ciblé des infrastructures critiques américaines. On a aussi beaucoup parlé des risques supposés des véhicules électriques chinois, des grues pour le bâtiment, des portiques pour la manutention des conteneurs et, plus récemment, de TikTok.

### Jeu de représailles

Les craintes ne se limitent pas à la technologie. Voici quelques années, j'ai écrit sur le trouble du déficit commercial américain, qui poussait le gouvernement à poser sur un problème multilatéral (un déficit commercial avec plus d'une centaine de pays) un diagnostic erroné : il était considéré comme une question bilatérale, ce qui a conduit à la mise en place de droits de douane sur les importations chinoises. D'autres que moi se sont alarmés des allégations exagérées de Washington au sujet de la menace militaire chinoise, qui ont parfois frisé l'hystérie quand les tensions en mer de Chine et dans le détroit de Taïwan se sont ravivées.

Ce n'est bien entendu que la moitié de l'histoire. La Chine est tout aussi coupable de poussées d'« américanophobie ». Les Etats-Unis sont accusés d'espionnage économique, de pratiques commerciales inéquitables et de violations des droits humains des Chinois. Nonobstant ce jeu des représailles entre les deux puissances, autre chose m'inquiète aujourd'hui : on peut craindre qu'une souche plus virulente de cette phobie ne se développe aux Etats-Unis et n'échappe à tout contrôle.

L'Amérique ne s'en était pas prise ainsi à une puissance étrangère depuis la chasse aux sorcières du début des années 1950. Le sénateur Joseph McCarthy, du Wisconsin, et la commission des activités anti-américaines, à la Chambre, menaient l'assaut contre les soi-disant sympathisants communistes au prétexte de protéger les Américains.

### Il est politiquement plus commode de blâmer la Chine que de se regarder dans le miroir.

Aujourd'hui, un autre politicien du Wisconsin, le représentant Mike Gallagher, a sonné la charge en tant que président de la commission spéciale de la Chambre sur le Parti communiste chinois, qui, dans un inquiétant parallèle, a lancé contre la Chine une série d'accusations infondées.

### Le règne du « et si »

La litanie des allégations américaines est la manifestation de craintes non étayées, enveloppées dans l'impénétrable manteau de la sécurité nationale. Dans aucun de ces cas, pourtant, le feu d'où proviendrait la fumée ne s'est manifesté. Il ne s'agit au contraire que d'indices, de soupçons. A l'œuvre, on trouve la politisation bipartite d'une chaîne de déductions.

Ainsi la secrétaire au Commerce, la démocrate Gina Raimondo, nous demande d'« imaginer » ce qui se passerait si les véhicules électriques chinois étaient utilisés pour semer le chaos sur les autoroutes américaines. Le directeur du FBI, le conservateur Christopher Wray, s'inquiète que les logiciels malveillants chinois parviennent à bloquer des infrastructures critiques du pays. Et un ancien agent du contre-renseignement a comparé les capteurs

des grues fabriquées en Chine à un cheval de Troie... Les « et si » sont ici chez eux, sans preuves tangibles.

Comment expliquer cette violente réaction ? Les Etats-Unis ont longtemps fait preuve d'intolérance à l'égard des idéologies concurrentes et des autres systèmes de gouvernance. La revendication de l'« exceptionnalisme américain » semble nous convaincre d'imposer nos conceptions et nos valeurs aux autres. C'était vrai durant la guerre froide, c'est encore vrai aujourd'hui.

### Une peur excessive

Cette peur excessive de la Chine occulte opportunément bon nombre de problèmes que l'Amérique s'inflige à elle-même. Les déficits commerciaux bilatéraux peuvent effectivement traduire les pratiques commerciales inéquitables de certains pays. Mais leur extension multilatérale tient plus aux déficits budgétaires chroniques des Etats-Unis. De même, la menace technologique n'est pas seulement la conséquence des prétendus vols chinois de la propriété intellectuelle américaine ; elle traduit aussi le sous-investissement de l'Amérique dans la R&D et les carences de l'enseignement supérieur des sciences. Il est politiquement plus commode de blâmer la Chine que de se regarder dans le miroir.

Comme la sinophobie se nourrit d'elle-même, la peur prend l'apparence du fait et les risques d'un conflit accidentel avec la Chine se multiplient. Si elle se laissait guider par ces angoisses, l'Amérique risquerait de pousser à la concrétisation de ce qu'elle souhaite éviter. Les craintes d'une agression chinoise contre Taïwan sont un cas d'école.

Les Etats-Unis peuvent et doivent mieux faire. Plutôt que de mettre ces excès de sinophobie au compte d'une réaction justifiable à la menace chinoise, les dirigeants des Etats-Unis doivent sortir du dilemme par le haut et tenter de se comporter en adultes – quand bien même ils seraient les seuls. Le leadership mondial ne demande pas moins. Dans son discours d'investiture, en 1933, le président Franklin Roosevelt rappelait le risque extrême : « *La seule chose que nous ayons à craindre, c'est la crainte elle-même.* » Dans la frénésie sinophobe des temps, il n'est pas inutile de se souvenir de son message.

Stephen S. Roach est économiste et professeur à l'université Yale.

Ce texte est publié en partenariat avec Project Syndicate.

### LE LIVRE DU JOUR

#### Tapie-Peyrelevalde : point final

**LE PROPOS** Peu de Français le savent, mais il est l'homme par qui la chute de Bernard Tapie est arrivée.

En novembre 1993, Jean Peyrelevalde est nommé à la tête du Crédit Lyonnais. Trois ans plus tôt, en juillet 1990, Tapie a réalisé le coup de sa carrière en rachetant Adidas grâce à un prêt de 1,6 milliard de francs accordé par ses banquiers, notamment la SDBO, une filiale du Lyonnais. Malgré la revente d'Adidas, le groupe Bernard Tapie Finance ne peut plus honorer sa dette au moment où Peyrelevalde arrive. Loin de voler à son secours, ce dernier baisse le pouce. Le tribunal de commerce prononce la liquidation du groupe et place Tapie en faillite personnelle, ce qui le rend inéligible. Fin de carrière dans les affaires, fin de carrière politique. Un coup double qu'il ne pardonnera jamais au banquier. Entre les deux hommes, la détestation durera jusqu'à la mort de Bernard Tapie, le 3 octobre 2021.

**L'INTÉRÊT** Pourquoi réveiller la polémique deux ans après la mort de son ennemi ? A cette question, Peyrelevalde répond sans détour. S'il avait décidé d'interrompre le présent récit commencé bien avant

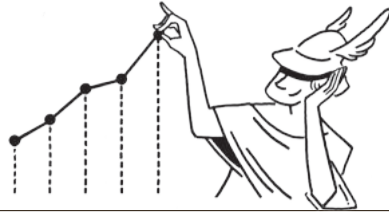


la mort de Bernard Tapie, il a décidé de le reprendre pour une raison simple : la crainte de voir celui qu'il considère comme un vulgaire escroc être réhabilité par son exposition médiatique post-mortem, grâce à plusieurs documentaires et la récente série Netflix où les méthodes peu ragoûtantes du personnage disparaissent derrière sa faconde et son culot. Avec minutie et rigueur, Jean Peyrelevalde raconte donc la chute de la maison Tapie sans rien omettre des pressions qu'il a subies jusqu'au plus haut niveau de l'Etat, des scandales qu'il a dénoncés et de son combat sans merci contre celui qui, écrit-il, aurait pu devenir le « *Trump français.* » — **Daniel Fortin**

**L'Affaire Tapie : vérité et mensonges** de Jean Peyrelevalde. Editions Odile Jacob, 208 pages, 17,90 euros.

## opinions

Retrouvez  
tous nos graphiques sur  
[lesechos.fr/infographies](https://lesechos.fr/infographies)



## LE POINT DE VUE

de Raphaëlle Bellando,  
Hélène Rey  
et Marianne Verdier

## Le Haut Conseil de stabilité financière doit rester indépendant !

Les crises financières sont très coûteuses. Une étude du Fonds monétaire international estime qu'elles diminuent en moyenne le PIB de 20 points (sur trois ans) par rapport à sa trajectoire. Une seule crise peut conduire à des bouleversements politiques catastrophiques (comme dans les années 1930). Historiens et économistes ont donc longuement analysé leurs mécanismes. Ces crises sont souvent associées à une prise de risque excessive des banques et à des niveaux d'endettement trop élevés des ménages, intermédiaires financiers et entreprises. Des décisions d'endettement qui paraissent peu risquées au cas par cas peuvent, lorsqu'elles se combinent, mener à une forte poussée du risque systémique, notamment quand elles aboutissent à un endettement total élevé au niveau national.

Pour contenir ce risque en menant une politique macroprudentielle, le Parlement a créé en 2013 un Haut Conseil de stabilité financière (HCSF). La mise en place d'une telle politique requiert, comme la politique monétaire, des autorités qui ont un mandat bien défini, travaillent sur des analyses économiques approfondies et rendent compte devant les élus tout en restant indépendantes. Il est crucial qu'elles n'aient pas à subir l'influence de lobbies – banques, courtiers, gérants d'actifs... Comme pour la politique monétaire, il existe ainsi des règles de bonne gouvernance qui s'appliquent aux autorités macroprudentielles. Ces règles sont le fruit d'une réflexion élaborée entre autres par la Banque des règlements

internationaux (BRI), le Conseil européen du risque systémique (CERS), la Banque centrale européenne, le Conseil de stabilité financière (CSF) et le Fonds monétaire international. Le CERS stipule notamment que l'autorité macroprudentielle soit « indépendante du point de vue opérationnel, notamment à l'égard des organes politiques et de l'industrie financière ».

**En tant que personnalités indépendantes siégeant au HCSF, nous avons été sidérées par la proposition de loi déposée par des parlementaires et soutenue, selon « Les Echos », par le ministère de l'Économie.**

Étant donné ces éléments, nous avons été, en tant que personnalités indépendantes siégeant au HCSF, sidérées par la proposition de loi déposée par des parlementaires et soutenue, selon « Les Echos », par le ministère de l'Économie. En demandant l'entrée de parlementaires au HCSF et la permission aux banques de déroger sans limite aux normes d'octroi de crédit à l'habitat établies par le HCSF pour contrôler le risque systémique, cette proposition de loi s'assoit sur les principes interna-

tionaux de bonne gouvernance. La BRI, le CERS, la BCE, le CSF et le FMI tomberaient des nues si ces propositions étaient adoptées. De plus, cette dégradation de notre gouvernance ne contribuerait pas à améliorer l'image de la France à l'international. Le HCSF deviendrait une anomalie parmi les autorités macroprudentielles et son efficacité serait menacée.

De façon ironique, aucune de nous trois, qui avons été nommées respectivement par le président de l'Assemblée nationale, du Sénat et le ministre de l'Économie, n'a été contactée au cours de notre mandat par les parlementaires pour discuter du HCSF et la proposition de loi semble reposer sur une interprétation erronée du rôle des normes HCSF et des causes de la baisse conjoncturelle du crédit en France.

Il est encore temps de rectifier le tir et d'assurer ensemble la meilleure gouvernance possible du HCSF, qui va de pair avec une compréhension profonde de sa mission, des analyses économiques en profondeur, une indépendance opérationnelle et une exigence de rendre des comptes de façon régulière et transparente devant la représentation nationale.

**Raphaëlle Bellando** est membre du HCSF et professeur d'économie à l'université d'Orléans.

**Hélène Rey** est membre du HCSF et professeur d'économie à London Business School.

**Marianne Verdier** est membre du HCSF et professeur d'économie à l'université Paris II-Panthéon-Assas.

## LE POINT DE VUE

de Isaac Getz  
et Myriam Multigner

## Emploi : ce que veut la génération Z

D'ici 2025, les millénials et la génération Z représenteront 75 % de la force de travail (1), signalant un tournant décisif pour les entreprises en quête de talents. Mais ces jeunes sont de moins en moins enclins à s'engager dans des structures traditionnelles. Une enquête Deloitte de 2023 révèle que 34 % des millénials ont refusé des offres d'emploi non alignées avec leurs valeurs. En France, 58 % des 18-30 ans s'orientent vers l'entrepreneuriat (2), 35 % des freelances affirmant ne jamais envisager un retour au salariat malgré la précarité de ce statut. Au risque de compromettre leur survie, les entreprises intensifient leurs efforts pour attirer et retenir ces jeunes talents, de l'amélioration des conditions de travail à l'adoption de missions sociales. Mais ces stratégies montrent leurs limites.

Investir dans des avantages élevés et des espaces de travail modernes offre une solution temporaire et non différenciante. Même la poursuite d'un engagement social et environnemental profond ne garantit pas l'adhésion des jeunes, ces derniers restant sceptiques face à l'impact réel des actions des entreprises. Alors, comment certaines entreprises parviennent-elles à attirer naturellement et durablement ces jeunes ?

Les exemples de Handelsbanken en Suède ou Nicomatic en France, parmi bien d'autres, illustrent une approche

alternative réussie. Fondée sur la confiance et la responsabilité, la culture de ces entreprises se distingue par leur inimitabilité et constitue un réel attrait pour les jeunes sans pour autant les cibler. Le « recrutement » se fait grâce aux valeurs et l'écoute plutôt que sur les compétences techniques. Ainsi, quasiment tous les collaborateurs de Handelsbanken l'ont rejoint suite aux stages d'été d'étudiants, sans turnover depuis. La banque surpasse également ses concurrents sur le plan financier chaque année depuis 50 ans.

**Une enquête Deloitte de 2023 révèle que 34 % des millénials ont refusé des offres d'emploi non alignées avec leurs valeurs.**

De même, Nicomatic paie les candidats, la plupart spontanés, 1 à 2 semaines pour s'immerger et voir s'il y a synergie entre leurs valeurs et la culture de l'entreprise. Son turnover est deux fois plus faible que la moyenne du secteur aéronautique, dont cette PME en est le leader mondial dans son domaine.

L'approche de ces entreprises, qui ont fait le choix de miser avant tout sur la confiance et la responsabilisation au détriment du contrôle et de la subordi-

nation, s'aligne sur les aspirations des jeunes générations qui ne sont pas à la recherche d'un emploi, mais d'un sens, d'un lieu où leur travail a un impact qu'elles partagent et où elles peuvent s'épanouir. En construisant une culture d'entreprise authentique fondée sur des valeurs humaines, en offrant des récompenses équitables qui lèvent les barrières au dialogue sur la contribution désirée des collaborateurs, ces entreprises attirent et engagent les talents durablement.

En conclusion, la clé pour nos entreprises en quête de jeunes talents ne réside pas dans leur ciblage par l'offre d'avantages ou le marketing social. Les entreprises qui se mettent à coconstruire leur culture authentique fondée sur la confiance et la responsabilité des collaborateurs seront celles qui réussiront à attirer spontanément et à retenir les jeunes talents. Inspirés et contributeurs actifs, ils seront les meilleurs ambassadeurs pour attirer de nouveaux talents et assurer leur pérennité et celle de leur entreprise.

(1) Source : Insee

(2) Source : Deloitte, Gen Z and Millennial Survey 2023

**Isaac Getz** est auteur, conférencier et professeur à l'ESCP.

**Myriam Multigner** est accompagnatrice et sparring partner de dirigeants.

## art&amp;culture

## Quand « Kill Bill » rencontre Karl Marx

Laura Berny

Arte aime surprendre et avec « Machine », le pari est gagné. Entre drame social et film de kung-fu, cette série de Thomas Bidegain (« Omar la fraise ») et Fred Grivois (« Piste noire ») nous embarque dans une drôle d'histoire de conflit social, peuplée de barbouzes et de caractériels, dans une petite ville de province confrontée à la menace de délocalisation de son usine. Elle a d'ailleurs reçu le prix de la meilleure série française au dernier festival Séries Mania.

Capuche sur la tête et dreadlocks masquant en partie son visage, une jeune femme démolit un contrôleur de train plutôt que de payer un ticket, avant de descendre sur un quai de gare. Visiblement en cavale, elle trouve refuge dans l'appartement décrépit de sa grand-mère décédée. Cette championne de kung-fu et ex-membre des forces spéciales est en fait recherchée, sous une fausse identité, par la Direction de renseignement et de la sécurité de la Défense... Sans argent, elle se fait embaucher comme mécanicienne dans l'usine d'électroménager rachetée par un groupe coréen. Là-bas, elle va faire la connaissance d'un ex-toxico féru de Karl Marx qui la surnomme « Machine » ; grâce à lui, elle va arrêter de boire et s'impliquer dans un

SÉRIE FRANÇAISE  
Machine

Créée par Thomas  
Bidegain et Fred Grivois.  
Avec Margot Bancilhon  
et Joey Starr.  
Sur Arte.tv le 4 avril.

combat bien différent de ceux qu'elle a menés jusqu'à présent. Une belle amitié va se nouer entre ces deux marginaux solitaires, autour du vélo puis d'un rêve de cogestion.

Au début, cette série qui ne s'embarrasse guère de réalisme peut dérouter. Jusqu'à ce que l'on comprenne que ses auteurs ont voulu raconter une sorte de légende avec des personnages archétypiques appelés à devenir de véritables héros populaires.

**Drôle et provocante**

C'est le cas bien sûr de « Machine », rôle très physique dans lequel Margot Bancilhon, prix de la meilleure actrice l'an passé au festival Séries Mania pour « De grâce », se couple avec un talent impressionnant. C'est aussi vrai de « JP », l'ouvrier marxiste au grand cœur mais au passé sombre, campé avec une bouleversante justesse par Joey Starr.

Bourrée de combats à la chorégraphie impeccable mais aussi pleine d'humour, provocante (avec en exergue cette phrase de Macron « Mon conseil à la jeunesse : lire Karl Marx »), et aussi poétique, cette fiction détonante mais très maîtrisée s'amuse avec brio des codes de la BD et du film d'action à la « Kill Bill » en les plongeant dans un bain culturel bien français, à la gloire de la solidarité. Et c'est revigorant. ■



Margot Bancilhon (« Machine ») et Joey Starr (« JP ») sont les deux héros de cette série entre film de kung-fu et drame social. Photo Arte / Prime video

## L'assemblée virtuose de Crystal Pite

Philippe Noiset

Création de Crystal Pite et Jonathon Young, « Assembly Hall » ne s'embarrasse pas de préambule : une fois le rideau de scène levé, c'est un déferlement de gestes et de paroles – en voix off. Nous voici dans une réunion d'un cercle préparant le Quest Fest (ou « fête de la quête »). Parodiant un conseil d'administration très formel, chacun y va de son avis ou de son veto, la chorégraphie soulignant le caractère des participants. Leur spécialité ? Reconstituer des scènes médiévales avec force épées et armures. Mais l'entente de façade se fissure dans ce décor de salle à tout faire – jouer au basket, recréer des tableaux vivants.

L'idée du théâtre dans le théâtre, si elle n'est pas nouvelle, permet aux créateurs de démultiplier les angles ou resserrer la focale. Peu à peu, la fiction dépasse la réalité, les frontières se floutent, les corps comme parcourus de vibrations soutenues se figent.

**Dialogue fécond**

« Assembly Hall » questionne, qui sait, ce qui fait communauté de nos jours. Un tournoi simulé, façon jeu de rôles, est le parfait déclencheur des pulsions partagées. Les images sont superbes ainsi que les lumières de Tom Visser. On pense à cette table soulevée et ces couverts saisis en vol par les

DANSE

Assembly Hall

de Crystal Pite & Jonathon  
Young.  
Théâtre de la Ville (Paris).  
Jusqu'au 17 avril.

solistes ou ce corps manipulé métamorphosé en marionnette. Crystal Pite se charge, comme toujours avec sa troupe Kidd Pivot, de la gestuelle. Interprètes s'écroutant l'un sur l'autre

dans un effet domino ; chorégraphie étirée dans un hommage à William Forsythe avec lequel la Canadienne travailla. Jonathon Young signe le texte et codirige l'ensemble. Leur dialogue est fécond. D'ailleurs, la virtuosité des solistes au plateau impressionne de bout en bout. Mais l'usage du parlé-dansé devient vite systématique. Au risque de gommer les aspérités, de dévier le récit, de perdre notre attention.

Avec leur précédent ouvrage à succès, « Revisor », le tandem Pite/Young avait trouvé la juste distance. « Assembly Hall » paraît par instants tourner à vide. Un comble. Il faudra un passage empruntant au vocabulaire classique de la danse pour apporter à la pièce un supplément de folie. Saluons le talent de Doug Letheren, lequel donne vie à ce héros malgré lui.

Oscillant entre commande pour les grandes compagnies internationales et pièces plus personnelles, Crystal Pite est devenue incontournable dans le milieu. Au point d'être également à l'affiche du Théâtre des Champs-Élysées ce week-end avec le Norwegian national ballet. Paris en a fait sa nouvelle étoile. ■

# leadership & management



## MATIÈRES À PENSER

### Data, IA, nouvelles compétences toujours en première ligne

Une nouvelle ère de la donnée. Après des années à gloser autour du concept de Big Data et de récolte de la donnée tous azimuts, le quantitatif s'appête à laisser place au qualitatif et à une meilleure organisation et délégation de cette manne d'informations au sein des organisations. « *Le premier défi de la collecte massive a été atteint par les entreprises. Désormais, la donnée est largement à disposition, abonde Aurélien Magnan, cofondateur et associé chez Elevate et partie prenante de cet Observatoire des tendances diligenté par Humanskills. Maintenant que les grandes entreprises disposent d'un patrimoine de données considérable, elles vont désormais devoir bien exploiter sa partie qualitative.* »

Un nouveau défi pour les organisations tricolores qui, pour 45 % d'entre elles, estiment n'en être « *qu'à leurs débuts* » en la matière. « *Cette seconde étape, après la collecte massive, devrait permettre d'offrir un accès à la data à un maximum de personnes et de directions* », complète Hymane Ben Aoun, fondatrice et directrice associée d'Aravati. Pour ce faire, les directions du marketing et sales (des ventes), motrices en la matière, doivent continuer d'insuffler cette « *culture data* » au sein de toutes les strates de l'entreprise.

**Résilience et adaptabilité aux nouveaux défis**  
Autre mutation, et non des moindres, la course aux talents, et plus spécifiquement leur capacité de rebond. Selon une étude Deloitte reprise à son compte par Humanskills au sein de cet Observatoire des tendances 2024, 80 % des dirigeants d'entreprise estiment que la résilience et l'adaptabilité des employés sont des compétences essentielles. « *L'adaptation au changement est souvent complexe. Les talents qui vont réussir sont ceux qui vont être proactifs dans le changement* », décrypte Hymane Ben Aoun qui exhorte les talents à sortir de leur zone de confort et se démarquer. Quitte à faire leur deuil de certaines « *skills* » : « *Il faut être capable d'identifier de nouvelles compétences à acquérir et de renoncer à celles qui étaient peut-être extrêmement pertinentes avant mais qui ne seront plus utiles demain.* » Parmi ces nouvelles compétences à développer figurent de facto, et sans doute en première ligne, le recours à l'intelligence artificielle (IA). Pour moult observateurs, l'opposition IA-humain n'a plus lieu d'être et la véritable différence s'opérera davantage entre les collaborateurs sachant manier les outils estampillés IA et les autres. Avec le développement de ces nouveaux outils, les entreprises devront-elles adapter certains de leurs modus operandi. Ainsi, Hymane Ben Aoun plaide pour une véritable collaboration entre l'humain et la machine, et non plus « *simplement* » une intelligence artificielle managée par une « *véritable* » personne. Un ambitieux dessein qui ne devrait pas manquer de susciter le débat tout au long de cette année 2024. — **Samir Hamladji**



Lire la version longue sur [lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/](https://lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/)



## LA TENDANCE

# 7%

C'est la proportion des sociétés de l'Eurozone 300 qui emploient un directeur RSE ou du développement durable (chief sustainability officer) dans leurs comités exécutif et/ou de direction, selon Ethics & Boards.

Dessin Marilyns Glätze pour « Les Echos »

**TALENTS** // Les caractéristiques qui président au succès des CEO sont de plus en plus nombreuses. Le parcours et les compétences ne se posent plus en principaux facteurs de différenciation.

## La personnalité, premier critère de sélection d'un dirigeant

**L'ANALYSE**  
de Muriel Jasor



C'est une évidence, les caractéristiques du leadership, tel que pratiqué ces dernières décennies, ont vécu. La dixième édition de l'étude « *Route to the Top* » du cabinet Heidrick & Struggle le réaffirme.

Sur la base d'une analyse de 1.221 profils de dirigeants de groupes cotés issus de 27 marchés du monde, elle esquisse les contours d'un style de leadership adapté non seulement à la complexité et l'imprévisibilité de l'actuel monde des affaires, politique et géopolitique, mais aussi aux attentes inédites de tous ceux-salariés, clients, actionnaires, pouvoirs publics et autres « *parties prenantes* » – qui interagissent avec l'entreprise. Il en ressort que les conseils d'administration accordent désormais la plus grande importance à un élément clé : la personnalité des candidats aux fonctions de direction. Leurs caractéristiques humaines et émotionnelles, leurs traits de caractère et leurs aptitudes comportementales – les fameux « *soft skills* » – sont jugés fondamentaux pour décrocher un poste de direction générale.

Le parcours et les compétences, qui bien entendu demeurent des prérequis pour gérer la société et améliorer sa performance financière, ne se posent plus en principaux facteurs de différenciation dans les processus de sélection.

### Prime aux profils opérationnels

Les membres des conseils d'administration se montrent sensibles à la capacité d'écoute et de dialogue des candidats : seront-ils en mesure de diriger avec humilité et diplomatie ? Et de créer des synergies non seulement au sein des branches tant nationales qu'internationales de l'organisation, mais aussi au-delà, avec l'ensemble des parties prenantes ?

Quelle est leur force de conviction ? Sauront-ils faire adhérer le collectif de travail à leur vision et la mettre en œuvre ? Si l'ambition personnelle est essentielle pour la progression des leaders, ces derniers doivent aussi convaincre qu'elle s'éclipsera toujours devant les intérêts à long terme de l'entreprise. « *Ce nouveau paradigme invite les entreprises à choisir leur dirigeant sur une multitude de critères. À ce titre, la mise en place de plans de succession est*



Les conseils d'administration sont sensibles à la capacité d'écoute et de dialogue des candidats. Photo Shutterstock

un atout essentiel pour éviter toute erreur de casting et disposer en continu d'un vivier de candidats qualifiés », estime Hervé Borensztein, associé d'Heidrick & Struggles et responsable d'Heidrick Consulting en France.

Sans nul doute, les défis auxquels les leaders doivent faire face (la lutte contre le changement climatique, le risque cyber, les inégalités et discrimination) contribuent à faire évoluer les critères de choix. Résultat, selon une tendance persistante en raison d'une gestion plus complexe et donc plus transversale des organisations, les profils opérationnels prennent le pas sur les parcours financiers encore considérés, il n'y a pas si longtemps, comme la voie royale d'accès aux plus hautes responsabilités.

Ainsi, 20 % des directeurs généraux actuels occupaient-ils précédemment une fonction de direction de division et 12 % un poste de directeur des opérations (COO), contre seulement 8 % d'anciens directeurs financiers (CFO). De même, la mondialisation et les secous-

ses géopolitiques tendent à favoriser les leaders dotés d'une expérience professionnelle à l'étranger ou d'un périmètre transfrontalier.

### Timide féminisation

L'étude note aussi que, dans nombre de zones géographiques, la proportion de dirigeantes est passée de 7 % en 2022 à 8 % – comme en France – en 2023. Un petit point de plus, favorisé par la législation en faveur de la parité dans le monde économique, mais aussi par l'impact avéré de la féminisation des instances dirigeantes sur la performance et l'attractivité de l'organisation. « *Beaucoup de travail reste encore à accomplir, notamment dans certains secteurs d'activité, mais la dynamique en faveur de la féminisation est là et nous devons tous l'encourager* », observe Sylvain Dhenin, associé d'Heidrick & Struggles et coresponsable des activités CEO & Board d'Heidrick & Struggles pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique. Il n'empêche qu'en France le CEO correspond encore

à un portrait-robot précis, celui d'un homme dans 92 % des cas. D'origine française (82 %), il a poursuivi des études supérieures (23 % sont titulaires d'un MBA) et a été nommé à son poste à 49 ans (28 % avant 45 ans), à la suite d'une promotion interne dans les trois quarts des cas. Ce dirigeant avait auparavant déjà occupé des fonctions de direction (78 %), un poste de direction générale pour 43 %. Il a aussi pu siéger, dans les trois quarts des cas, au conseil d'administration de l'entreprise avant sa nomination.



### À NOTER

Si les télécoms (14 %), l'industrie pharmaceutique (14 %) et le secteur de l'hôtellerie (13 %) comprennent beaucoup de directrices générales, ce n'est pas le cas au sein des entreprises industrielles (2 %), du secteur de l'automobile (3 %) et des technologies (3 %).

## Donner ou se préserver ? Au leader de trouver l'équilibre

**LA CHRONIQUE**  
d'Eric Albert

« *Je pense qu'il est épuisé...* » L'état de fatigue des dirigeants est surveillé comme le lait sur le feu par leurs collaborateurs directs. Ils constatent la fluctuation de leur attention, leurs oublis, leurs erreurs de jugement et parfois leur irritabilité.

Pour beaucoup, cette période de début de printemps est marquée par l'accumulation de fatigue. Ajoutons que la situation de polycrise permanente n'a pas été intégrée dans les agendas, qui

sont toujours aussi pleins. A chaque nouvel épisode, le temps de gestion s'ajoute à tout le reste.

Par définition, le dirigeant est sursollicité. Par devoir, par générosité et aussi souvent par plaisir, sa tendance naturelle est de répondre autant qu'il le peut à ces sollicitations. Il se surcharge facilement en sachant qu'il sera fatigué et en en sous-estimant les conséquences.

Ce qu'il ne mesure pas, ce sont les effets de cet épuisement sur son entourage qui en reçoit un impact direct ou indirect. Le dirigeant raisonne comme s'il était le seul à porter sa fatigue. Pour lui, se préserver et prendre des vacances en annulant des rendez-vous n'est pas une éventualité, sauf pré-burn-out. S'il le faisait, il pourrait culpabiliser ou considé-

rer que c'est une forme de paresse égo-centrée. Non, il ignore ou n'a pas conscience des conséquences de sa fatigue sur les autres. Compte tenu de ce qu'il donne, il est bien normal d'être parfois un peu irritable. Pis, les équipes acceptent la situation en montrant une indulgence pour ce chef qui se donne à fond.

### Équipes tendues, surréactives et bougonnes

Ajoutons que cet archétype sacrificiel du dirigeant, qui donne tout à son travail et son entreprise, se pose « *en modèle* » à ses collaborateurs directs (qui ne manquent pas d'agir comme le chef). Comment s'autoriser à poser des vacances alors que leur boss en prend lui-même si peu ? Tout cela donne des équipes

tendues, surréactives et bougonnes.

La première erreur est donc de penser que sa propre fatigue est sans effet sur les autres. La deuxième est de chercher à repousser toujours plus loin ses limites. Et la troisième est de sous-estimer à quel point cette attitude déstabilise son propre équilibre de vie. Et le fragilise notamment au plan émotionnel.

Il est indispensable de sensibiliser les dirigeants à l'effet de leur fatigue sur leur entourage. Dans la façon dont on les sélectionne et les évalue, il serait utile d'intégrer cette mesure de l'équilibre entre ce qu'ils donnent et comment ils se préservent.

Eric Albert est associé gérant d'Uside.

## enquête

## Le Crédit Mutuel, fabrique de patrons atypiques

**BANQUE //** Daniel Baal devrait prendre, jeudi soir, le relais de Nicolas Théry à la présidence du Crédit Mutuel. Depuis plus de quarante ans, les patrons du groupe mutualiste détonnent chacun à leur manière dans un monde bancaire souvent parisien et volontiers plus feutré.

Edouard Lederer

L'homme n'a en rien ralenti la cadence. Depuis cinq semaines, Daniel Baal est, à 66 ans, l'unique candidat à la succession de Nicolas Théry à la présidence du Crédit Mutuel. Un passage de relais qui doit être entériné jeudi par les élus et les administrateurs du groupe bancaire mutualiste. Pas de quoi changer les habitudes du directeur général de Crédit Mutuel Alliance Fédérale (CMAF, principale composante du groupe mutualiste), et du CIC, grande filiale du Crédit Mutuel, qui partage sur les réseaux sociaux la vie de la banque... et aussi un peu la sienne.

Cheveux blancs en brosse, physique imposant et langage direct, cet ancien coureur cycliste de niveau régional utilise souvent dans ses « posts » une même formule, chaleureuse et un peu surannée à l'ère d'Internet : « J'ai plaisir à partager avec mon réseau... ». « J'ai un besoin d'expliquer ce que fait la banque et de donner des informations. J'adore être dans le pourquoi », explique aux « Echos » Daniel Baal, capable de réagir à chaud en écoutant une émission.

« Ce n'est pas banal de passer d'un rôle de directeur général à celui de président élu, mais sa légitimité est réellement indiscutable », témoigne un bon connaisseur des arcanes de l'établissement bancaire. S'il a présidé en bénévole la fédération française de cyclisme de 1993 à 2001, le natif de Strasbourg a passé 45 ans de sa vie au service du Crédit Mutuel, où il est entré en 1979 comme simple « rédacteur au service crédits ». Depuis 2017, il forme avec Nicolas Théry un duo dont il revendique aussi le bilan. Sous leur impulsion, CMAF – qui a changé de périmètre sur la période – est passé d'un résultat de 2,2 milliards d'euros en 2017 à plus de 4 milliards l'an dernier.

#### Comme un responsable politique

Mais le passage de relais entre les deux hommes s'inscrit en réalité dans une autre forme de continuité. Depuis plus de quarante ans, les présidents successifs du Crédit Mutuel – Michel Lucas (de 1985 à 2016, décédé en 2018), puis Nicolas Théry, et sauf surprise, Daniel Baal – détonnent, chacun à leur manière, dans un monde bancaire plus parisien et plus feutré que celui du mutualisme. Par comparaison aux dirigeants de banques cotées, ces patrons marquent par leur liberté de ton, un certain degré de dirigisme éclairé, et aussi une façon d'être en prise directe avec leurs troupes et leurs clients, avec lesquels ils font davantage corps que dans une banque traditionnelle.

« C'est lié à notre mode de fonctionnement interne », explique une salariée. Avec son organisation beaucoup plus horizontale que dans les banques commerciales, le groupe compte des milliers de Caisses locales dirigées par des responsables de plein exercice avec un résultat financier à défendre. Dans ces conditions, « un dirigeant du Crédit Mutuel se doit d'aller à leur rencontre et de les connaître un par un », souligne un connaisseur du groupe. Quasiment un fonctionnement de responsable politique.

Chacun des trois hommes a marqué l'histoire récente du groupe. « Michel Lucas était déjà totalement atypique. C'était un informaticien, quelqu'un d'entier avec une énorme intuition », décrit un représentant des salariés. Actuaire et diplômé de l'école centrale de



Daniel Baal (à droite) doit succéder à Nicolas Théry (à gauche) à la présidence du groupe bancaire mutualiste. Photo Sipa

Lille, le natif de Lorient comprend qu'à partir de l'informatique, il peut industrialiser la banque. Aussi respecté que craint – parmi ses surnoms « Dralucas » ou encore « Luca-torze » – il parvient à racheter le CIC en 1998 au moment de sa privatisation, contre l'avis de l'establishment financier parisien.

Le profil de Nicolas Théry, énarque et inspecteur des finances, est plus conforme au cursus du banquier à la française, mais avec une plus grande liberté de ton. Passé par le cabinet de Dominique Strauss-Kahn à Bercy et par la CFDT, il assume des convictions là où peu de dirigeants laissent filtrer leurs opinions. Difficile à rencontrer à Paris – le siège de Crédit Mutuel Alliance Fédérale (CMAF), qui réunit 14 des 18 fédérations du groupe, est installé à Strasbourg – il est ouvertement opposé à la réforme des retraites d'Emmanuel Macron.

Avec l'ambition d'un « mutualisme par la preuve », selon son expression, il prend des décisions parfois clivantes, comme la création d'un « dividende sociétal » (15 % du résultat mis de côté chaque année pour des initiatives d'écologie ou de solidarité). Certains y voient une trouvaille, mais pour d'autres « le dividende sociétal est une catastrophe sur le plan de la communication », s'agace un

concurrent, pour qui une entreprise doit pouvoir mener ce genre d'action sans devoir passer par un dispositif particulier.

#### Sentiment d'injustice

Quant à Daniel Baal, grand admirateur du général de Gaulle, il affiche moins ses opinions politiques. Tout en revendiquant totalement le bilan des sept dernières années. « Il fallait rendre le mutualisme plus moderne, adapté aux temps d'aujourd'hui », explique-t-il. « C'est un industriel, quelqu'un de très direct », souligne un banquier.

Sous des dehors plus raides, l'homme a connu des épreuves. Il a notamment été mis en examen en 1999 – avant un rapide non-lieu – au moment de l'affaire Festina, le scandale de dopage qui a touché le Tour de France en 1998. Une situation perçue comme d'autant plus injuste qu'il est à l'origine du suivi médical « longitudinal » (à tout moment) des coureurs. Blessé, il raconte cet épisode sombre de sa vie dans un livre intitulé « Droit dans le mur ».

Si ces trois personnalités, assez indépendantes, ont trouvé leur place au Crédit Mutuel, ce n'est pas tout à fait un hasard : le groupe étant mutualiste, il appartient à ses clients (qui souscrivent des parts sociales,

et n'a donc pas de comptes à rendre à ses actionnaires. « Pas de compte à rendre à des actionnaires, cela donne des dirigeants très libres avec une vraie histoire », estime une salariée.

Avec ce statut, les bénéfices accumulés chaque année ne sont pas distribués mais intégralement mis en réserve. Cela donne d'importantes marges de manœuvre budgétaires : de quoi assumer une certaine « radicalité » dans les choix stratégiques de la banque, et idéalement, de la constance.

Michel Lucas a ainsi pu tracer son sillon dans l'informatique, mais aussi dans l'assurance, puisque c'est sous son règne qu'a été inventé en France le modèle de « bancassureur » par lequel la banque de détail s'est mise à distribuer de l'assurance-vie.

Nicolas Théry n'a pas lâché cette vision technologique – avec des investissements importants en IA ou en informatique quantique – mais a aussi financé le dividende sociétal, ou encore des négociations salariales annuelles (NAO) bien souvent mieux-disantes dans le secteur. « Tout cela donne bien sûr du sens. Cela a sans doute heurté certains en interne, sans que cela ne soit jamais dit ouvertement », estime une source. Car s'il n'y a pas d'actionnaires à cajoler, le modèle

mutualiste demande à ses dirigeants d'autres efforts : convaincre et entraîner la « base ». Quand la Fédération Centre Est Europe organise sa grande « choucroute fédérale » servie chaque année pour plusieurs milliers d'invités, ou que le plan stratégique de CMAF est présenté aux salariés en janvier dernier à l'Arena de la Défense, l'événement prend des dimensions de grand spectacle.

Ce nouveau plan stratégique a ainsi fait l'objet d'une trentaine de dates, partout en France. Façon vieux numéro bien rodé, micro sans fil et fiches à la main, Nicolas Théry et Daniel Baal ont pris l'habitude de se renvoyer la balle sur scène, mêlant humour et objectifs commerciaux. « Dans le mutualisme, on meurt souvent d'ennui, mais jamais de faim », a coutume de dire Nicolas Théry.

#### Le modèle mutualiste demande à ses dirigeants de convaincre et d'entraîner la « base ».

#### La « tournée » de présentation du nouveau plan stratégique a ainsi fait l'objet d'une trentaine de dates, partout en France.

La vie mutualiste réserve aussi son lot de mauvaises surprises : ce n'est pas chez BNP Paribas ou chez Société Générale que l'on pourrait imaginer une partie du groupe tenter de faire sécession et voler de ses propres ailes... Ce scénario, baptisé pudiquement « dossier confédéral » a déchiré le Crédit Mutuel plus de dix ans. Crédit Mutuel Arkéa (qui réunit les fédérations de Bretagne et du Sud-Ouest) a tenté en vain de quitter le groupe, avant qu'un terrain d'entente ne soit enfin trouvé entre Nicolas Théry et Julien Carmona, qui préside Arkéa depuis 2021, et désormais numéro 2 de la Confédération, l'organe central du groupe.

« C'était lourd, il a mouillé la chemise », dit de Nicolas Théry un connaisseur de ces discussions. Le calme ramené dans le groupe, et le plan stratégique mis sur les rails, c'est d'ailleurs autour de la mi-2023, que le dirigeant a commencé à songer à prendre du champ. L'annonce officielle de son départ est intervenue bien plus tard, il y a à peine plus d'un mois, engageant un processus rapide de transition au sommet du groupe. « Au Crédit Mutuel, il ne faut pas qu'il y ait de flottement », souligne un banquier.

#### Des patrons entrepreneurs

Les charmes du mutualisme se mêlent, dans le cas du Crédit Mutuel à une autre réalité : le groupe n'est pas encore complètement « terminé » sur le plan politique comme industriel. Il a grandi à vue d'œil ces quarante dernières années, se fédérant progressivement autour de Centre Est Europe, la puissante fédération alsacienne. Ce qui ne s'appelait pas encore Alliance fédérale a réuni trois membres, puis onze et désormais 14, sur un total de 18 fédérations régionales. Il ne reste donc plus que quatre fédérations hors de CMAF, à savoir Arkéa (qui compte deux membres) et deux fédérations indépendantes... qui partagent déjà l'informatique de CMAF.

En revanche, l'Alliance fédérale doit encore investir de nouveaux métiers. Parmi ses nouveaux axes, le nouveau dirigeant devra suivre la feuille de route du plan stratégique, prévoyant de renforcer la banque de financement et d'investissement, de poursuivre la structuration d'un pôle de gestion d'actifs et de déployer une offre plus complète en Allemagne... Autre chantier : installer la génération montante de dirigeants, protégés des regards extérieurs jusqu'à présent. Parmi cette nouvelle équipe, le numéro 2 de CMAF, Eric Petitgand, est appelé à devenir directeur général.

Quant à Nicolas Théry, il restera impliqué « en tant que conseiller du nouveau président élu », précisait le groupe en février dernier, mais aussi en dirigeant les fondations Crédit Mutuel Alliance Fédérale. « Je pense qu'il voudra s'engager dans des associations, du bénévolat », estime un proche. D'autres se demandent s'il pourrait se lancer en politique, ce qui a le don d'agacer le principal intéressé. « Peut-être que d'autres y penseront pour lui », rapporte un grand banquier qui le tient en estime. Après avoir passé dix ans sous le regard des médias, et celui de près de 80.000 salariés, l'homme semble, lui, plutôt décidé à quitter toute activité publique. ■

« Pas de compte à rendre à des actionnaires, cela donne des dirigeants très libres avec une vraie histoire. »

UNE SALARIÉE

# LES ÉCHOS



« Studio d'enregistrement » par Gonoh pour « Les Echos »



L'ÉDITORIAL  
DES « ÉCHOS »

## Pour un Mittelstand à la française

Jusque dans les années 1980, la France et l'Allemagne comptaient le même nombre d'ETI. Aujourd'hui, notre voisin allemand compte trois fois plus de ces fameuses entreprises de taille intermédiaire, devenues le symbole d'un capitalisme rhénan ayant su préserver son tissu manufacturier sur tout son territoire, pour mieux exporter dans le monde entier. Si la France, qui rêve de réindustrialisation, veut relever ce défi, elle doit comprendre que pour bâtir un Mittelstand à la française nous devons faire de la transmission des PME et des ETI une priorité. Car si les entreprises ne naissent pas grandes, elles peuvent le devenir.

Encore faut-il pour cela qu'on leur laisse le temps et qu'on leur donne les moyens de grandir. Et il n'y a pas de meilleure recette pour cela que de favoriser les transmissions, pour que de génération en génération,

des entrepreneurs familiaux puissent investir dans la croissance de leur actif. Aujourd'hui, en dépit du Pacte Dutreil qui a contribué à améliorer une situation devenue mortifère avec le doublement des frais de succession au début des années 1980, la transmission d'une entreprise à ses enfants reste fiscalement plus de deux fois plus coûteuse en France que dans le reste de l'Europe. Et même quand une transmission est assurée, ce sont souvent des dividendes ponctionnés sur des bénéfices – qui auraient pu servir à financer l'investissement – qui permettent à des « héritiers » de racheter une entreprise. Elle se sera de ce fait privée de munitions pour ne pas avoir

à être revendue à un fonds ou un repreneur étranger.

Nous sommes à un moment stratégique. D'abord parce que numérisation et virage vert rendent possible une renaissance industrielle. Ensuite parce que, au cours des dix années qui viennent, c'est presque une ETI sur deux qui va voir son dirigeant fondateur, sur le point de partir à la retraite, s'engager dans un passage de relais. Un nouveau départ que nous ne pouvons pas rater s'annonce. Sans aller aussi loin que la Pologne, la Grande-Bretagne (pour les entreprises non cotées) ou d'autres qui ne taxent pas ou très peu les transmissions familiales, nous devrions amender le Pacte Dutreil en abaissant encore plus les droits de succession pour ceux qui s'engagent à rester actionnaires au moins dix ans des entreprises qu'ils reprennent. Il ne s'agirait nullement d'un cadeau fait à des héritiers, dans la mesure où une telle décision serait bénéfique pour notre tissu économique, et donc sur la durée pour nos rentrées fiscales.



Lire nos informations  
Page 24

Les Echos

« Leadership & Management »

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

lesechos.fr/newsletters

## DERNIÈRE HEURE

### En mars, un excédent pluviométrique de quasi 85 % en France

**MÉTÉO** - La France a été touchée par des précipitations très abondantes le mois dernier, avec un excédent pluviométrique de près de 85 % dans le pays, tandis que l'Aude et les Pyrénées-Orientales connaissent toutefois un net déficit, a indiqué mercredi Météo-France. « En mars 2024, les précipitations ont été abondantes sur l'ensemble du territoire, plus particulièrement des Cévennes à la région Provence-Alpes-Côte d'Azur où de nombreux records de pluviométrie ont été enregistrés », note l'organisme.

### Accusé de viol, Ary Abittan bénéficie d'un non-lieu

**JUSTICE** - L'acteur et humoriste Ary Abittan a obtenu mardi un non-lieu après la plainte d'une femme qui l'accusait de l'avoir violé en octobre 2021, une décision qui pourrait toutefois être remise en cause par l'appel formé par la plaignante. En juillet, les deux juges d'instruction ont levé les charges visant Ary Abittan, justifiant alors leur décision par l'absence « d'indices graves ou concordants en faveur d'acte de pénétration sexuelle imposée par violence, contrainte, menace ou surprise », selon leur ordonnance.

### L'ex-dirigeant Hun Sen à la tête du Sénat

**CAMBODGE** - L'ancien Premier ministre du Cambodge, Hun Sen, qui s'est retiré l'été dernier au profit de son fils, après quarante ans au pouvoir, est devenu le président du Sénat, un rôle honorifique qui lui permet de conserver son emprise sur le pouvoir. Les 62 sénateurs, issus en très grande majorité du parti contrôlé par le clan Hun, ont désigné à l'unanimité l'ancien dirigeant âgé de 71 ans, seul candidat. Le gouvernement de son fils, Hun Manet, comprend des membres de sa famille et plusieurs enfants d'alliés de Hun Sen.

### L'homme le plus âgé du monde est mort

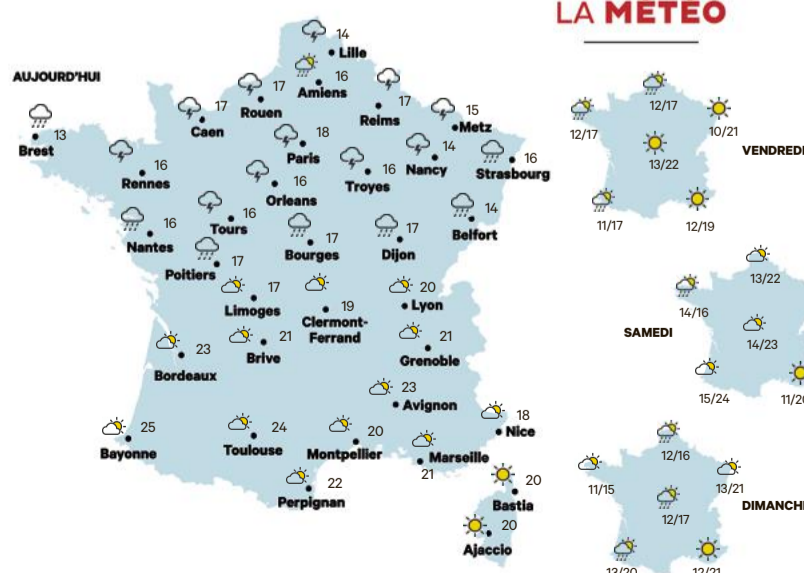
**VENEZUELA** - Le Vénézuélien Juan Vicente Pérez Mora, devenu en 2022 l'homme le plus vieux du monde selon le Guinness World Records, est décédé mardi à l'âge de 114 ans, dans l'Etat de Táchira le 27 mai 1909. Il était le neuvième enfant d'une famille de dix. A l'âge de cinq ans, il avait commencé à travailler avec son père et ses frères dans l'agriculture à récolter la canne à sucre et le café.

## LA PHOTO DU JOUR



**SECOURS SISMIQUE A TAÏWAN** Au moins neuf personnes sont mortes et plus de 1.000 ont été blessées à Taïwan mercredi, selon un nouveau bilan des autorités, dans un séisme de magnitude supérieure à 7 qui a aussi endommagé des dizaines de bâtiments, comme ici l'immeuble Uranus, à Hualien. Tous les décès se sont produits dans la région d'Hualien, une ville côtière dans l'est de l'île, près de l'épicentre du séisme qui est le plus puissant depuis vingt-cinq ans. Photo CNA/AFP

## LA MÉTÉO



avec la chaîne météo

LA MEILLEURE INFO MÉTÉO



# Les Echos

## Entreprises & Marchés

**CAC 40**  
8.153,23 points  
0,2851 %

**DOW JONES**  
39.199,83 points  
0,0755 %

**EURO/DOLLAR**  
1,0826 \$  
0,4892 %

**ONCE D'OR**  
2.280,15 \$  
0,6911 %

**PÉTROLE (BRENT)**  
89,73 \$  
0,5153 %

Jeudi 4 avril 2024  
www.lesechos.fr

DEVISES | EUR/GBP 0,8569 | EUR/JPY 164,2 | EUR/CHF 0,9791 | GBP/USD 1,2635 | USD/JPY 151,685 | USD/CHF 0,9042 TAUX | €STER 3,906 | EURIBOR 3 MOIS 3,883 | OAT 10 ANS 2,939 | T-BONDS 10 ANS 4,3642

## Nouvelle offensive de l'UE contre les subventions chinoises, dans le solaire

### ÉNERGIE

Fabienne Schmitt  
— Bureau de Bruxelles

L'Europe confirme son changement de braquet vis-à-vis de la Chine. Mercredi, la Commission européenne a annoncé l'ouverture de deux enquêtes anti-subsidiation contre des consortiums de fabricants de panneaux solaires, impliquant des filiales de groupes chinois. L'une concerne le groupe roumain Enevo et une filiale basée en Allemagne du géant chinois Longi, producteur mondial majeur de cellules photovoltaïques. Et l'autre, deux filiales entièrement contrôlées par le même groupe étatique chinois, Shanghai Electric.

Elles s'inscrivent dans le cadre de leur candidature à un appel d'offres pour concevoir, construire et exploiter un parc photovoltaïque en Roumanie, partiellement financé par des fonds européens. Si elles sont un nouvel exemple de l'attitude désormais plus agressive de l'UE vis-à-vis de la concurrence chinoise ces derniers mois, ces enquêtes découlent aussi d'une récente loi européenne obligeant les entreprises à notifier à Bruxelles leur participation à des appels d'offres publics. L'UE cherche ainsi à vérifier si elles n'ont pas bénéficié de subventions étrangères pouvant fausser la concurrence. A ce stade, la Commission indique avoir déjà identifié « des éléments suffisants » indiquant que cela serait bien le cas, d'où l'ouverture d'enquêtes.

### Attitude plus agressive

Elles interviennent alors que depuis plusieurs mois les fabricants européens d'énergie solaire, comme le français Systovi ou l'allemand Meyer Burger, crient « au secours », affirmant que les subventions chinoises tuent leur industrie. D'autres, comme le néerlandais Exasun ou le fabricant autrichien de modules Energetic, ont



L'Europe importe aujourd'hui 97 % de ses panneaux solaires de Chine. Photo Paul Langrock/Laif RÉA

déposé le bilan. Le sujet est sensible. L'Europe importe aujourd'hui 97 % de ses panneaux solaires de Chine. Elle a perdu une bonne partie de cette industrie au profit de Pékin il y a une dizaine d'années, créant un traumatisme.

La Commission, qui dispose de quatre mois pour trancher, peut soit donner son feu vert, soit interdire aux entreprises épinglées de participer à l'appel d'offres roumain, soit accepter les mesures proposées

par les groupes pour remédier à une éventuelle distorsion. Mi-février, Bruxelles avait déjà ouvert une enquête visant une filiale du constructeur ferroviaire chinois CRRC, un groupe étatique, leader mondial, candidate à un appel d'offres bulgare... qui s'est finalement retirée de l'appel d'offres.

Dans un autre registre, Bruxelles a aussi récemment ouvert une enquête sur les subventions aux véhicules électriques fabriqués en Chine, s'attirant les foudres de

Pékin, menaces de représailles à l'appui. Certains acteurs du solaire ont néanmoins mis en garde contre l'érection de barrières commerciales avec la Chine redoutant une guerre qui pourrait compromettre l'installation de panneaux sur le Vieux Continent dont la capacité de production est limitée. Un précédent raté de l'UE, qui, en 2018, avait dû cesser de surtaxer les panneaux solaires chinois, est encore dans toutes les mémoires... ■

## Alstom menace de fermer sa principale usine britannique

### TRANSPORT

Denis Fainsilber

Depuis le rachat de Bombardier Transport, en 2021, Alstom n'a pas fermé de site industriel en Europe, voyant plus de complémentarités que de doublons avec ses propres usines de trains sur un marché ferroviaire en croissance. Mais la Grande-Bretagne pourrait connaître sous peu la première usine rayée de la carte industrielle du groupe, à moins d'une solution de dernière minute.

Le constructeur français a informé le gouvernement britannique qu'il avait commencé à mettre en veilleuse son usine de Litchurch Lane, dans la banlieue de Derby, un site de 1.300 salariés hérité de Bombardier. Alstom qui s'est déjà séparé de ses intérimaires sur place, faute de commandes, a déclaré que le fait de n'avoir « aucune charge de travail significative » jusqu'au milieu de 2026 au moins était « insoutenable ».

### Dérapage du TGV anglais

Une allusion claire au retard des commandes du futur TGV anglais HS2, attribué en 2022 à un duo Alstom-Hitachi Rail, à raison de 54 rames, mais qui n'en finit pas de dérapage dans le temps. Par ailleurs, le site de Derby a achevé récemment la fabrication de 111 rames de trains périurbains Aventura pour le Grand Londres et attendait ensuite d'autres commandes de ce type pour

### Alstom s'est déjà séparé de ses intérimaires sur place, faute de commandes.

d'autres réseaux locaux, mais les appels d'offres n'ont jamais été lancés, rappelle une source interne. Le contrat Aventura, lui aussi hérité de Bombardier, explique en partie les récentes difficultés financières d'Alstom, mais avait au moins le mérite d'alimenter son plan de charge outre-Manche.

Dans une lettre adressée au secrétaire d'Etat britannique aux Transports Mark Harper, Nick Crossfield, directeur général d'Alstom Royaume-Uni, a déclaré que l'entreprise n'avait d'autre choix que de reprendre le processus de consultation sur les licenciements.

Au Royaume-Uni et en Irlande, le second constructeur ferroviaire mondial emploie au total 6.000 salariés répartis sur plusieurs sites, dont Crewe, Plymouth ou Widnes. « La fin de la fabrication de trains à Derby Litchurch Lane après 147 ans est un résultat que nous avons voulu éviter en travaillant extrêmement dur », indique la direction locale d'Alstom, qui a choisi de crever publiquement l'abcès, « après dix mois de discussions non concluantes » avec les pouvoirs publics. Sans aller jusqu'à parler de fermeture à ce stade. « Un écart de production de cette ampleur est totalement intenable à gérer pour Alstom et notre chaîne d'approvisionnement », ajoute sa direction.

Paresh Patel, représentant du syndicat Unite, a expliqué à la BBC que si les licenciements se matérialisaient, cela pourrait signifier « la fin de l'industrie ferroviaire britannique telle que nous la connaissons. Nous ne parlons pas de 1.300 emplois, nous parlons de 17.000 lorsque l'on prend en compte la chaîne d'approvisionnement ». ■

## Renault prépare le véhicule utilitaire du futur avec Volvo Group et CMA CGM

**AUTOMOBILE** Cinq jours après avoir confirmé le choix de Sandouville pour produire les utilitaires nouvelle génération de Renault, le patron du groupe Luca de Meo a vanté les atouts de Flexis, la société chargée de les concevoir. Le constructeur de camions Volvo Group et l'armateur CMA CGM sont les alliés du Losange sur ce dossier. Les futurs fourgons seront connectés et 100 % électriques, une dimension essentielle au moment où les métropoles européennes décrètent des zones zéro émission dans leurs centres-villes. // PAGE 19

## Créances bancaires : grand remue-ménage en vue dans le recouvrement

**BANQUE** Une réforme importante se profile pour les spécialistes du rachat de créances et du recouvrement, qui permettent aux prêteurs de se délester de crédits en souffrance. Ils devront obtenir d'ici à fin juin un agrément du gendarme financier (ACPR), en application d'une directive européenne. Les banques françaises sont plus réticentes à se tourner vers ces acteurs que les banques espagnoles ou italiennes. Ces dernières années, les associations de consommateurs ont dénoncé les méthodes employées par certains acteurs du secteur. // PAGE 26

## Le passe rail estival pour les jeunes finalement promis dès cette année

### TRANSPORT

« 700.000 jeunes vont pouvoir bénéficier pour cet été et pour 49 euros de l'accès libre aux Intercités et aux TER, c'est une belle nouvelle pour la jeunesse. »

Mercredi soir, le ministre délégué aux Transports Patrice Vergriete a assuré que le passe rail serait bien disponible cet été, après une journée de grande confusion autour du dispositif. « Toutes les régions » françaises sont finalement d'accord pour mettre en place cet été un passe rail réservé aux moins de 27 ans, selon le ministre.

Voulu à l'origine par Emmanuel Macron, cette mesure devait permettre aux jeunes de moins de 27 ans de voyager en illimité sur les TER pendant la période estivale partout en France. Invité sur FranceInfo mercredi matin, le ministre délégué aux Transports, Patrice Vergriete, avait pourtant prévenu qu'il manquait toujours l'accord des présidents LR des Hauts-de-France et d'Auvergne-Rhône-Alpes, Xavier Bertrand et Laurent Wauquiez, ainsi que d'Hervé Morin (Les Centristes) en Normandie.

« A moins d'un changement de pied aujourd'hui même, nous ne pouvons pas être opérationnels en 2024 », avait-il

déclaré mercredi matin, précisant qu'il n'y aurait par la suite plus assez de temps pour « préparer les billetteries ».

L'association des Régions de France n'a pas tardé à répondre mercredi, par la voix de sa présidente Carole Delga. « En six mois, les régions n'ont obtenu ni le détail des estimations de coût, ni les garanties de compatibilité des systèmes de distribution de la billetterie ».

### Le passe rail universel déjà abandonné

L'exécutif ambitionnait initialement de s'inspirer de ce qui se fait en Allemagne et en Autriche en proposant un passe rail à 49 euros ouvert à tous – sans distinction d'âge – pour voyager sur TER et Intercités. Il avait dû reculer une première fois face au peu d'enthousiasme des régions.

Patrice Vergriete, qui a hérité du dossier en février dernier à son entrée au gouvernement en lieu et place de Clément Beaune, ardent défenseur du passe rail universel, avait déjà annoncé le mois dernier que le projet allait être sérieusement raboté pour n'être réservé qu'aux jeunes de moins de 27 ans. Le coup de pression mis mercredi par le ministre a peut-être tordu le bras des présidents de région les plus récalcitrants mais il n'a pas rendu le dispositif plus lisible. ■

### LES ENTREPRISES CITÉES

Aloen 25	Cevino Glass 24	Lupa Systems 20	Radio France 22
Amazon Web Services 23	Chery 19	MCH 20	Renault 19
Amplified Industries 16	CMA CGM 19	Média Capital Réunion 23	Ricardo 24
Anthropic 23	Corva 16	Microsoft 23	SLB 16
Aramco 16	Eagle Football Group 25	MicroStrategy 28	SNCF 17
AXA 27	Emil Frey France 25	Mistral AI 23	State Street 28
Baker Hughes 16	Fizimed 21	Nabors 16	Stellantis 32
Black-Rock 28	France Médias Monde 22	OL Groupe 25	Tesla 32
BMW 24	France Télévisions 22	OpenAI 23	TotalEnergies 32
BNP Paribas 20	Holnest 25	Pigment 21	Vanguard 28
BYD 19	La Route des Comptoirs 24	Ponant 20	Volvo Group 19

# L'IA permet de repousser les limites de l'industrie pétrolière

- A la grande réunion annuelle des pétroliers à Houston, les technologies d'IA sont sorties de la confidentialité.
- L'industrie pétrolière commence à réaliser que l'intelligence artificielle peut repousser les limites actuelles.

## ÉNERGIE

Nicolas Rauline  
— Envoyé spécial à Houston

A la CERAWeek, la grande réunion annuelle de l'industrie pétrolière à Houston qui s'est déroulée fin mars, il y avait l'événement officiel, dans l'hôtel Hilton Americas du centre-ville. Et puis il y a eu l'« Agora », organisée dans le centre de conférences, juste en face. Le ticket pour le premier coûte quelque 10.000 dollars, celui pour le second, plutôt réservé aux start-up, 1.500 dollars « seulement ». Entre les deux, un couloir qui permet aux cadres des majors pétrolières d'aller s'encanailler dans le « nouveau monde ». Ce couloir n'a jamais été aussi fréquenté que cette année.

Et pour cause, les pétroliers ne se sont jamais autant intéressés aux nouvelles technologies, et en particulier à l'intelligence artificielle (IA). Le sujet était de toutes les conférences, de tous les ateliers durant l'événement : en point de mire, le vieux rêve de repousser des frontières qui semblaient pourtant condamnées à se rapprocher avec la fin programmée des énergies fossiles. « L'intelligence artificielle va nous aider à produire plus, mais surtout à produire mieux », affirme le cadre d'une major.

Le secteur de l'énergie, et l'industrie pétrolière en particulier, est pourtant parti en retard sur le sujet. « Quand j'interroge mes clients, il n'y a qu'un secteur dans lequel le déploiement de l'IA ne figure pas parmi les trois premières priorités, c'est l'énergie », confiait ainsi la directrice générale d'Accenture Julie Sweet à la CERAWeek, il y a quelques jours. Avant de préciser toutefois : « Les choses sont en train de changer. Le secteur s'empare du sujet. »

Les pétroliers ont commencé à utiliser l'intelligence artificielle dans les études sismiques, notamment pour réunir les informations sur les risques depuis une multitude de sources.

Puis les parapétroliers, les sociétés de services spécialisées dans le pétrole, comme Halliburton ou Baker Hughes, ont saisi l'enjeu et intégré des couches d'IA dans leurs logiciels de gestion des opérations. Gestion des matières premières, inventaires, logistique, aide aux décisions opérationnelles, gestion du back-office, sécurité... Toutes les facettes de l'amont commencent ainsi à être concernées.

### Des forages complètement automatisés

Mais le forage et la fracturation hydraulique, technique utilisée notamment aux Etats-Unis pour récupérer le pétrole de schiste, sont restés à l'écart, jusqu'ici. Aujourd'hui, les opérations sur les champs pétroliers, même les plus gros gérés par des majors, restent manuelles. Les vannes « automatisées » sont capables, par exemple, de se fermer seules en cas de problème, mais elles ne sont pas, en général, pilotables à distance.

Deux entreprises américaines, Nabors et Corva, ont créé une plateforme qui promet l'automatisation d'une grande partie des manœuvres. Ce sont ainsi 5.000 opérations manuelles qui seraient évitées, pour un gain de temps de 30 % sur l'ensemble de la chaîne.

Selon les données de la société Kimberlite Research, au cours des



Le patron de SLB, Jesus Lamas, estime que d'ici trois à cinq ans, 15 % des puits au niveau mondial seront contrôlés par l'intelligence artificielle. Photo Bloomberg

dernières années, les producteurs américains de schiste ont déjà réduit d'une journée le temps de forage d'un puits, sur un total de deux semaines. La durée moyenne de la fracturation hydraulique (l'injection à très haute pression d'un fluide qui fissure la roche) est, elle, passée de 14 à 11 jours.

Avec l'utilisation de l'intelligence artificielle, les gains seraient encore plus importants. Les économies de coûts pourraient être d'au moins 10 %, selon les analystes d'Evercore cités récemment par Bloomberg, et même se situer entre 25 % et 50 % selon certains scénarios. La plateforme de Corva AI, qui modélise actuellement tous les gisements aux Etats-Unis, est aussi capable de suggérer les meilleurs points de forage, selon les données géologiques accumulées.

SLB (ex-Schlumberger) et le pétrolier norvégien Equinor ont annoncé, en début d'année, avoir automatisé à 99 % le forage d'une section de 2,6 km, au large du Brésil. Ce qui aurait amélioré le taux de pénétration dans la roche de 60 %. « Les clients améliorent la sécurité de leurs opérations et leurs performances grâce à la transformation numérique, rendant le forage plus efficace et améliorant leur empreinte carbone », avait commenté le patron de

SLB Jesus Lamas, estimant que d'ici trois à cinq ans, 15 % des puits au niveau mondial seraient contrôlés par l'intelligence artificielle.

### Un effet sur les émissions de CO<sub>2</sub>

L'IA pourrait aussi permettre à des puits anciens de continuer à fonctionner, en les optimisant. Baker Hughes a ainsi mis au point un système de prédiction des défaillances techniques des équipements sur les puits. Toutes ces évolutions serviraient à l'industrie pour puiser davantage dans les réserves et produire toujours plus, en particulier aux Etats-Unis. Le pays a déjà établi de nouveaux records de production, ces deux dernières années, qui ont contrebalancé le pouvoir de l'Opep et fait pression à la baisse sur les prix mondiaux.

Mais les pétroliers promettent aussi que l'intelligence artificielle les aidera à produire mieux, avec un niveau de sécurité plus élevé, et à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre. « Nous avons un gigantesque nombre de données, leur traitement va nous aider à réduire les émissions », affirmait ainsi Amin H. Nasser, le PDG d'Aramco, à la CERAWeek. La technologie sert déjà à mieux repérer les fuites de méthane. La prédiction des défaillances devrait réduire le torchage de gaz, qui sert souvent de soupape de sécurité en cas d'incident. Et l'IA pourrait être utilisée pour optimiser la capture et le stockage de CO<sub>2</sub>.

Reste que, pour le moment, le développement des capacités pèse surtout sur la demande en énergie : aux Etats-Unis, elle explose et tous les géants sont à la recherche de sources d'énergie sûres, bon marché – et vertes si possible. De 20 GW aujourd'hui, la demande de la tech américaine pourrait passer à 50 GW en 2030, selon l'agence de notation S&P Global. ■

## Trois Français du MIT font la chasse aux fuites de méthane

**La start-up Amplified Industries offre une solution utilisant des capteurs et de l'IA pour détecter les fuites de méthane et de pétrole. Une aubaine pour un secteur aux méthodes parfois archaïques.**

Des Français se lancent à l'assaut de l'industrie pétrolière. Diplômés du MIT, Sébastien Mannai, Charles-Henri Clerget et Louis Creteur (ainsi qu'un autre associé, Eric Zhang) ont lancé leur projet à la fin de leurs études. Quand le premier écrit sa thèse sur les champs pétroliers et découvre un monde à l'opposé de celui qu'il imaginait.

« On pense que ces installations sont hypermodernes, réglées au millimètre, mais sur de nombreuses exploitations, c'est encore un ouvrier qui inspecte des dizaines de puits à la main, et fait ses réglages un peu au hasard », explique Sébastien Mannai. Nous avons donc planché sur un objet qui soit aussi facile à utiliser qu'un téléphone. »

### Faire chuter les coûts

Acoustic Wells, devenu depuis Amplified Industries, remporte en 2019 le grand prix entrepreneurial du célèbre centre de recherche du Massachusetts. Sa progression est stoppée par le Covid-19, qui complique la vie des jeunes entrepreneurs et fait dégringoler la demande de pétrole. Mais les deux jeunes Français s'accrochent.

Ils travaillent leur produit, mettent au point un boîtier muni de capteurs. Celui-ci va détecter, voire anticiper les fuites de pétrole

et de méthane pour les empêcher de se répandre dans l'environnement – en repérant, par exemple, les baisses soudaines de pression. Ils proposent aussi un système d'analyse des données accessible en scannant un QR code.

Et, contrairement aux solutions qui existent sur le marché, développées par des mastodontes industriels, ils parviennent à faire chuter les coûts à quelques centaines ou milliers de dollars. « Dix à 100 fois moins cher que les systèmes actuels », assurent-ils.

### Entreprises familiales

Le marché américain est fractionné : près de la moitié de la production est aux mains d'entreprises familiales, la plupart n'exploitant que quelques puits, avec des méthodes parfois archaïques, qui expliquent par exemple que l'industrie pétrogazière américaine soit encore l'une des pires au niveau des émissions de méthane. « A l'échelle de l'industrie, comparés à un ExxonMobil, ce sont de petits producteurs, mais ce sont des entreprises qui valent entre 100 millions et deux milliards de dollars, qui ont des moyens », ajoute Sébastien Mannai.

Aujourd'hui, les situations sont très diverses selon les Etats. Des scandales de contamination aux hydrocarbures ont éclaté un peu partout dans le pays. Si la réglementation est stricte au Nouveau-Mexique, en Californie ou au Colorado, elle l'est beaucoup moins dans l'Oklahoma ou au Texas.

Toutefois, cela risque de changer. Et les producteurs pourraient bien être incités à s'équiper.

L'agence de protection de l'environnement américaine a défini de nouvelles règles, qui obligent les producteurs à inspecter leurs sites plus fréquemment, ou à utiliser des technologies avancées (des fonds publics seront mobilisés). Les fuites seront lourdement sanctionnées, à 900 dollars la tonne émise cette année, 1.200 l'an prochain et 1.500 à partir de 2026.

**La start-up a déjà placé plus de 1.000 de ses objets chez une trentaine de clients, répartis dans dix Etats américains différents.**

« Il y a un intérêt économique pour les producteurs eux-mêmes », souligne Charles-Henri Clerget. Notre solution est une réponse aux pénuries de main-d'œuvre, elle peut permettre de doubler la durée de vie des équipements et en faisant les réglages corrects, on peut aussi faire baisser sa facture d'électricité. »

La start-up a déjà placé plus de 1.000 de ses objets chez une trentaine de clients, répartis dans dix Etats américains différents, et connaît une croissance de 10 % environ par mois. Elle continue de faire grandir son équipe de vente et vise désormais l'international, avec des pays comme le Brésil, la Colombie ou l'Inde.

Elle a levé 10 millions de dollars depuis son lancement, notamment auprès du fonds bostonien Schooner Capital. — N. Ra.

« Nous avons un gigantesque nombre de données, leur traitement va nous aider à réduire les émissions. »

AMIN H. NASSER  
PDG d'Aramco

# Interconnexion train + avion : le chantier inachevé de l'Europe

## TRANSPORT

Parmi les grands projets initiés par la Commission européenne, qui devront être menés à bien par la prochaine mandature, figure l'obligation pour les grands aéroports de se doter d'une gare grandes lignes d'ici à 2040.

Bruno Trévidic

A deux mois des élections européennes, l'heure est au bilan dans les institutions bruxelloises. Quatre jours de conférence étaient ainsi organisés cette semaine à Bruxelles, pour permettre à la commission chargée des transports de faire le point sur les grands projets engagés durant la dernière mandature, de 2019 à 2024, tous modes de transports confondus. Parmi les principaux sujets évoqués figurait un projet passé relativement inaperçu dans la presse et néanmoins lourd de conséquences pour le transport aérien : l'obligation pour les Etats membres de l'Union européenne de doter tous les grands aéroports européens d'une connexion au réseau ferré transeuropéen.

D'ici au 31 décembre 2040, tous les aéroports européens de 12 millions de passagers par an devront ainsi offrir aux voyageurs, une possibilité de correspondance avec les trains grandes lignes, si possible à grande vitesse. Le projet, qui s'inscrit dans un plan plus global de renforcement du réseau de transport intra-européen, connu sous le sigle « TEN-T » (Trans-European transport network), a déjà fait l'objet d'un accord entre le Conseil et les représentants du parlement européen, fin décembre. Il vise à faciliter l'accès aux grands aéroports internationaux. Mais aussi à offrir une alternative ferroviaire aux acheminements par avion ou par la route. Ce qui permettrait de réduire le nombre des vols court-courriers d'alimenta-

tion des hubs, non seulement pour réduire les émissions de CO<sub>2</sub>, mais encore, pour réattribuer les créneaux horaires dans les aéroports saturés à des lignes plus rentables.

Reste toutefois à régler la question du financement, qui s'annonce particulièrement salé. A notre connaissance, la Commission n'a pas chiffré le coût de ce projet précis, mais le montant global des investissements nécessaires pour la réalisation du plan TREN-T, sur les quinze prochaines années, est estimé à quelque 845 milliards d'euros. Nombreux sont en effet les grands aéroports européens sans connexion avec les lignes ferroviaires longue distance. En France, c'est seulement le cas de Roissy-CDG, depuis 1994, et de Lyon-Saint-Exupéry. En revanche, l'aéroport d'Orly et celui de Nice, dont le trafic dépasse déjà les 12 millions de passagers, en sont dépourvus.

### Un billet unique dans la foulée ?

En Allemagne, les aéroports de Munich, Hambourg et Stuttgart sont dans le même cas. De même que ceux de Barcelone, Bruxelles, Athènes... Et d'ici à 2040, la liste devrait encore s'allonger, en incluant ceux de Lyon, Marseille, Bâle-Mulhouse, Toulouse, Venise, Naples, Bologne, Faro, Cracovie... Ce projet européen d'intermodalité pourrait en amener d'autres. L'un des projets de la Commission des transports, passé à la trappe durant cette mandature, portait sur la création d'un « billet unique » européen. Il permettrait de voyager d'un point A à un point B en utilisant tous les modes de transport disponibles, de l'avion au métro en passant par le train longue distance.

Ce projet a été mis de côté. Mais il pourrait ressurgir dans les prochaines années, dans le sillage des multiples projets de « billet unique » nationaux. Il irait naturellement de pair avec des trajets « avion + train ». Mais il reste techniquement très complexe. Il aura fallu vingt-huit ans à Air France et la SNCF pour parvenir enfin à une réservation unique « train + air » fin 2022. ■

# Transports et droit de grève : le Sénat monte au créneau

## MOBILITÉ

Une commission du Sénat a approuvé une proposition de loi, destinée à restreindre le droit de grève dans les transports terrestres pendant les jours de grands départs.

Mais le texte, même atténué, risque fort de rester aux portes du Palais-Bourbon.

Denis Fainsilber

L'idée avait germé à l'occasion de deux grèves catégorielles des contrôleurs de la SNCF, en décembre 2022 puis tout récemment en février dernier, en plein chassé-croisé des vacanciers : pourquoi ne pas interdire de faire grève dans les transports sur ces périodes les plus chargées, très pénalisantes pour les familles, sur le modèle d'une loi appliquée en Italie depuis juin 1990 ? C'est ce type de disposition, vouée à mieux cadrer la loi Bertrand-Bussereau de 2007 sur le service minimum, qui a été approuvée ce mercredi au Sénat, par la Commission de l'aménagement du territoire et du développement durable.

Prochaine étape, un vote dans l'hémicycle est prévu mardi prochain. Or malgré maintes précautions pour préciser le texte, raboter sa portée opérationnelle, juridique et préserver sa constitutionnalité, rien ne dit que l'Assemblée nationale inscrira ce texte à son calen-



Chang Marrin/Sipa

Le droit de grève actuel pour les cheminots ne devrait pas être modifié avant les grands départs de vacances en juillet.

drier, et décide de le voter dans les mêmes termes, selon un familier du sujet. Autrement dit, le droit de grève actuel pour les cheminots ne devrait pas être modifié avant les grands départs de vacances en juillet, ni pour les prochains Jeux Olympiques, où les transports publics seront déterminants.

### Sanctuariser un stock de journées

Déposée par le sénateur centriste Hervé Marseille à la mi-février, la proposition de loi prévoyait que

l'Etat sanctuarise un stock annuel de 60 jours, sur des plages maximales de 15 jours consécutifs, pour prohiber les arrêts de travail dans l'ensemble des modes de transport terrestres et aériens. Et préserver ainsi la continuité du service public sur ces dates clés.

Repris en main par le sénateur Philippe Tabarot (LR), après discussions avec les opérateurs et des juristes, le texte discuté cette semaine a beaucoup évolué, moyennant 10 amendements. Le secteur du transport aérien (con-

trôleurs de la DGAC et personnels des compagnies aériennes) a été sorti du champ de la proposition, les dispositions actuelles étant jugées suffisantes. Restent visés en revanche les différents types de trafic ferroviaire (TGV, Intercités, TER), et tous les transports urbains et interurbains, ainsi que les liaisons maritimes domestiques, comme vers la Corse ou les îles bretonnes.

De plus, il n'est plus question que de 30 journées annuelles « hors grève », réparties sur des durées maximales de sept jours consécutifs, selon Philippe Tabarot. Par ailleurs, les plages horaires concernées seraient uniquement celles des pointes des grands départs, et les restrictions de grève s'appliqueraient « uniquement aux personnels indispensables pour conduire le service », ajoute le sénateur des Alpes-Maritimes. « Ce n'est donc pas une interdiction générale sur tout le secteur, le dispositif est limité dans le temps et sur les catégories de salariés. »

D'autres dispositions visent également à mieux prévenir « les détournements du droit de grève », comme les préavis dormants auxquels peuvent se raccrocher à l'improviste les syndicats des entreprises publiques, ou les « grèves de 59 minutes », qui désorganisent le service sans retenues salariales. « La grève a toujours été considérée comme l'ultime recours, quand il y a une absence de dialogue social, mais aujourd'hui, elle est vue par certains comme un préalable », ajoute le sénateur, assez fataliste sur les chances de survie du texte au Palais-Bourbon, compte tenu des équilibres politiques. ■

COMMUNIQUÉ FINANCIER | 3 avril 2024

WWW.SYNERGIE.COM



ressources humaines

Leader Européen en services RH

17 Pays dans le monde

800 Agences

5 600 Collaborateurs permanents



## UNE BONNE RÉSISTANCE DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE 2023 DE SYNERGIE DANS UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE DÉGRADÉ

Chiffre d'affaires : 3.108,5 M€ (+6,6%) - EBITDA : 153,2 M€ (-5,6%)  
Résultat Net : 78,6 M€ (-10,9%)

Le Conseil d'Administration de SYNERGIE, sous la Présidence de M. Victorien VANEY, s'est réuni le 3 avril 2024 et a arrêté les comptes annuels au 31 décembre 2023. Les procédures d'audit de ces comptes ont été réalisées et les rapports correspondants sont en cours d'émission.

Consolidés - En M€	2023	2022	%
Chiffre d'affaires	3.108,5	2.916,0	+6,6%
EBITDA	153,2	162,3	-5,6%
EBITA*	127,9	138,1	-7,4%
Résultat opérationnel	116,1	129,4	-10,3%
Résultat net	78,6	88,2	-10,9%
Résultat net part du Groupe	74,9	83,8	-10,6%

\* EBIT récurrent avant amortissement et dépréciation des incorporels

### CHIFFRE D'AFFAIRES DE 3.108,5M€

SYNERGIE, leader Européen du secteur des Ressources Humaines, affiche un nouveau record à 3.108,5M€ sur l'année, dépassant celui de 2022, avec une hausse de 6,6% (+2,9% à périmètre et devises constants) malgré un marché en repli. Cette performance a été réalisée grâce à la contribution de l'ensemble des zones géographiques où le Groupe opère.

En France, l'année a été marquée par un ralentissement de la croissance (+3,4% contre +11,6% en 2022), principalement sur le dernier trimestre. L'activité atteint 1.292,9M€.

La part de l'International croît légèrement et atteint les 58% vs. 57% en 2022, le poids de l'Europe du Sud restant prépondérant avec un Chiffre d'affaires de 1.033,9M€. Les solides positions acquises dans les autres zones ont été préservées, avec un Chiffre d'affaires de 709,5M€ pour l'Europe du Nord et de l'Est (dont Bénélux 335,5M€) et 72,1M€ hors Europe.

L'acquisition du Groupe RUNTIME finalisée fin mai 2023, renforce la présence de SYNERGIE en Allemagne et permet au Groupe de faire face aux tensions croissantes de sourcing en Europe.

### EBITDA ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (EBITA)

Au cours de l'année 2023, SYNERGIE a réalisé un EBITDA de 153,2M€ (soit 4,9% du Chiffre d'affaires) contre 162,3M€ en 2022. Cette diminution, en ligne avec celle constatée au premier

semestre 2023, s'explique par le ralentissement sur certains marchés plus impactés économiquement (dont la France), par la pression de l'inflation et par la poursuite des efforts d'investissements du Groupe pour poursuivre sa croissance et sa digitalisation.

Le Résultat Opérationnel Courant (EBITA) a atteint 127,9M€ soit 4,1% du Chiffre d'affaires. La contribution de l'International est de 67,4M€ (52,7% du Résultat Opérationnel) et celle de la France de 60,4M€ (47,3% du Résultat Opérationnel).

### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le Résultat Opérationnel s'est établi à 116,1M€ contre 129,4M€ en 2022, suivant la tendance du Résultat Opérationnel Courant auquel s'ajoutent des impacts exceptionnels non récurrents.

### RÉSULTAT NET

Après prise en compte d'un impôt de 40,4M€ et du Résultat Financier de 2,9 M€, le Résultat Net Consolidé s'établit à 78,6M€ (dont part du Groupe 74,9M€) contre 88,2M€ en 2022. Hors éléments exceptionnels des années 2022 et 2023, il est à souligner que le Résultat Net de l'année 2023 aurait été supérieur à celui de 2022, ce qui, compte tenu de la conjoncture économique, est une référence remarquable.

### UNE STRUCTURE FINANCIÈRE RENFORCÉE

La structure financière du Groupe s'est ainsi renforcée, avec des capitaux propres au 31 décembre s'élevant à 659,3M€ et une trésorerie nette de tout endettement de 280,2M€.

### PERSPECTIVES 2024

Les deux premiers mois de l'exercice confirment les difficultés économiques rencontrées sur certains marchés avec, notamment, la rétraction du marché de l'intérim en France et dans d'autres pays Européens. SYNERGIE se montre confiant, à travers la poursuite de sa politique de diversification et d'internationalisation, dans sa capacité à réaliser un Chiffre d'affaires en progression par rapport à 2023.

SYNERGIE dispose d'une structure financière particulièrement robuste permettant d'avoir les moyens nécessaires à la poursuite de son développement et la réalisation de nouvelles acquisitions stratégiques, tant en France qu'à l'étranger.

PROCHAIN RENDEZ-VOUS Publication du chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> trimestre 2024 le mercredi 24 avril après Bourse

CAPITAL SOCIAL : 121 810 000 € - EURONEXT PARIS COMPARTIMENT B - ISIN FR0000032658 - MNÉMO : SDG - REUTERS : SDG.PA - BLOOMBERG : SDG.FP  
CONTACT : SYNERGIE Direction Financière - Yannick OUVARD - Tél. +33(0)1 44 14 90 25 - yannick.ouvard@synergie.com

## à suivre

### Saint Gobain creuse son sillon au Canada avec une nouvelle acquisition

**MATÉRIAUX DE CONSTRUCTION** Saint-Gobain poursuit ses courses au Canada. Le géant français des matériaux de construction a conclu un accord définitif pour l'acquisition du groupe Bailey, un acteur non coté spécialisé dans les ossatures métalliques pour la construction légère. Le montant de l'opération s'élève à 880 millions de dollars canadiens (soit environ 600 millions d'euros) en numéraire. Baily affiche un chiffre d'affaires de 532 millions de dollars canadiens une marge opérationnelle ajustée de 17,2 %. Fondée il y a soixante-quinze ans, la cible de Saint Gobain opère 12 usines de production à travers le Canada et emploie environ 700 personnes.

### Chute des ventes de Stellantis aux Etats-Unis au premier trimestre

**AUTOMOBILE** Le groupe Stellantis, issu de la fusion entre PSA et Fiat-Chrysler, a vu ses ventes reculer de 10 % sur les trois premiers mois de l'année, à 332.540 véhicules. Cox Automotive prévoyait un recul de 9,1 % sur un an. Dans le détail, les marques Ram (-26 %), spécialisée dans les pick-up et les fourgonnettes, et Dodge (-16 %) ont particulièrement souffert, Jeep parvenant à grappiller une petite hausse de 2 % et Chrysler s'en tirant bien mieux (+9 %). Plusieurs modèles vont arriver dans les concessions, comme le nouveau pick-up RAM 1500 ou la Jeep Wagoneer S.

# L'Australie entame la reconversion de son industrie du charbon

## ENVIRONNEMENT

En quelques jours, l'un des principaux exportateurs de charbon dans le monde a annoncé deux projets de transformation de mines et de centrales thermiques.

Marie Ellison  
—Correspondante à Sydney

Usine de panneaux solaires ou encore circuit de course automobile : l'Australie cherche à reconverter ses sites de l'industrie du charbon à mesure que le pays poursuit sa transition vers la neutralité carbone. La Hunter Valley, arrière-pays de la ville portuaire de Newcastle, au nord de Sydney, a longtemps été un bastion de l'industrie du charbon. Mais la région doit se repenser alors que l'Australie s'est engagée à viser la neutralité carbone d'ici à 2050. Pour générer de l'électricité, l'île-continent se détourne peu à peu du minerai (60 % de la production en 2022) au profit des énergies renouvelables (36 %).

Ces derniers jours, plusieurs initiatives ont été annoncées pour reconverter des sites de charbonnage. En activité pendant près d'un siècle, l'ancienne mine de Rhondda à Wakefield, va être transformée en circuit automobile de 5 kilomètres, assorti d'un complexe hôtelier. Le projet, estimé à 95 millions de dollars australiens (57,5 millions d'euros), devrait voir le jour d'ici à trois ans. Les promoteurs annoncent la création de 400 emplois locaux lors de la phase de construction, et 200 une fois que cette « Mecque des sports automobiles » sera en opération.

### 1 % de panneaux australiens

A une centaine de kilomètres de là, vers l'intérieur des terres, à Muswellbrook, la centrale électrique au charbon Liddell, dont les activités ont cessé l'an passé, s'apprête aussi à connaître un nouveau sort. Le Premier ministre Anthony Albanese (travailleuse) y a annoncé jeudi 28 mars des aides de l'ordre d'un milliard de dollars australiens (700 millions d'euros) pour le développement d'une ligne de production de panneaux solaires. Le constat du gouvernement fédéral est simple : un foyer australien sur trois dispose de panneaux

solaires sur son toit, or seulement 1 % de ces panneaux sont fabriqués dans le pays (par Tindo Solar en Australie-Méridionale), le reste provenant de Chine.

« Des régions comme celle de la Hunter Valley, qui ont alimenté en énergie notre pays depuis plus d'un siècle, alimenteront aussi notre avenir. Nous disposons de tous les métaux et minéraux essentiels pour être un acteur central dans la transition vers la neutralité carbone. Nous avons historiquement prouvé être un producteur et un exportateur fiable de sources d'énergie », a assuré le Premier ministre. « Nous pouvons également investir dans des infrastructures de fabrication stratégiques, en particulier pour des composants essentiels à la transition énergétique et économique, tels que les panneaux solaires », a annoncé le travailleur.

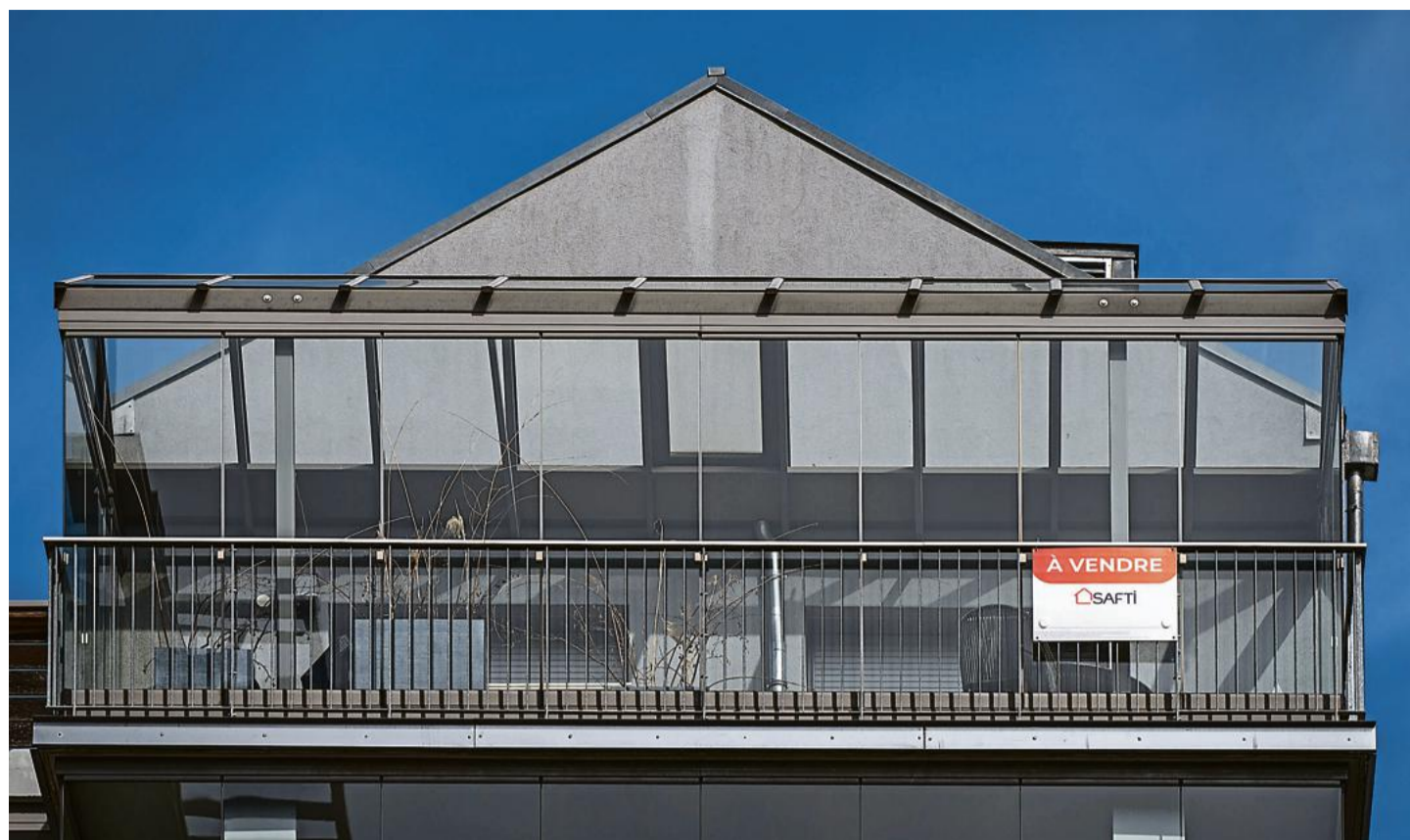
### L'Australie vise la neutralité carbone d'ici à 2050.

#### Cellule au cuivre

Ce projet industriel est dans les mains de l'énergéticien AGL, réputé parmi les plus pollueurs du pays, et de la start-up Sun-Drive. Celle-ci a développé une technologie de cellules solaires à base de cuivre, alternative au traditionnel argent. La société compte parmi ses investisseurs l'ancien Premier ministre Malcolm Turnbull et le milliardaire Mike Cannon-Brookes, PDG de l'entreprise de développement de logiciels, Atlassian. Elle annonce que des centaines de milliers de panneaux pourront être fabriqués à l'avenir.

Pour l'analyste financier Kevin Morrison de l'Institute for Energy Economics and Financial Analysis, établir une usine de panneaux solaires en Australie est judicieuse à long terme : « Les installations ayant une durée de vie d'environ vingt-cinq ans, la demande devrait être continue ».

L'annonce de ce programme d'aides est, selon lui, une initiative « audacieuse », mais qui « ne compensera pas les subventions accordées à l'industrie minière et sur le pétrole ». Pour l'expert, l'Australie est comme frappée d'un « dédoublement de la personnalité » : « elle reste un des plus grands exportateurs de charbon et vend beaucoup de gaz, mais elle cherche à projeter cette image de super puissance du renouvelable ». ■



IAD, Safti et les autres réseaux de mandataires immobiliers fonctionnent sans agence ayant pignon sur rue. Photo François Henry/RÉA

# Les mandataires immobiliers résistent mieux que les agences

- Les réseaux de mandataires immobiliers ont vu leurs ventes de logements anciens cumulée reculer de 17 % sur un an en 2023, quand la chute atteignait 22 % pour l'ensemble du marché, selon leur fédération.
- Leur part du marché intermédié est passé de 24 % en 2022 à 25 % en 2023.

## IMMOBILIER

Elsa Dicharry

Dans un contexte chahuté pour l'immobilier ces derniers mois, les réseaux de mandataires ont souffert. Mais ces entreprises – qui travaillent avec un maillage de travailleurs indépendants, sans agence ayant pignon sur rue – ont plutôt mieux résisté aux secousses que les autres acteurs du marché.

Selon une étude publiée ce jeudi par La Maison des mandataires, elles ont vu leurs ventes de logements anciens cumulée reculer de 17 % sur un an en 2023, quand la baisse globale atteignait 22 %. Sur les deux dernières années, « les ventes ont baissé de plus de 30 % sur le marché et de seulement 12 % à 15 % dans les réseaux de mandataires », souligne encore l'étude.

En fait, résume Vincent Pavanello, président de La Maison des mandataires, « les réseaux de mandataires font beaucoup mieux que le marché en haut de cycle et un peu mieux que le marché en bas de cycle ». Pour lui, les difficultés du moment n'ont en rien révélé une fragilité de leur modèle.

#### Moins de coûts fixes

Au contraire, quand le niveau des ventes recule, avoir moins de coûts fixes fournit, selon lui, un avantage certain. « Les frais des mandataires sont très faibles comparés à ceux de gérants d'agences immobilières, qui doivent continuer à payer leurs loyers et leurs salariés », note-t-il.

La commission d'un mandataire est en outre de 15 % inférieure en moyenne à celle d'une agence classique, à 8.000 euros hors taxes. Cela peut constituer un argument pour les vendeurs, surtout à l'heure où les

acheteurs cherchent à négocier davantage les prix. Même si certains clients continuent à préférer faire appel à l'agent du coin de la rue, qu'ils peuvent rencontrer physiquement.

Enfin, explique-t-il, « c'est plutôt dans les grandes villes que le nombre de transactions a le plus reflué, là où les mandataires sont un peu moins présents ».

#### 3.000 mandataires de moins

Les réseaux de mandataires – avec en tête IAD et Safti – ont ainsi vu leur part du marché intermédié (hors ventes entre particuliers) grimper de 24 % en 2022 à 25 % en 2023. Pour un total de 150.000 transactions réalisées l'an dernier. A comparer à 69 % de parts de marché pour les agences traditionnelles et 6 % pour les notaires et agences en ligne. La part de leurs mandats exclusifs a en outre augmenté, à 45 %.

L'année 2023, néanmoins n'est pas passée sans heurts. Outre la chute des ventes, le nombre de mandataires a régressé de 48.000 fin 2022, à 45.000 fin 2023. Mais selon Vincent Pavanello, ce recul est « lié au fait qu'il y a eu moins d'entrées, mais il y a eu en parallèle peu de sorties ». Les difficultés conjoncturelles freinent les vocations mais ne font pas fuir, à ce stade, les mandataires en place. Le métier semble en outre attirer plus de professionnels du métier – et moins de personnes en reconversion. « Aujourd'hui, un nouveau mandataire sur trois a déjà fait de l'immobilier », indique-t-il.

Autre raison d'espérer : les réseaux de mandataires ont rentré, selon lui, en janvier et février 10 % de mandats de ventes de plus qu'à la même période de l'an dernier. Un petit signal de reprise constaté aussi par d'autres professionnels du secteur. ■

# Aux Etats-Unis, l'ampleur des commissions des agents sur la sellette

L'Association américaine des agents immobiliers vient de négocier un accord avec des plaignants protestant contre le système de commissionnement. Une baisse des commissions pourrait en résulter.

Véronique Le Billon  
—Bureau de New York

Acheter ou vendre une maison pourrait bientôt coûter un peu moins cher à Miami, Denver ou Santa Barbara. Le mois dernier, l'Association américaine des agents immobiliers (NAR) a conclu un accord pour régler une série d'actions en justice menées par des vendeurs de biens qui contestaient le système de commissionnement en cas de transactions. Outre un engagement à payer 418 millions de dollars de dommages, le représentant des agents immobiliers s'engage à réformer ses pratiques. Aujourd'hui, les acheteurs et les vendeurs sont chacun représentés

par un agent immobilier différent, ce qui doit garantir l'absence de conflit d'intérêts. Les mandats de vente étant souvent exclusifs, une plateforme professionnelle commune liste les biens en vente, et l'agent du vendeur détermine sa commission (généralement 6 % de la valeur du bien, parfois un peu moins, un niveau légèrement supérieur à ce qui prévaut en France) et la part qui reviendra à l'agent du vendeur.

« Les vendeurs plaignants ne comprenaient pas pourquoi ils devaient

payer l'agent de l'acheteur, qui va à l'encontre de leurs intérêts », résume Yann Rousseau, directeur associé de Barnes New York.

La pratique de cette commission « liée » (« tying ») entrave la concurrence et fait monter le niveau des commissions, pointent les critiques du système actuel, les agents d'acheteurs pouvant orienter leurs clients vers les biens qui leur fourniront la meilleure rémunération. La course aux commissions réduites est en outre limitée dans certains Etats, en interdisant des services « à la carte ».

#### Conséquences floues

Les conséquences de l'accord sont encore floues. L'agrément négocié par la NAR et ses plaignants doit encore être validé par un tribunal fédéral. Et le ministère de la Justice garde un œil sur les propositions de réforme, pour éviter des concessions minimales et cosmétiques.

« Si le règlement est approuvé, la pratique de la vente liée prendra probablement fin, ce qui signifie que les acheteurs pourront mieux négocier

le niveau de la commission et rechercher plus facilement d'autres modèles de rémunération, tels que le paiement à l'heure, la rémunération forfaitaire ou l'achat de niveaux de service fortement réduits », estiment Ben Harris et Liam Marshall, dans une note de la Brookings Institution. Des économistes pointent en cascade un effet potentiel sur le patrimoine des ménages et leur mobilité géographique.

« Nous avons été surpris de la procédure et du jugement, parce que les commissions sont toujours négociables », nuance de son côté Yann Rousseau. Mais si l'accord est validé, « cela peut faire sortir beaucoup d'agents de la profession, ceux qui ont des licences mais peu d'activité ». Et les conséquences pour les clients différeront selon la taille et le positionnement des agences immobilières, estime-t-il. « Nous représentons beaucoup d'investisseurs qui n'iront pas sur le marché en direct. Mais cela peut toucher davantage les agents sur des marchés locaux et de plus petites transactions. » ■

## annonces judiciaires & légales

DÉPARTEMENT DU VAL DE MARNE  
ETABLISSEMENT PUBLIC TERRITORIAL  
GRAND-ORLY SEINE BIEVRE  
APPROBATION DE LA MODIFICATION N°2  
DU PLAN LOCAL D'URBANISME  
VILLE D'ARQUEUIL

Par délibération n°2024-03-12\_3489 en date du 12 mars 2024, le Conseil Territorial de l'Etablissement Public Grand-Orly Seine Bièvre a approuvé la modification n°2 du plan local d'urbanisme de la commune d'Arcueil.

La délibération fait l'objet d'un affichage en mairie de d'Arcueil et au siège de l'Etablissement Public Territorial Grand-Orly Seine Bièvre. Elle est tenue, ainsi que le dossier d'approbation de cette modification n°2 du Plan local d'urbanisme (PLU), à disposition du public en mairie d'Arcueil et au siège de l'Etablissement Public Territorial Grand-Orly Seine Bièvre.

Elle sera pleinement exécutoire dans les conditions fixées aux articles L. 153-25, R. 153-20 à R. 153-22 du code de l'urbanisme.

EP 24-190 / contact@publlegal.fr

La ligne de référence est de 40 signes  
en corps minimal de 6 points didot.

Le calibrage de l'annonce est établi de filet à filet.

Les départements habilités sont 75,78, 91, 92, 93, 94, 95 et 69.

# Renault veut révolutionner la livraison urbaine avec l'aide de Volvo et CMA CGM

## AUTOMOBILE

Le constructeur est à l'initiative de cette alliance mise en place pour concevoir un fourgon connecté 100 % électrique.

Ce nouveau modèle est attendu pour 2026.

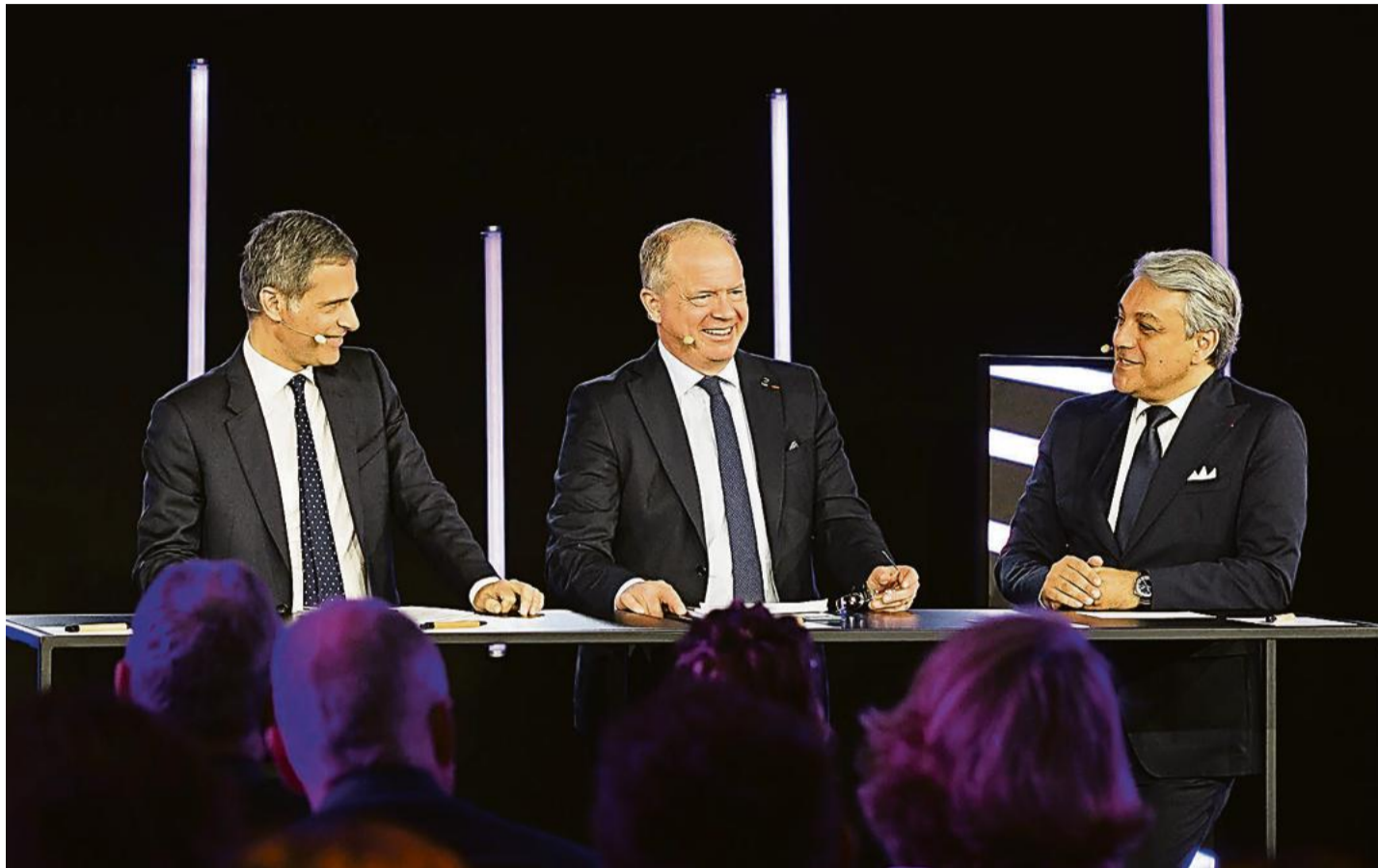
Lionel Steinmann

« C'est peut-être le Tesla des utilitaires. » Avec cette formule, le patron de Renault, Luca de Meo, n'a pas caché mercredi son ambition de révolutionner le marché des véhicules professionnels, en particulier dans le secteur de la livraison, avec un tout nouveau modèle attendu pour 2026.

Cinq jours après avoir confirmé aux côtés de Bruno Le Maire le choix de l'usine de Sandouville pour produire ces utilitaires nouvelle génération, le dirigeant italien a vanté les atouts de Flexis, la société chargée de les concevoir. Il partageait cette fois l'estrade avec Martin Lundstedt et Rodolphe Saadé, ses homologues de Volvo Group et CMA CGM, alliés du Losange sur ce dossier.

Le fabricant de camions suédois Volvo Group (à ne pas confondre avec le constructeur de voitures Volvo) détiendra 45 % des parts de Flexis, à parité avec Renault. Les deux groupes doivent investir chacun 300 millions d'euros d'ici deux ans. CMA CGM détiendra de son côté 10 % du capital, avec un apport de 120 millions. Le groupe de logistique devrait également faire partie des premiers utilisateurs avec une flotte de 1.500 fourgons, a indiqué Rodolphe Saadé.

Faire entrer des partenaires dans une des activités essentielles de Renault n'allait pas forcément de soi. La vente de véhicules utilitaires



Luca de Meo, le directeur général de Renault (droite), a vanté les atouts de Flexis, mercredi, avec Martin Lundstedt (centre) et Rodolphe Saadé (gauche), ses homologues de Volvo Group et CMA CGM. Photo Planimonteur, Christel Sasso

est un pilier du constructeur, avec près de 20 % du chiffre d'affaires et une rentabilité supérieure à la moyenne.

« Partage de compétences » Luca de Meo l'a confessé lors de la conférence de presse : lorsque le concept du nouveau véhicule est né il y a trois ans, « on avait l'idée, mais pas l'argent ». Plombé par une perte de 8 milliards d'euros en 2020, le constructeur tricolore a cherché des associés pour partager l'investissement et les risques.

Depuis, les finances du groupe se sont nettement redressées, mais le patron italien ne regrette pas de mener cette aventure à trois : « Il ne

s'agit pas d'argent, mais de partage de compétences. »

Volvo Group (propriétaire de Renault Trucks) amène à l'affaire sa clientèle entreprises, extrêmement fidèle. « Avec les camions, ils ont également beaucoup plus que nous l'habitude de vendre des services embarqués, ce qui sera une des vraies valeurs ajoutées de Flexis », ajoute Gilles Le Borgne, le directeur de l'innovation de Renault.

Les futurs fourgons seront en effet connectés, ce qui doit représenter un vrai plus pour les gros opérateurs de livraison urbaine, qui pourront optimiser les tournées. « Dans ce secteur, 30 secondes gagnées lors de la livraison, c'est 1 % de

rentabilité en plus », assure le directeur général de Renault.

Ils seront par ailleurs 100 % électriques, une dimension essentielle au moment où un nombre grandissant de métropoles européennes décrètent des zones zéro émission dans leurs centres-villes.

## 720

MILLIONS D'EUROS

L'investissement total dans le projet : 300 millions chacun pour Renault et Volvo Group, et 120 millions pour CMA CGM.

La batterie sera logée dans une plateforme de type « skateboard », sur laquelle peuvent être installés facilement différents types de carrosserie, ouvrant la porte à une gamme de trois fourgons plus ou moins grands.

Le rayon de braquage d'une Clio

Bruno Le Maire et Luca de Meo avaient annoncé vendredi que ces batteries seront fabriquées par Verkor, qui doit déjà approvisionner Alpine pour un futur SUV. De source proche du dossier, la jeune pousse tricolore, qui est encore en train de construire sa gigafactory, ne sera pas le seul fournisseur.

Flexis n'a montré mercredi qu'une silhouette dans l'ombre des trois véhicules. Gilles Le Borgne promet néanmoins « le rayon de braquage d'une Clio », grâce à un moteur logé dans la plateforme, et une taille à peine supérieure à celle d'un gros Kangoo.

Le dirigeant annonce également « beaucoup de créativité dans l'acte de livraison », après avoir consulté en amont de gros acteurs du secteur. Flexis fait miroiter au total un coût d'utilisation réduit de 30 % par rapport à un fourgon actuel. De quoi autoriser l'entreprise à pratiquer des prix de vente plus élevés.

La jeune société ambitionne de séduire les gros comptes du secteur de la livraison, susceptibles de commander des centaines, voire des milliers de véhicules, avec en retour un aménagement intérieur et des configurations informatiques conçues à la demande. Du sur-mesure susceptible de compenser les coûts salariaux liés à une production made in France.

L'architecture logicielle, sujet à risque

Le plus gros défi réside dans l'ambition de faire du nouveau modèle le premier chez Renault à être doté d'une architecture logicielle centralisée. Un chantier colossal, qui nécessite de repartir d'une page blanche. Tous les modèles du groupe en bénéficieront ensuite, mais en essayant les plâtres, Flexis risque un dérapage dans les délais, comme la vécue Volkswagen sur le même sujet.

Cette perspective est d'ores et déjà rejetée par Rodolphe Saadé. Interrogé sur la possibilité de réinjecter ultérieurement des fonds, le patron de CMA CGM a rétorqué qu'il attendait d'abord de voir de voir le futur véhicule, et qu'il attendait dès le début de 2026. « Ça fait de moi le méchant », a-t-il assumé. « Les partenariats, c'est aussi une manière d'être challengé et de devenir meilleur », a positivement Luca de Meo dans un sourire. ■

# Quand les voitures électriques chinoises mettent d'accord les rivaux Donald Trump et Joe Biden

## AUTOMOBILE

Les constructeurs chinois comme BYD ou Chery investissent au Mexique, partenaire commercial privilégié des Etats-Unis.

En pleine année électorale, les deux candidats redoublent de messages protectionnistes.

Véronique Le Billon  
— Bureau de New York

Le mot d'ordre est général : pas question de laisser les voitures électriques chinoises entrer sur le marché américain. Ces dernières semaines, les deux candidats à la présidentielle de novembre, Joe Biden et Donald Trump, ont affiché leur hostilité aux voitures du grand ennemi commercial.

« La Chine est déterminée à dominer l'avenir du marché de l'automobile, notamment en recourant à des pratiques déloyales. Les politiques de la Chine pourraient inonder notre marché de ses véhicules, ce qui poserait des risques pour notre sécurité nationale. Je ne laisserai pas cela se produire », a promis Joe Biden fin

février, dans un communiqué de la Maison-Blanche.

« Nous allons imposer des droits de douane de 100 % sur chaque voiture qui franchira la frontière, et vous ne pourrez pas vendre ces voitures si je suis élu », a renchéri Donald Trump lors d'un meeting dans l'Ohio, le mois dernier. Lors de son mandat, l'ex-président avait déjà imposé des droits de douane de 25 % sur les voitures importées de Chine, qui s'ajoutaient aux 2,5 % en place. Des taxes maintenues par le président Joe Biden.

Moins cher que le made in USA

Historiquement, les voitures chinoises n'ont jamais pénétré le marché américain. Le chinois Geely a bien racheté Volvo et détient Polestar, mais leurs ventes restent confidentielles : Volvo détient 0,8 % du marché des voitures neuves, et les deux modèles hybride et électrique de Polestar 0,08 %, selon Kelley Blue Book. Des constructeurs américains ont aussi quelques modèles made in China qu'ils vendent aux Etats-Unis (la Buick Envision de GM et la Lincoln Nautilus de Ford), mais les volumes sont là aussi limités.

L'avènement de l'électrique et le développement des constructeurs chinois comme BYD, dont les ventes mondiales ont dépassé celles de Tesla, rebattent les cartes. Les

modèles à batterie chinois sont beaucoup moins chers que les voitures et les pick-up de Ford ou GM. Et ils se rapprochent géographiquement : comme Chery (groupe Jaecoo), le géant de l'électrique BYD a annoncé son intention de construire une usine au Mexique.

Une destination stratégique : en vertu de l'accord de libre-échange USMCA, qui lie les Etats-Unis, le Canada et le Mexique, les voitures assemblées dans chacun des trois pays peuvent profiter des crédits d'impôt de l'Inflation Reduction Act (IRA) américain – jusqu'à 7.500 dollars par voiture. Peu importe alors la nationalité de l'entreprise, dès lors que la voiture répond aussi aux critères de production des batteries (métaux et composants).

L'année dernière, 33 entreprises chinoises du secteur automobile

étaient actives au Mexique, dont 18 ont exporté aux Etats-Unis pour 1,1 milliard de dollars (+15 % en un an), selon l'agence Bloomberg.

Enquête de la Maison-Blanche

Si, en Europe, Bruxelles a lancé en septembre dernier une enquête sur d'éventuelles aides d'Etat de Pékin en faveur des constructeurs de voitures électriques, les Etats-Unis semblent prendre le problème par un autre angle. La secrétaire au Commerce, Gina Raimondo, vient d'être chargée par la Maison-Blanche « de mener une enquête sur les véhicules connectés dotés de technologies provenant de pays préoccupants, et de prendre des mesures pour répondre aux risques ».

« L'administration cherche les arguments pour ralentir l'arrivée potentielle des Chinois. Cela rappelle le débat pour les téléphones avec Huawei, avec les risques sur l'exploitation des données », note Bertrand Rakoto, consultant chez Ducker Carlisle à Détroit (Michigan). « Les véhicules connectés en provenance de Chine pourraient collecter des données sensibles sur nos citoyens et nos infrastructures et les renvoyer en République populaire de Chine. Il serait possible d'accéder à ces véhicules à distance ou de les mettre hors service », a ainsi justifié Joe Biden.

Le président sortant est aussi poussé par le lobby automobile et

les syndicats. Réunis au sein de l'Alliance for American Manufacturing, ils ont pointé la menace d'une « extinction » du secteur américain en cas d'offensive chinoise. Le chinois BYD a pourtant déjà une usine de bus électriques en Californie. Et Ford et Tesla ont des projets d'usines de batterie avec le chinois CATL.

La Chine répond aux menaces américaines

Pékin vient de porter plainte devant l'OMC contre les subventions américaines de l'Inflation Reduction Act, pour « sauvegarder les intérêts légitimes de l'industrie chinoise des véhicules

électriques et maintenir des conditions de concurrence équitables sur le marché mondial ». Washington n'a toutefois pas grand-chose à redouter à court terme : l'organe de règlement des différends de l'OMC est gelé depuis cinq ans.

Une guerre des positions stratégique. En réalité, « les groupes chinois savent que leurs modèles ne sont pas forcément adaptés au marché américain, et qu'il faut un réseau de distribution et d'entretien, et se construire une image. Y prendre des parts de marché coûte donc très cher », pointe Bertrand Rakoto. « Leur intérêt est plutôt de couvrir l'Amérique centrale et latine. » Une concurrence, déjà, pour Ford, GM et Stellantis. ■

## COMMUNIQUÉ

CONVOCATION  
L'UFEP, Union Française d'Épargne et de Prévoyance,  
1 Rue des Fondrières 92728 NANTERRE  
Siret : 437 498 652 00035

L'UFEP informe ses adhérents que son Assemblée Générale Ordinaire annuelle se tiendra le jeudi 23 mai 2024 à 17 heures ESPACE VINCI – 25 RUE DES JEÛNEURS 75002 PARIS en présentiel. L'ordre du jour peut être obtenu par les adhérents sur simple demande adressée à « contact@ufep.fr »

« L'administration cherche les arguments pour ralentir l'arrivée potentielle des Chinois. »

BERTRAND RAKOTO  
Consultant chez Ducker Carlisle à Détroit (Michigan)



Les croisières du « Spirit of Ponant » débuteront en juillet au départ de Bonifacio. Photo Nicolas Claris/Ponant

## Ponant se lance dans la croisière en catamaran

### TOURISME

La compagnie de croisières de luxe dévoilera jeudi le « Spirit of Ponant », un catamaran de 24 mètres pouvant transporter jusqu'à 12 passagers.

Yann Duvert

C'est une première incursion dans le monde de la plaisance, qui pourrait en amener d'autres. Spécialisé dans les croisières de luxe, Ponant dévoilera ce jeudi le dernier-né de sa flotte, un maxi-catamaran de 24 mètres, qui doit lui permettre d'étoffer son offre et de conquérir une nouvelle clientèle.

A bord, 12 passagers au maximum, répartis dans six cabines,

accompagnés d'un commandant, d'un chef et de deux hôtes. De quoi garantir des prestations à la carte, comme les plats, les activités ou même l'itinéraire. « Avec cette taille de bateau, on peut aller beaucoup plus loin dans le sur-mesure », souligne Hervé Gastinel, le président de la compagnie française.

Le « Spirit of Ponant », 14<sup>e</sup> navire de la flotte, pourra être loué à la cabine – compter 15.000 euros pour une semaine – ou être privatisé dans son intégralité. Lancé en juin, il passera son premier été en Corse, à Bonifacio, avant de rejoindre les Seychelles pour la saison hivernale.

### Porte d'entrée vers le catalogue du groupe

Pour Ponant, cette offre en petit comité possède de multiples avantages. « Cela va nous permettre d'aller chercher un segment de clientèle qui recherche un peu plus d'inti-

mité que sur une croisière traditionnelle, qui souhaite être au plus près des éléments, ou qui recherche des voyages toujours plus respectueux de l'environnement », poursuit le dirigeant. Contrairement aux plus grosses unités, le catamaran construit sur les chantiers bordelais de Lagoon (groupe Beneteau) sera susceptible d'être propulsé davantage par ses voiles, et moins grâce à son moteur thermique.

### Bientôt une « flottille de catamarans » ?

Surtout, ce nouveau type de croisière est susceptible de séduire une clientèle plus jeune, alors que le secteur souffre toujours d'un déficit d'image. « L'objectif est d'aller chercher plus tôt les passionnés de navigation, qui pourront ensuite découvrir l'ensemble de notre offre », résume Hervé Gastinel.

Aujourd'hui, Ponant compte en effet 13 navires compris dans un

large éventail : de 16 cabines pour le voilier « Ponant » à 160 pour le « Paul-Gauguin », en passant par le spécialiste de l'expédition polaire, « Commandant Charcot » (123 cabines).

Et la liste devrait bientôt s'allonger : après le « Spirit of Ponant », « on aimerait constituer une flottille de catamarans », sourit Hervé Gastinel, soit entre 5 et 10 unités. La compagnie va par ailleurs acquérir un autre navire de 15 cabines en Australie, adapté, lui aussi, à des formats de voyages intimistes.

En attendant, Ponant continue de surfer sur l'excellente dynamique du secteur de la croisière, qui a fortement rebondi après la crise sanitaire. La compagnie, qui ne communique pas ses données financières, a enregistré l'an dernier un chiffre d'affaires supérieur de 30 % à 2019, le portant, selon nos calculs, à environ 500 millions d'euros. ■

## Les campings attirent toujours plus de touristes en France

### HÔTELLERIE

Après une nouvelle année record, les réservations pour la prochaine saison sont prometteuses.

Mais la France continue paradoxalement de perdre des campings.

C'est désormais une habitude. Chaque année, le camping fait de nouveaux adeptes, séduits par une offre plus diversifiée et par un rapport qualité/prix quasi imbattable. La saison dernière a confirmé cette tendance, puisque 141 millions de nuitées ont été enregistrées, surpassant largement les niveaux pré-Covid (+9,3 %).

Cette fréquentation record a notamment été tirée par les touristes étrangers, revenus en nombre dans l'Hexagone. Et le phéno-

mène pourrait se confirmer cette année, puisque les réservations des « Européens de proximité » (Belges, Néerlandais, Allemands) sont pour l'instant en hausse de 10 %, selon le baromètre Atout France de l'hôtellerie de plein air.

### Percée du haut de gamme

Plus globalement, la saison à venir s'annonce prometteuse, avec un niveau de réservations supérieur à 2023 (+6 %), porté par les ponts du mois de mai. Les professionnels affichent néanmoins leur prudence : « L'an dernier, à la même date, nous étions en avance de 20 % par rapport à 2022. Mais il y a eu un fort ralentissement en mai et juin, tandis que les niveaux au cœur de l'été ont parfois été inférieurs à l'an passé », rappelle Nicolas Dayot, le président de la Fédération nationale de l'hôtellerie de plein air (FNHPA). Dans certaines régions, comme en Paca, ce sont les mois de septembre et octobre qui ont permis de « sauver » la saison.

Malgré tout, la plupart des indicateurs sont au vert pour le secteur,

qui continue d'opérer sa mue. D'un côté, sa montée en gamme semble répondre à une demande des voyageurs, comme en témoigne la hausse de 6 % des nuitées dans les campings 4 et 5 étoiles, et inversement, la baisse dans l'entrée de gamme (-2,1 % pour les 1 et 2 étoiles et -2,5 % pour les 3 étoiles).

De l'autre, les emplacements « nus » – réservés aux tentes ou aux véhicules de loisirs – connaissent un regain de popularité, grâce au retour des étrangers, plus friands de ce mode d'hébergement, mais aussi au boom des ventes de camping-cars et autres vans aménagés.

### Pas d'envolée des prix

En parallèle, les prix ne connaissent pas d'envolée spectaculaire. Depuis quatre ans, les tarifs des emplacements nus ont en moyenne grimpé de 11 %, soit moins que l'inflation sur la période (13 %), selon la FNHPA. Cette hausse atteint 18 % pour les hébergements locatifs (mobil-homes, chalets), justifiée, selon les professionnels, par la « premiumisation » d'une partie du parc.

« Les campings restés dans leur jus des années 1970 n'ont plus de clients. »

NICOLAS DAYOT  
Président de la FNHPA

Seule ombre au tableau, en forme de paradoxe : si les campings français alignent des records de fréquentation, leur nombre ne cesse de diminuer. En moins de quinze ans, un quart des effectifs ont disparu, passant de 10.000 à 7.500. « Les campings restés dans leur jus des années 1970 n'ont plus de clients », résume Nicolas Dayot. Pour stopper l'hémorragie, la FNHPA souhaite s'associer à la Banque des territoires pour aider les quelque 3.000 unités menacées. Avec pour objectif de les repositionner, par exemple, sur le segment de l'hébergement insolite. — Y.D.

## Comment Art Paris gagne ses lettres de noblesse

### MARCHÉ DE L'ART

La 26<sup>e</sup> édition de la foire d'art contemporain revient au Grand Palais Éphémère du 4 au 7 avril.

Dans son sillage, de nombreux événements, tant dans les musées publics que dans les institutions privées.

Martine Robert

C'est le printemps pour les amateurs d'art. La 26<sup>e</sup> édition d'Art Paris et ses 136 exposants signent le retour de l'une des semaines les plus prisées de l'année pour les fondus d'art moderne et contemporain.

La foire n'a cessé de gagner en image avec l'arrivée, en 2012, aux commandes de l'organisateur d'événements culturels Guillaume Piens, puis avec la disparition de la FIAC en 2022, devenant la principale manifestation française d'art contemporain du printemps, complémentaire du temps fort de l'automne qu'est Paris + by Art Basel. Elle se revendique lieu de découverte de talents méconnus et défenseur de la scène hexagonale (60 % des exposants), quand Paris + by Art Basel est « la » référence planétaire des foires d'art contemporain.

L'une et l'autre investissent le même lieu – cette année, le Grand Palais Éphémère et, l'an prochain, le Grand Palais rénové – et constituent des locomotives pour le marché de l'art parisien : elles entraînent dans leur sillage d'autres Salons, à l'instar du PAD Paris – Pavillon des arts et du design – aux Tuileries cette semaine, mais aussi des ventes aux enchères, et des expositions phares dans les musées publics et les fondations privées. « Au point que nous proposons une quarantaine de rendez-vous dans notre parcours réservé aux VIP », précise Guillaume Piens.

### BNP Partenaire

Et si l'actionnariat d'Art Paris, la famille Lecêtre, n'a pas les moyens de celui d'Art Basel, détenu par le groupe suisse MCH et la société Lupa Systems de l'anglo-américain James Murdoch, la foire tricolore n'a pas à rougir face à sa rivale, présente également à Bâle, Miami et Hong Kong. « Nous avons même été une foire pionnière en matière d'éco-conception dès 2022, passant au crible nos déchets pour les diminuer de moitié, malgré un surcoût de 40.000 euros », revendique le commissaire général d'Art Paris.

Preuve de cette reconnaissance, pour la première fois, BNP Paribas devient partenaire

d'Art Paris pour y décerner un prix de 30.000 euros en soutien à la scène française, quand Art Basel est toujours accompagné par UBS pour produire son rapport annuel très attendu sur le marché de l'art mondial.

Pour cette édition, l'organisation met l'accent sur l'Art & Craft, au moment où les métiers d'art suscitent un regain d'intérêt de la part des artistes, grâce à la forte mobilisation des manufactures nationales et des géants du luxe. Et le dirigeant fait appel depuis 2018 à des commissaires d'exposition réputés pour créer ces parcours thématiques dans la foire. « Au début, j'ai dû les convaincre d'accepter. Signe que la foire est passée de deuxième à première division, maintenant ils disent oui tout de suite », se félicite Guillaume Piens.

En 2021, par exemple, le conseiller en art du groupe LVMH (propriétaire des « Echos »), Hervé Mikaeloff, s'est prêté au jeu, suivi en 2022 de l'ex-directeur du musée du Centre Pompidou, Alfred Pacquement. Cette année, c'est le tour du directeur général de l'Institut national d'histoire de l'art, Eric de Chasse.

### Cette édition met l'accent sur les métiers d'art.

L'incubateur d'Art Paris dans sa section Promesses, réservée aux galeries de moins de six ans, va, lui aussi, monter en puissance, passant d'une dizaine à une vingtaine d'exposants l'an prochain avec le retour au Grand Palais. « Ces galeries, nous leur proposons de venir durant trois éditions, en bénéficiant d'une réduction de 45 % sur le coût du stand, pour avoir le temps de se faire connaître de l'écosystème parisien. C'est important pour nous de faire monter cette génération de teneurs très érudite et très ouverte », ajoute-t-il.

Ce qui ne l'empêche pas d'accueillir une quinzaine de galeries stars telles Templon, Obadia, Perrotin, Michel Rein, Esther Schipper, Peter Kilchmann, qui sont présentes sur Paris + by Art Basel. Mais si l'an dernier, pour la première fois, des œuvres sur Art Paris ont atteint les six zéros, Guillaume Piens veut rester une foire accessible au grand public et conviviale, où les familles pourront d'ailleurs confier leurs enfants aux ateliers Kids de la galerie Perrotin.

Malgré le ralentissement observé sur le marché de l'art, le patron d'Art Paris se veut confiant. « La semaine dernière, le Salon du dessin contemporain Drawing Now s'est bien tenu, et le Salon du dessin ancien a vendu de belles feuilles. Le printemps est porteur d'une dynamique réelle, après un hiver qui a été très rude pour les galeries », estime-t-il. ■

## à suivre

### Royal Mail envisage de supprimer des postes et réduire des distributions

**POSTE** Pour endiguer ses pertes, la société britannique de courrier et logistique Royal Mail envisage des centaines de suppressions de postes atteignant cependant moins de 1.000 emplois. Elles se feraient sans licenciements secs. Elle compte aussi réduire la fréquence de distribution de certaines lettres face à une chute accélérée du volume à traiter. Les courriers d'affaires envoyés en nombre seraient ainsi livrés en 3 jours au lieu de 2.

# French Tech: Pigment, le logiciel de planification financière, devient licorne

## LOGICIELS

La start-up vient de boucler un tour de table de 145 millions de dollars et a franchi le milliard de dollars de valorisation, selon nos informations.

Elle multiplie la signature de contrats avec des grands comptes, notamment aux États-Unis.

Adrien Lelièvre

Lors de ses interventions publiques, Eléonore Crespo martèle souvent le même message : elle a cofondé Pigment, un logiciel de planification financière, pour aider les grandes entreprises à se passer d'Excel.

Avec le recul, on comprend mieux pourquoi : sa start-up enchaîne les levées de fonds à un rythme si trépidant qu'une blague commence à circuler dans la French Tech : le célèbre tableau de Microsoft Office n'aura bientôt plus assez de cellules pour toutes les recenser !

C'est simple : Pigment a réalisé un tour de table (ou une extension) par an depuis sa création en 2019. Le dernier en date s'élève à 145 millions de dollars – un record dans l'histoire de la French Tech pour une start-up codirigée par une femme – et a été mené par le fonds américain Iconiq Growth.

### Chouchou des investisseurs

Au total, Pigment a déjà amassé 393 millions de dollars. Et, à l'exception du fonds français d'amorçage Frst Capital, la société ne compte que de prestigieux investisseurs anglo-saxons parmi ses actionnaires (Iconiq Growth, IVP, Meritech, Felix Capital, Blossom Capital, Greenoak, FirstMark Capital).

A écouter Eléonore Crespo, ce dernier financement n'était pourtant pas prévu. « Les investisseurs existants ont fait une préemption », explique l'énergique trentenaire. En clair : ils ont choisi de réinjecter de l'argent dans Pigment



Eléonore Crespo et Romain Niccoli, les deux dirigeants de Pigment. Photo Pigment

alors que d'autres fonds lui tournaient autour.

### Discrétion

Seul un petit nouveau en a profité pour monter à bord : Sandberg Bernthal Venture Partners, le fonds de Sheryl Sandberg, ex-bras droit de Mark Zuckerberg et légende de la Silicon Valley. « C'est une "role

model" pour beaucoup de femmes », commente la dirigeante.

Selon nos informations, la valorisation de Pigment dépasse désormais le milliard de dollars, ce qui en fait une licorne. Interrogée, Eléonore Crespo ne fait pas de commentaires sur le sujet. Une discrétion de plus en plus partagée par les entrepreneurs qui rappellent que cet

indicateur financier n'est pas une fin en soi, voire porte parfois le mauvais œil.

Pigment affole les investisseurs parce que le champion du Next40 enchaîne la signature de contrats avec des grands groupes, à l'image de d'Unilever, Newell Brand, Merck ou Keolis. Des entreprises qui ont des milliers de salariés, des filiales à

l'étranger et ont besoin d'un outil de planification financière efficace et flexible pour prendre des décisions stratégiques.

Certains clients déboursent plusieurs centaines, voire plusieurs millions d'euros pour s'équiper du logiciel Pigment. Ce qui, fatalement, gonfle le revenu annuel récurrent (ARR) de la start-up. « Nous avons triplé nos revenus l'année dernière », indique Eléonore Crespo, sans donner plus de détails.

### Clients du Fortune 500

Aujourd'hui, Pigment génère plus de 50 % de son chiffre d'affaires en Amérique du Nord, où elle possède des bureaux à New York et à Toronto – un autre devrait ouvrir dans la Silicon Valley. La présence d'investisseurs américains comme Sheryl Sandberg doit l'aider à poursuivre sur cette lancée.

« Elle est très bien connectée avec les clients du Fortune 500 », remet en perspective Eléonore Crespo. « Pigment a prouvé qu'ils savaient vendre à des grands comptes aux États-Unis. Dans le logiciel SaaS, cela revient à gravir l'Everest par la face nord », admire Julien Codorniou, qui a d'abord investi à titre personnel dans Pigment, avant de le faire avec le fonds Felix Capital.

Comme beaucoup de personnes dans l'écosystème, l'investisseur vante « la complémentarité » du duo à la tête de la société. Eléonore Crespo a officié dans le passé chez Index Ventures, où elle a investi dans Alan, Swile et Spendesk. De son côté, Romain Niccoli a mené Criteo jusqu'au Nasdaq. « Au niveau de la qualité, Pigment n'a rien à envier à ce qui se fait dans la Silicon Valley, qu'il s'agisse du produit, de l'équipe et de la traction commerciale », insiste Bruno Raillard, investisseur chez Frst.

Pour continuer à se structurer, Pigment a recruté récemment des pointures, à l'image de Jay Peir (directeur stratégie monde), ancien de Tableau, Sean Brophy, passé par Alteryx (directeur des ventes monde) et Edouard Beaucourt (responsable d'Europe et du Moyen-Orient), un ex-pilier de Snowflake.

A ses débuts, Pigment a surtout séduit les directions financières des sociétés. Mais le logiciel s'enrichit et est désormais aussi utilisé par les

départements des ressources humaines, des ventes ou en charge de la chaîne d'approvisionnement. De quoi démocratiser la planification financière à tous les étages de l'entreprise.

### Les promesses de l'IA

Keolis, qui a réalisé 7 milliards de chiffre d'affaires en 2023, s'est par exemple laissé convaincre pour améliorer l'indexation des prix dans ses contrats pluriannuels, ce qui est essentiel pour le maintien de ses marges. En parallèle, le groupe de transport va utiliser Pigment pour mieux piloter sa masse salariale, qui constitue l'un de ses principaux postes de dépenses.

Assise sur un épais matelas de cash, Eléonore Crespo est convaincue que la R&D sera l'une des clés de la réussite future de sa start-up. Et cela passera par des nouvelles injections d'IA dans le logiciel. Un client de Pigment peut déjà poser des questions en langage naturel dans l'interface et obtenir une réponse instantanée. Par exemple : « Quel sera mon chiffre d'affaires en 2024 si mes ventes baissent de 7 % lors des six prochains mois ? »

Outre Excel, Pigment évolue sur un marché où il y a des acteurs solidement établis comme Oracle, SAP, IBM Analytics ou Anaplan, un logiciel de référence racheté 10,4 milliards de dollars par Thomas Bravo en 2022. Faut-il y voir un signe du destin ? « La personne qui a investi dans Anaplan avec Meritech est la même qui a ensuite investi dans Pigment », rappelle Bruno Raillard avec malice. ■

« Pigment a prouvé qu'ils savaient vendre à des grands comptes aux États-Unis. Dans le logiciel SaaS, cela revient à gravir l'Everest par la face nord. »

JULIEN CODORNIU  
Investisseur chez Felix Capital

## Les jeunes pousses françaises qui réussissent en Allemagne

### ÉCOSYSTÈME

Si le marché allemand est réputé difficile à conquérir, certaines start-up hexagonales s'exportent chez notre voisin européen.

C'est le cas notamment de Fizimed, dont le dispositif médical est remboursé à 100 % outre-Rhin.

Camille Wong

Le lancement d'un nouveau marché pour une start-up est toujours une épreuve gourmande en énergie et capitaux. Dans cette quête, certaines entreprises de la French Tech choisissent naturellement d'investir dans la première puissance économique et le pays le plus peuplé d'Europe : l'Allemagne.

C'est le cas de Fizimed, qui développe une sonde urinaire pour la rééducation du périnée, et dont le marché allemand représente 35 %

de ses 350.000 utilisatrices. La start-up vient d'annoncer que son dispositif médical est remboursé à 100 % dans les 16 Länder du pays. Fizimed évolue dans le cadre du « Diga », un dispositif de remboursement anticipé pour les dispositifs médicaux à usage thérapeutique (DtX) mis en place dès 2020.

La fondatrice est favorisée par sa présence géographique – Strasbourg, une ville proche de la frontière allemande et aux habitants familiarisés avec ce pays. Aussi, la société a quatre salariés allemands dans ses bureaux alsaciens. « La langue est un facteur clé majeur. Nous nous adressons beaucoup aux professionnels de santé et il était nécessaire de pouvoir échanger avec eux dans leur langue », poursuit-elle.

### Réussir à recruter

Mais l'Allemagne est réputée pour être un marché difficile à adresser. « Il y a parfois une forme de conservatisme, qui va demander aux sociétés d'avoir plusieurs tampons : un chiffre d'affaires suffisant et un réseau. Cela requiert une vraie connectivité et une capillarité avec l'environnement local », détaille Julien-David Nit-

lech, directeur associé chez Iris Capital, un fonds franco-allemand.

Exotec, par exemple, travaille avec Klinkhammer, un intégrateur local, pour ses solutions de logistique robotisées. La licorne française s'est lancée fin 2020 sur ce marché, avec un bureau désormais de 25 personnes, dirigé par un directeur local qui a travaillé dans le domaine industriel. « Cela nous permet d'avoir une crédibilité auprès des clients », indique Renaud Heitz, le cofondateur.

Trouver les bons profils n'est pas toujours facile.

Surtout dans un pays de plein-emploi où l'écosystème des start-up est bien développé.

Trouver les bons profils n'est pas toujours facile, surtout dans un pays de plein-emploi où l'écosystème des start-up est bien développé. Ce der-

nier fait partie du trio de tête en Europe, avec le Royaume-Uni et la France. « Nous avons vécu un turnover important dans le pays. La taille du bureau n'était pas assez importante pour que les salariés locaux se sentent acculturés à l'entreprise », se souvient Alban Sayag, le directeur général de Yousign, qui compte accélérer cette année sur ce marché. Conséquence : la dizaine de collaborateurs allemands, basés sur place, a depuis été rapatriée à Paris.

### Se faire connaître

« Il était assez simple de réaliser le premier million de chiffre d'affaires. Mais pour devenir un acteur majeur du pays, il y a de nombreuses subtilités : même si le marché est globalement homogène avec la France, il y a des différences de réglementation, où il fallait adapter le produit », précise le dirigeant de cette start-up de signature électronique.

L'autre défi majeur, pour une start-up française, reste la notoriété. « En France, nous bénéficions de dix ans d'activité, en Allemagne l'image de marque est à construire. Des événements locaux nous permettent de nous développer », poursuit

l'entrepreneur, dont l'Allemagne représente 5 % des revenus de la société. Chez Exotec, l'un des plus gros salons de son secteur, LogiMat, a lieu chaque année à Stuttgart. En 2019, la société y remporte même un prix, lui permettant d'asseoir sa réputation dans le pays.

### Racheter ou se lancer ?

D'autres entreprises de la French Tech choisissent de réaliser une acquisition outre-Rhin plutôt que de se lancer seules. « Les acquisitions peuvent permettre de gagner du temps, mais les règles du M&A restent dures. C'est beaucoup de travail pour une société, où les actifs doivent être de qualité, plus que de vouloir s'acheter un marché », observe Julien-David Nitlech.

Des start-up comme Malt, qui a racheté Comatch, Qonto avec Penta, ou encore KarosavecgoFlux, ont choisi cette voie. L'assureur Luko avait aussi opté pour cette stratégie avec Coya, avant de revendre les contrats allemands à une start-up du pays, quelques mois avant son redressement judiciaire.

« Recruter soi-même sur place permet de construire une proximité

naturelle avec le siège et de créer plus facilement une connexion plutôt qu'avec l'acquisition d'une société. Mais dans un second temps, une fois qu'un pont culturel a été créé, cela peut être intéressant pour ancrer notre identité en Allemagne », remarque Renaud Heitz. Pour l'entrepreneur, la région représente 15 % des revenus.

Selon une récente étude de la mission French Tech, sans surprise, les entrepreneurs envisagent d'ici les cinq prochaines années de se lancer aux États-Unis. Cependant, l'Allemagne les talonne à la seconde place (50 %) loin devant l'Espagne (39 %) et le Royaume-Uni (30 %). ■



### NEWSLETTER START-UP

Levée de fonds, décryptages, chiffres clés... Pour ne rien rater de l'actualité de la French Tech et des start-up, abonnez-vous à notre newsletter (du lundi au vendredi).

## Le gouvernement relance le projet d'une « BBC à la française »

- La ministre de la Culture, Rachida Dati, reprend à son compte le projet de regroupement des groupes de l'audiovisuel public.
- Un projet de loi du Sénat pourrait servir d'ancrage pour la réforme.

### AUDIOVISUEL

Fabio Benedetti Valentini  
Marina Alcaraz  
et Stéphane Loignon

Un vent de changement souffle sur l'audiovisuel public. Depuis son arrivée au ministère de la Culture, Rachida Dati a repris à son compte le projet de création d'une « BBC à la française ». La réforme inaboutie voulue par son prédécesseur Franck Riester pourrait donc finir par se concrétiser... quatre ans après.

L'idée d'un rapprochement entre France Télévisions, Radio France, France Médias Monde (France 24, RFI, Monte Carlo Doualiya) et l'INA a longtemps été un serpent de mer. En 2023, le Sénat avait voté une proposition de loi (PPL Lafon) dans ce sens, qui n'avait pas fait bouger les lignes immédiatement. Mais le contexte a changé ces derniers mois, avec l'impulsion de Rachida Dati et l'émergence d'une convergence politique dans les deux chambres du Parlement, entre le parti de la majorité et les Républicains.

Désormais, tous les acteurs concernés s'y accordent : il faut une réforme. Les derniers arbitrages sont en cours à l'Elysée et à Matignon, même si le chemin reste semé d'embûches. « Les synergies dans l'audiovisuel public voulues par Roselyne Bachelot et Rima Abdul Malak [les deux précédentes ministres de la Culture, NDLR] n'avancent que peu, explique Quentin Bataillon, député Renaissance, coauteur d'un rapport en 2023 en faveur d'un holding. Toutes les planètes sont alignées pour aller plus loin. Rachida Dati a

*l'ambition de faire bouger les lignes, il y a une majorité parlementaire possible et plusieurs patrons de l'audiovisuel public voient un rapprochement d'un bon œil. »*

#### Trois scénarios sur la table

Plus précisément, trois scénarios sont sur la table. L'un a minima : une gouvernance commune, avec un seul « grand patron » de l'audiovisuel public. L'autre, plus extrême : une fusion des différentes maisons, relativement longue à réaliser. A ce stade, l'orientation privilégiée se situe au milieu, avec la création d'un holding qui permettrait d'aller bien plus vite dans les coopérations (France 3/France Bleu, information, numérique) et peut-être préparer le terrain pour des projets de fusion. Sous pression, France Télévisions et Radio France ont déjà nommé mercredi deux responsables pour aller plus vite sur les coopérations.

Le holding serait a priori le plus simple à mettre en œuvre, dans la mesure où la PPL Lafon, qui prévoyait un holding, a été déjà votée au Sénat. Or Rachida Dati a indiqué vouloir s'appuyer sur ce texte. Il suffirait de le faire inscrire pour un vote à l'Assemblée nationale. « La moitié du chemin est déjà faite, insiste le sénateur Laurent Lafon (Union centriste). Bien évidemment, il peut toujours y avoir des amendements, mais on a un texte qui cadre le débat et fournit le point d'atterrissage qui pourrait faciliter les discussions. » Mais il faut aller vite, car en parallèle se pose aussi la question du financement. La redevance a été supprimée en 2022, au profit d'une fraction de la TVA, mais ce mécanisme doit s'achever fin 2024.



La ministre de la Culture, Rachida Dati, à l'Assemblée nationale. Photo Alexandra Bonnefoy/RÉA

Or, pour faire perdurer cette affectation de la TVA au financement de l'audiovisuel public est nécessaire de modifier une autre loi – la loi organique relative aux lois de finances – imposant un cadre entre l'origine d'un impôt et son but. Préserver un mode de financement qui ne soit pas directement issu du budget de l'Etat est clé pour garantir l'indépendance. Pour que tout soit bouclé avant le 1<sup>er</sup> janvier prochain, comme le souhaite la ministre, il faudra que des

votes aient lieu à l'Assemblée nationale pas plus tard qu'à la rentrée.

L'autre grande question est ce qui sera conservé de la PPL Lafon, si celle-ci est utilisée : uniquement la partie sur l'audiovisuel public, ou également celle sur le privé ? Le texte voté au Sénat prévoyait notamment de raccourcir le délai des ventes de chaînes de télévision privées, après une délivrance d'autorisation. Ce qui ouvrirait la porte à un véritable big bang dans l'audiovisuel. ■

## Les changements concrets attendus avec le holding

**La ministre de la Culture, Rachida Dati, veut doter l'audiovisuel public d'une gouvernance commune. Le scénario d'un holding est le plus probable. Tour d'horizon des risques et inconvénients.**

*deux responsables hiérarchiques et deux équipes séparées, chacun est jaloux de son pré carré, estime un bon connaisseur du secteur. L'intégration des métiers de la radio et de la télévision est indispensable pour renforcer l'offre éditoriale et faire des économies. » Ne serait-ce qu'en rationalisant le parc immobilier de France 3 et France Bleu, des économies importantes pourraient être dégagées.*

Un holding pour l'audiovisuel public est dans les tuyaux. Mais concrètement, qu'est-ce que cela changerait pour France Télévisions, Radio France, France Médias Monde et l'INA ?

Certes, par le passé certains ont critiqué l'idée d'une nouvelle structure. Selon ces détracteurs, on ajouterait ainsi des dépenses avant de produire des synergies. Mais l'idée serait de financer la mise en place d'un tel holding en réallouant les ressources de chaque entreprise, donc sans coût additionnel, estime un connaisseur du dossier. Le périmètre du holding reste flou pour l'instant, mais au cœur de tout rapprochement il y aurait France Télévisions et Radio France. Ces deux sociétés représentent ensemble 80 % des crédits budgétaires de l'audiovisuel public.

#### Dépasser les blocages

Pour ses partisans, le holding aurait plusieurs avantages. En créant des directions uniques pour les fonctions transversales (marketing, innovation, finance, ressources humaines, etc.) et dans trois domaines clés (proximité, numérique, information), le projet pourrait dépasser les blocages qui empêchent d'aller plus vite dans les coopérations « par le bas ». « Depuis cinq ans, ces coopérations avancent à la vitesse d'un escargot ! Quand vous avez

**Mieux comprendre les comportements du public**  
Autre avantage : donner plus de puissance à l'audiovisuel public avec une plateforme commune sur Internet. Derrière, cela permettrait de partager les données et métadonnées pour mieux comprendre les comportements du public et être plus prescripteur. « Cela créerait de fait un audiovisuel public plus fort pour résister davantage aux plateformes », observe un autre bon connaisseur.

**Un holding pourrait donner plus de puissance au secteur avec une plateforme en ligne commune.**

Mais les récentes difficultés à créer, sur certains thèmes (sciences, environnement, santé), des services transverses au sein même des rédactions de Radio France, ou encore les grèves de l'automne dernier chez France 3 contre la création de JT régionaux, sont là pour rappeler que ces entreprises, très syndiquées, sont difficiles à transformer. — F.B.V., M.A. et S.Lo.

## Pourquoi Rachida Dati veut faire aboutir la réforme

Si la réforme de l'audiovisuel public était votée, la ministre de la Culture marquerait le PAF de son empreinte, quelques mois après sa nomination. Elle pourrait se targuer d'avoir fait aboutir une réforme évoquée de longue date, déjà présente dans le programme de 2017 d'Emmanuel Macron.

Arrivée rue de Valois début janvier, Rachida Dati n'a pas tardé à ressusciter un projet laissé de côté par sa prédécesseuse, Rima Abdul Malak. Dès ses vœux aux acteurs culturels fin janvier, la nouvelle ministre de la Culture vantait l'utilité d'un « audiovisuel public qui rassemble ses forces ». Avant d'insister, quelques jours plus tard, au micro de la matinale de France Inter : « Il faut faire cette réforme et vite, là-dessus vous pouvez compter sur moi. »

Chose promise, chose due. Le dossier est maintenant en cours d'arbitrage à l'Elysée, selon nos sources. Ses contours restent flous, même si la réforme, visant à créer une gouvernance unique afin de favoriser les coopérations et synergies, pourrait s'inspirer de la proposition de loi du sénateur Laurent Lafon, qui prévoit la création d'un holding coiffant France Télévisions, Radio France, France Médias Monde et l'INA.

L'objectif est de boucler la réforme dans cette « dernière année où le créneau est possible », ainsi qu'elle l'a déclaré au Sénat mi-mars, l'année 2025 étant marquée par le renouvellement des mandats du président de l'Arcom et de la présidente de France Télévisions.

#### Une conviction personnelle

Quelle que soit la forme retenue, « le souci de Rachida Dati, c'est de faire adopter le rapprochement avant d'autres séquences politiques », estime un bon connaisseur de l'audiovisuel public. Plusieurs raisons la poussent à faire aboutir ce dossier. Il correspond d'abord à une conviction personnelle préalable à sa nomination, a-t-elle affirmé au micro de France Inter fin janvier.

Son argument est le suivant. Dans un secteur soumis à la concurrence des plateformes et au changement des usages, l'audiovisuel public doit « se rassembler pour être plus fort », comme dans les pays voisins. Car les coopérations déjà lancées – proximité, information, numérique – ne vont pas assez loin, a-t-elle résumé devant la commission d'enquête sur l'attribution des fréquences TNT, à l'Assemblée nationale.

Cette réforme est vue d'un bon œil à l'Elysée, selon nos sources, et à Matignon. Dans son programme présidentiel de 2017, Emmanuel Macron proposait déjà de rappro-

cher « les sociétés audiovisuelles publiques pour une plus grande efficacité et une meilleure adéquation entre le périmètre des chaînes et leurs missions de service public ». L'année suivante, Gabriel Attal, alors député, avait plaidé dans une interview à « L'Opinion » pour une révision de la structure des groupes audiovisuels publics avec une « gouvernance commune ».

En 2019, Franck Riester, alors ministre de la Culture, lançait la réforme, rapidement interrompue par la crise sanitaire. Ni Roselyne Bachelot, qui lui a succédé, ni Rima Abdul Malak, ne l'ont relancée ensuite, toutes deux ayant d'ailleurs exprimé à nouveau la semaine passée devant les parlementaires leur réticence devant ce projet. « Pendant longtemps, la politique voulait éviter de froisser Radio France, ce qui explique sans doute qu'aucune réforme n'ait eu lieu », grince un

observateur du secteur. Rachida Dati, au contraire, prend le bras-le-corps. « Si elle veut laisser sa trace dans son ministère, il n'y a pas 36 sujets législatifs ou réformes possibles. Les autres sujets culturels, c'est de moindre portée », considère un bon connaisseur du dossier.

#### Terrain d'entente

De fait, son passage au ministère de la Justice, sous Nicolas Sarkozy, avait été marqué par une réforme structurelle, celle de la carte judiciaire, en 2007. « C'est un animal politique, elle sent ce qui est faisable ou non », poursuit-il, en soulignant que « cette réforme n'a pas d'incidence en matière de finances publiques et ne nécessite pas une négociation avec Bercy ».

Issue des Républicains, la ministre de la Culture pourrait aussi se targuer, en cas de succès, d'avoir réussi à trouver sur ce sujet un terrain d'entente entre parlementaires LR et Renaissance, le projet de loi du sénateur centriste Laurent Lafon ayant déjà été adopté au Sénat. Ce sera peut-être plus délicat à l'Assemblée, même si les députés Quentin Bataillon (Renaissance) et Jean-Jacques Gaultier (LR) ont ouvert la voie en remettant ensemble en juin dernier un rapport parlementaire suggérant la création d'un « holding stratégique ». — S.Lo., M.A. et F.B.V.

« Il faut faire cette réforme et vite, là-dessus vous pouvez compter sur moi. »

RACHIDA DATI  
Ministre de la Culture

« Le Quotidien de la Réunion » échappe de peu à la faillite

## PRESSE

Le tribunal de commerce a accepté une offre de reprise par deux chefs d'entreprises locaux et le propriétaire du « Nouvel Economiste ».

Bernard Grollier

— Correspondant à La Réunion

En grande difficulté, le principal quotidien de l'île de La Réunion va continuer à paraître. Le tribunal de commerce a accepté mercredi le plan de reprise présenté par deux chefs d'entreprise du territoire sans lien avec la presse, Jean-Jacques Dijoux et Jean-Pierre Lallemand, associés à Henri J. Nijdam, directeur de la publication et de la rédaction du « Nouvel Economiste ».

Ces derniers étaient en compétition avec un groupe d'investisseurs locaux, dont un imprimeur en mesure de fabriquer le journal, mais qui ne souhaitait reprendre aucun journaliste de l'équipe. Après le dépôt de ces offres, la semaine dernière, les salariés avaient exprimé leur préférence pour le dossier présenté par Média Capital Réunion, la société constituée par Henri J. Nijdam et ses associés, le patron du « Nouvel Economiste » ne détenant qu'une part symbolique du capital.

« Ce ne fut pas un plébiscite, relativise Edouard Marchal, délégué du Syndicat national des journalistes au sein de la rédaction. Ce dossier prévoit de reprendre 15 journalistes seulement [sur 36 au total, NDLR] et nous attendons d'obtenir des assurances quant au projet rédactionnel, nous ne voulons pas que "Le Quotidien" devienne un outil d'influence. »

Le titre pourrait réparaître dès samedi, après seulement un jour d'interruption.

Selon ses repreneurs, le titre pourrait réparaître dès samedi, après seulement un jour d'interruption. Depuis sa création en 1976 par Maximin Chane-Ki-Chune, entrepreneur autodidacte, le journal dirigé jusqu'à ces derniers jours par sa fille Carole a cultivé une tradition d'indépendance, même s'il était plutôt classé à gauche.

En octobre, après la déclaration de cessation de paiements du « Quotidien de La Réunion », dont les ventes étaient tombées sous la barre des 12.000 exemplaires, le tribunal avait ouvert une procédure de liquidation judiciaire assortie d'une prolongation d'activité de trois mois. Fin novembre, Henri J. Nijdam avait déposé une offre de reprise, la seule, jugée irrecevable par l'administrateur judiciaire. Le journal avait obtenu en décembre une aide exceptionnelle de 600.000 euros du Conseil régional. Les juges avaient alors accepté de proroger de trois mois sa période d'activité.

Une autre décision concernant la presse locale est attendue jeudi au tribunal de commerce de Saint-Denis : l'acceptation du plan de continuation ou la liquidation du « Journal de l'île de La Réunion », deuxième quotidien de la place. Également en détresse, le titre a été placé en redressement judiciaire en janvier. ■

# Amazon tente de prendre Microsoft à revers dans l'intelligence artificielle

## INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Face à Microsoft qui mise sur OpenAI, le numéro un mondial du « cloud computing » se pose davantage comme un distributeur de modèles d'IA.

Florian Dèbes et Raphaël Balenieri

Toujours roi du marché de l'informatique en ligne, Amazon ne se laissera pas détrôner par son grand rival Microsoft dopé à l'intelligence artificielle (IA). La preuve : sa filiale cloud, Amazon Web Services (AWS), vient d'investir 4 milliards de dollars dans Anthropic, une start-up spécialiste des grands modèles d'IA générative. Difficile de ne pas y voir une réponse au partenariat à 10 milliards de dollars qui lie Microsoft et OpenAI, grâce auquel ce duo a pris de l'avance.

Mais les jeux sont loin d'être faits. « Ce n'est que le début de la transformation numérique et de l'intelligence artificielle, relativise lors d'un entretien avec "Les Echos" Mai-Lan Tomsen Bukovec, la vice-présidente d'AWS, de passage à Paris. Aucun autre fournisseur de cloud n'a autant d'expérience que nous auprès de 2 millions de clients. »

L'enjeu est clé pour AWS. Première entreprise à avoir connu un succès mondial en louant à d'autres



Pour Mai-Lan Tomsen Bukovec, la vice-présidente d'AWS, « ce n'est que le début de la transformation numérique et de l'IA ».

Come Sittler/REA

des serveurs informatiques regroupés dans ses centres de données, la filiale cloud d'Amazon fait face à un ralentissement sur ce marché devenu mature. Dans ce contexte, l'IA offrait un relais de croissance bienvenu, les grands modèles étant largement commercialisés via les plateformes de « cloud computing » comme la sienne. Mais AWS en a moins profité que ses concurrents.

Sous la barre des 20 %, la croissance du marché est loin du rythme de 30 ou 40 % enregistré ces der-

nières années. Mais après une année 2022 au ralenti, « il est clair que la technologie et les services d'IA générative ont eu un effet majeur, contribuant à stimuler davantage les dépenses en matière de cloud », note Synergy Research. Or selon ce dernier, Microsoft a gagné presque 2 points de part de marché en 2023, à 24 %, tandis qu'Amazon a vu la sienne baisser de 33 à 31 %. L'an dernier, le chiffre d'affaires d'AWS n'a progressé « que » de 13 % contre 29 % l'année précédente, à 90 mil-

liards de dollars tout de même, pour 24 milliards de dollars de profit opérationnel. Une situation qui va pousser AWS à supprimer plusieurs centaines de salariés, notamment dans les ventes et le marketing.

## Des modèles au choix

Pour conjurer la menace, Amazon entend prendre à revers son concurrent. Alors que Microsoft commence tout juste à diversifier ses partenariats au-delà d'OpenAI, AWS assume vouloir donner le

choix. Sur sa plateforme Bedrock, les clients peuvent utiliser les modèles d'Anthropic mais aussi ceux de Meta, Stable Diffusion et, depuis mercredi, du français Mistral AI.

## Le défi des coûts de l'IA

Exclusivement tourné vers les entreprises, AWS veut faire de ce positionnement une force alors qu'OpenAI court plusieurs lièvres, avec une offre d'abonnement grand public et des technologies pour les start-up ou les grands groupes. « Peut-être que le voyage d'OpenAI du consommateur vers l'entreprise marchera, peut-être pas. Avec AWS, nous partons de l'entreprise pour aller vers l'IA », souligne la dirigeante.

Alors qu'AWS fournit l'essentiel des profits d'Amazon, le virage du marché vers l'IA n'est pas sans danger. L'achat de processeurs Nvidia, ou le développement d'alternatives faites maison comme les puces Graviton, Trainium ou Inferentia, coûte une fortune tandis que la facture d'électricité des centres de données peut s'envoler. Mais AWS ne s'inquiète pas outre mesure. « Tous les ans, nos ingénieurs se posent un moment pour réfléchir à comment baisser les coûts des services d'AWS. Quand nous fixons nos prix, nous suivons l'évolution de nos coûts de manière à transmettre ces économies à nos clients. C'est comme ça que nous pensons pour nos services, ce n'est pas différent pour l'IA », explique Mai-Lan Tomsen Bukovec. Interrogée, la vice-présidente n'a toutefois pas été en mesure de chiffrer l'impact de l'IA pour les finances d'AWS. ■

## Taylor Swift devient milliardaire après une année 2023 exceptionnelle

## MUSIQUE

La star de la pop américaine multiplie les concerts dans le cadre de sa tournée à succès « The Eras Tour ».

Elle est la première artiste à dépasser le milliard de dollars de patrimoine uniquement grâce à sa musique.

Taylor Swift est décidément la star de tous les superlatifs. La chanteuse américaine est devenue milliardaire, d'après le dernier classement du magazine « Forbes », après une année 2023 historique pour la star de la pop.

Son patrimoine est désormais estimé à 1,1 milliard de dollars. C'est la première artiste – femmes et hommes confondus – à avoir franchi ce seuil uniquement grâce à ses revenus tirés de la musique. En moins d'un an, sa fortune a gonflé de quelque 360 millions de dollars, notamment grâce aux recettes faramineuses de sa tournée « The Eras Tour », 152 dates à travers le monde, dont les billets s'arrachent à prix d'or. D'après les estimations, cette tournée, qui a déjà rapporté à elle seule 190 millions de dollars à l'interprète, est en passe de devenir la plus lucrative de tous les temps. Elle doit s'achever le 8 décembre à Vancouver, au Canada.

Le magazine « Forbes » estime que, depuis le début de sa carrière, Taylor Swift a amassé plus de 500 millions de dollars issus des royalties et de ses concerts. A trente-quatre ans, la jeune femme est à la fois interprète, auteure ou coauteure de presque toutes ses chan-

sons, mais aussi productrice ou coproductrice, multipliant ses revenus pour chaque titre.

Forte de son succès, elle a même réenregistré ses six premiers albums dont elle ne possédait pas les droits d'enregistrement originaux. En outre, elle a annoncé la sortie d'un nouvel album fin avril, « The Tortured Poets Department », lors de la cérémonie des Grammy Awards, où elle a remporté le prix de l'album de l'année pour la quatrième fois. Du jamais-vu.

## Multiplication des revenus

Selon « Forbes », la valeur de son catalogue musical est désormais estimée à environ 500 millions de dollars. Le magazine ajoute à cela ses biens immobiliers (125 millions de dollars au total), ainsi qu'un jet privé (10 millions).

Le bond de sa fortune en 2023 provient également du film « The Eras Tour », montage de trois concerts de sa tournée, qui a enregistré 261 millions de dollars de recettes au box-office mondial.

Selon la revue spécialisée « Billboard », le chiffre d'affaires de la marque Taylor Swift atteindrait au total 1,82 milliard de dollars en 2023, en comptabilisant ventes de musique, de billets de concert, de produits dérivés, de tickets de cinéma et les royalties.

Mais elle n'est pas la seule artiste milliardaire de la planète. Elle avait déjà été devancée par le rappeur américain Jay-Z, (2,5 milliards de dollars), Rihanna (1,4 milliard) et le chanteur de country Jimmy Buffett (1 milliard). Mais tous les trois doivent une partie de leur fortune à des investissements externes au monde musical. Derrière Taylor Swift, Paul McCartney arrive à la deuxième place (950 millions de livres sterling tirés de sa musique) suivi par Beyoncé (800 millions de dollars). — Les Echos (avec AFP)



GÉRALD KARSENTI

FRANCK FERRAND

## GRANDS LEADERS / LES LEÇONS DE L'HISTOIRE

### LES CONFÉRENCES ENTREPRISES

S'inspirer de l'Histoire pour le leadership de demain

Pour votre comité exécutif, votre top management, vos clients et vos partenaires, un événement inédit et inspirant autour des grands leaders de l'Histoire.

Avec Gérald Karsenti et Franck Ferrand.

Plus d'informations sur : [radioclassique.fr/conferences](http://radioclassique.fr/conferences)  
01 40 08 50 11



# Amorce de reprise des transmissions de PME après une année noire

- Les cessions-acquisitions de petites entreprises ont baissé de 11 % en 2023, selon le panorama d'In Extensio.
- Les premiers mois de 2024 augurent d'une reprise des opérations, toujours dominées par l'axe Paris-Lyon.

## ENTREPRISES

Marion Kindermans

Au Salon Go Entrepreneurs à Paris, mercredi, Olivia Grégoire, la ministre déléguée chargée notamment des Entreprises, a soulevé une épineuse question : la transmission d'entreprises. Dans les dix prochaines années, 400.000 sociétés devront, selon elle, être reprises. Et 25 % des dirigeants français ont plus de 60 ans. Un sujet que l'exécutif entend prendre à bras-le-corps.

« Les Français ne connaissent pas assez les dispositifs existants », insiste l'entourage de la ministre, citant le pacte Dutreil (qui permet une exonération partielle de 75 % des droits de mutation à titre gratuit) et l'exonération des cotisations sociales totale ou partielle pendant douze mois dans le cas d'une reprise. La ministre veut aussi évangéliser les étudiants. Après l'ESCP mi-mars, elle devait porter mercredi en fin de journée les avantages de la reprise – « reprendre, c'est créer » – à HEC, avant l'Essec, Audencia ou l'Ecole des mines.

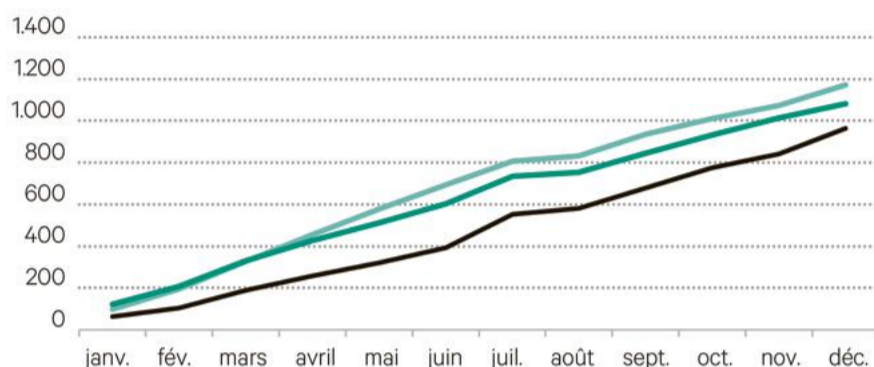
Il y a urgence, tant le marché joue au yo-yo. Après une année que des professionnels n'hésitent pas à qualifier d'annus horribilis, les premiers mois de 2024 montrent des signes de reprise dans les fusions-acquisitions de PME. « Comme pour l'ensemble du marché, la tendance de ce début d'année est à la relance sur le segment des PME, on est sur une croissance de 5 % à 10 % du nombre de transactions bouclées », indique Marc Sabaté, directeur général d'In Extensio Finance. Ce que le cabinet de conseil en fusions-acquisitions attribue à « la stabilisation des taux d'intérêt, à l'absorption du choc des hausses des prix des matières premières et de l'énergie, ainsi qu'à la poursuite des opérations de transmissions familiales ».

Ce revirement contrecarre une année 2023 en net repli. D'après le panorama d'In Extensio et Epsilon Research, qui se concentre sur les valorisations comprises entre 1 million et 50 millions d'euros, le nombre de transactions accuse un recul de 11 % l'an dernier, avec 964 opérations, contre 1.080 en 2022 et 1.172 en 2021. Si Marc Sabaté évoque « une baisse, mais moins terrible que ce à quoi on s'attendait », c'est que l'effondrement du premier semestre (35 % par rapport à la même période en 2022) a été atténué par le second. Celui-ci se solde en effet par une hausse de 20 % des opérations. « Le segment des entreprises valorisées en-

### Les cessions et acquisitions de PME

Evolution en nombre de transactions\*, en cumul annuel

— 2021 — 2022 — 2023



Les opérations par secteur d'activité, variation 2023/2022, en %



\* pour les PME valorisées de 1 million à 50 millions d'euros

tre 5 millions et 15 millions d'euros est celui qui a le mieux résisté. Ce sont souvent des entreprises familiales dont les obligations de transmission dépassent les éléments de conjoncture », détaille Jessy-Laure Carol, directrice associée d'In Extensio Finance. Ce segment a représenté l'an dernier 31 % des opérations, contre 28 % en 2022 et 24 % en 2021.

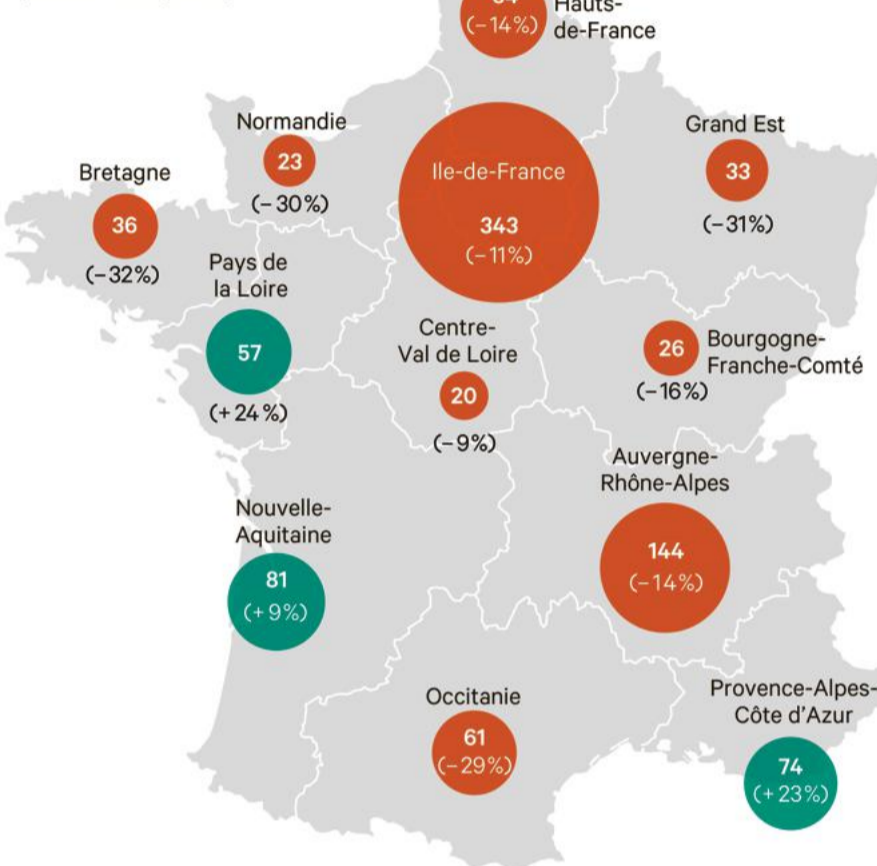
### Baisse des valorisations

Autre effet notable : le changement de profils des acteurs. Les fonds d'investissement sont en très léger retrait, représentant 21 % des acheteurs, contre 22 % en 2022. « C'est surtout la première fois qu'ils sont en recul depuis 2020 », souligne Marc Sabaté. Les opérations de taille moyenne sont surtout réalisées entre entreprises et moins par des fonds, qui sont davantage présents sur les gros deals. « Les sociétés non cotées représentent ainsi 67 % des acquéreurs sur ce segment PME, contre 63 % en 2022. La même configuration se retrouve en ce qui concerne les cessions, les fonds d'investissement ayant préféré attendre, dans

un contexte de baisse des valorisations. Ils représentent 11 % des vendeurs en 2023, contre 19 % un an plus tôt, quand les actionnaires privilégiés, eux, grimperont de 71 % à 79 %.

Le panorama révèle sans trop de surprise un net recul des opérations dans le BTP, en crise depuis plusieurs mois, à -54 %. « Les acteurs font pour l'instant le gros dos et sont attentistes, mais c'est un secteur résilient et habituellement actif dans le M&A », plaide Jessy-Laure Carol. Très affectés par la conjoncture (inflation et chute de la consommation, hausse des coûts de production), et « peu délocalisables », l'agroalimentaire et les transports enregistrent une baisse du nombre de transactions, tous deux de 23 %. Comme l'an dernier, le secteur qui connaît le plus grand nombre d'opérations – environ 300 – reste celui des technologies, médias et télécommunications. La reprise des deals dans les biens d'équipement (en hausse de 39 % en 2023), s'explique, quant à elle, par un « effet de rattrapage par rapport à une année 2022 en baisse ».

Volume global de transactions par région (Variation 2023/2022)



LES ÉCHOS / SOURCES : IN EXTENSIO FINANCE / EPSILON RESEARCH (AVRIL 2024)

## La Route des Comptoirs apporte sa palette de thés bio à Ricardo

**François Cambell parcourt le monde depuis vingt-cinq ans en quête de thés bio et équitables. Il cède son entreprise à un spécialiste du café.**

**Emmanuel Guimard**  
— Correspondant à Nantes

Ce sera thé et café. La Route des Comptoirs, importateur, assembleur et distributeur de thés et d'infusions biologiques installé près de Nantes, a été reprise fin 2023 par le groupe familial Ricardo, installé à Gennevilliers (Hauts-de-Seine). La cohérence est manifeste puisque ce dernier chapeaute plusieurs torréfacteurs et spécialistes du café pour un total de 880 salariés et de 220 millions d'euros de chiffre d'affaires.

« A 63 ans, personne dans ma famille n'avait ni l'envie ni les prédispositions pour gérer une entreprise de 50 personnes que j'avais créée », indique François Cambell, fondateur de La Route des Comptoirs en 1997. La société, qui affiche un chiffre d'affaires de 7 millions d'euros, est intimement liée à ce passionné, grand voyageur, pionnier du bio et du commerce équitable, ayant établi des relations personnelles avec de nombreux producteurs de par le monde.

« Pour pouvoir passer un cap, l'entreprise avait besoin d'investissements conséquents. Cela me faisait peur d'emprunter plusieurs millions d'euros à mon âge », ajoute le dirigeant. François Cambell, qui ne manquait pas de propositions de rachat, s'est adjoint le conseil de la société Agro Transmission pour choisir un repreneur. « Plus qu'un

acheteur, j'ai cherché une entreprise qui pouvait être un tremplin pour La Route des Comptoirs, car le premier risque d'un rachat est le démantèlement de ses services », souligne-t-il. Au fil des ans, la PME a bâti une offre de quelque 220 références de thés et d'infusions. Elle fournit plus de 4.000 magasins, torréfacteurs, épiceries ou salons de thé en France.

### Synergies avec Lobodis

François Cambell continuera à personifier pendant deux ans La Route des Comptoirs, où il interviendra toujours dans la stratégie, la sélection et l'assemblage des produits tout en assurant la transmission. Le choix du repreneur tient aussi au fait « de pouvoir jouer un rôle, par la suite, dans la promotion du thé bio, ce qui est ma passion depuis trente ans », poursuit-il.

Ricardo avait, de son côté, pris position dans l'ouest de la France en 2008 en rachetant le torréfacteur Lobodis (12,5 millions de chiffre d'affaires avec 36 salariés) près de Rennes. Cette proximité géographique créera des synergies entre les deux filiales, chacune gardant son identité et son modèle. « Nous avons des complémentarités qui peuvent être actionnées sur nos réseaux de distribution existants », indique Frédéric Lerebour, dirigeant de Lobodis. Les deux sociétés lancent également le collectif « Act & Respect » ayant pour vocation d'intégrer d'autres PME souhaitant « affirmer leur engagement écologique et social », explique Frédéric Lerebour, qui décrit l'initiative comme « un laboratoire ouvert aux autres filiales du groupe, mais aussi vers l'extérieur ». ■

## Produits verriers : Cevino Glass s'offre BMW

**Le groupe nordiste se renforce en Auvergne-Rhône-Alpes avec cette acquisition qui conforte sa place dans les six premiers acteurs français de la miroiterie.**

**Olivier Ducuing**  
— Correspondant à Lille

Le groupe de produits verriers Cevino Glass pousse ses pions en région Auvergne-Rhône-Alpes. Il vient de s'adjuger BMW, une entreprise de Feyzin (Rhône) spécialisée dans la trempe, l'émaillage et le verre feuilleté trempé. Cette activité représente 4 millions d'euros de volume de vente avec plus de 20 salariés.

« Cette acquisition présente un caractère stratégique », témoigne Thierry Gautier, président fonda-

teur du groupe. « BMW permet à Cevino Glass de renforcer sa présence en Auvergne-Rhône-Alpes et d'y jouer des synergies avec Lukora, une entreprise de Tarare, dans le Rhône, acquise en 2020. » Cette dernière, réalise un chiffre d'affaires de 9 millions avec 50 salariés. L'expertise de l'entreprise, rebaptisée « BMV Glass », est complémentaire à celle du groupe, avec un savoir-faire particulier dans l'émaillage du verre, une technique de traitement de surface avec des couleurs, intéressante pour le secteur du verre de décoration. Elle offre en outre un atelier de 3.500 m.

### Vingt sites en France

Cevino Glass avait déjà acquis un autre acteur du secteur il y a quelques mois, cette fois-ci en région parisienne : Dumas 1770, un expert de

la transformation de verres spéciaux notamment antireflet, situé en Seine-Saint-Denis. Ceci porte à vingt le nombre de sites du groupe en France, pour un chiffre d'affaires de 60 millions d'euros attendu cette année avec 360 salariés. Cela positionne le groupe de Villeneuve-d'Ascq parmi les six premiers français du secteur. « Nous sommes toujours en mesure de nous intéresser à un projet de rapprochement s'il a du sens. Mais nous ne sommes pas engagés dans une course à la taille ; la priorité est à la croissance organique », assure toutefois son président.

Cevino Glass, contrôlé par un pool de managers, est adossé à Siparex Midcap, investisseur de référence, au côté de Bpifrance et Rives Croissance. Le groupe exerce bien sûr dans le secteur de la construc-

tion mais avec une faible exposition au marché du neuf, le plus en difficulté. L'activité de Cevino Glass porte à 90 % sur la rénovation, avec des offres de solutions isolantes, comme des verres triples épaisseur, un segment du marché toujours très porteur. L'entreprise affiche du reste une croissance en ce début d'année. Thierry Gautier estime que celle-ci devrait porter le groupe autour de 70 millions d'euros à moyen terme, hors croissance externe. ■

**Lire l'éditorial de David Barroux**  
Page 14

**90 %**

**DE L'ACTIVITÉ**  
de Cevino Glass porte sur la rénovation.

# Emil Frey se diversifie dans les tracteurs

## NOUVELLE-AQUITAINE

**Le premier vendeur de voitures en France, avec près de six milliards d'euros de revenus dans ses 250 concessions en 2023, espère un milliard d'euros supplémentaire d'ici à 2027.**

Léa Delpont

—Correspondante à Bordeaux

« Il n'est jamais sain de faire 100 % de son chiffre d'affaires dans une seule activité. Pourquoi ce serait différent dans l'automobile ? » Fort de cette conviction, Hervé Miralles, le président d'Emil Frey France, premier distributeur automobile dans l'Hexagone, poursuit la diversification de son groupe. Après les pièces de rechange indépendantes investies depuis 2016, après l'entrée au capital dans Kertrucks en 2023 – un concessionnaire de camions –, il s'engage aujourd'hui dans le champ du machinisme agricole.

Installé près de Poitiers, Emil Frey France a réalisé l'acquisition de Bretagri, concessionnaire des tracteurs Case IH à Saint-Gilles, en Ille-et-Vilaine. L'entreprise affiche 30 millions d'euros de chiffre d'affaires et emploie 51 collaborateurs sur trois sites bretons. « On ne compte pas s'arrêter à une seule société », prévient Hervé Miralles, qui avait déjà mis la main sur l'ensemble MGA-Barrault dans les pièces détachées. Le machinisme agricole représente « environ 30.000 véhicules par an », estime-t-il. « C'est un secteur extrêmement technique qui va appeler des investissements et des regroupements ; nous voulons y participer. »

Tout en restant dans sa « sphère de compétence – la mobilité –, le



Le machinisme agricole représente « environ 30.000 véhicules par an ». Photo Emil Frey

groupe aux 5,9 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2023 se développe sur « des marchés qui ne sont pas exposés aux mêmes cycles et aléas, et qui ne génèrent pas les marges aux mêmes endroits du compte de résultat », explique son président.

### Plus de 212.000 voitures

Autre avantage de Bretagri : l'acquisition conforte l'implantation d'Emil Frey France en Bretagne, après l'opération Kertrucks l'année dernière, près de Rennes. Le groupe

a pris 35 % du capital du vendeur multimarques de camions, acteur majeur dans son secteur avec 350 millions d'euros de revenus en 2023 et 900 salariés. La prise de contrôle complète est programmée sur cinq ans.

Emil Frey France, connu sous sa marque Autosphere, a vendu plus de 212.000 véhicules neufs et occasion en 2023 dans son réseau de 250 concessions représentant 19 marques. Le distributeur aux 10.000 collaborateurs s'intéresse « de près

aux nouveaux constructeurs électriques ». En attendant, il vient de signer un partenariat avec Atlante France pour l'installation de 80 bornes de recharge rapide dans son réseau d'ici à 2025.

Le distributeur monte aussi en puissance sur la voiture d'occasion avec l'ouverture d'un troisième centre CRVO de reconditionnement industriel à Lyon, après ceux de Châtelleraud et de Lens.

« Nous avons dépassé les 100.000 véhicules reconditionnés de-

puis 2020 », souligne Hervé Miralles. Ces remises en état autrefois éparpillées dans les ateliers des concessions sont désormais soumises à des procédures standards massifiées, « pour un contrôle qualité très amélioré et la possibilité d'offrir de meilleures garanties aux clients », plaide-t-il. Le président vise le milliard d'euros de chiffre d'affaires supplémentaire grâce aux trois secteurs de diversification – camions, tracteurs et pièces détachées – d'ici à 2027. ■

# Revers pour le projet du « Métrocâble » à Grenoble

## AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

**L'enquête publique sur le projet de ligne de transport par câble au nord-ouest de l'agglomération vient de se conclure par un avis défavorable.**

Florian Espalieu

—Correspondant à Grenoble

Les arguments avaient été affûtés. La semaine dernière se déroulait le conseil du Syndicat mixte des mobilités de l'aire grenobloise (Smmag).

Et, à la faveur d'un vote sur le budget, une passe d'armes a eu lieu entre partisans et opposants du « Métrocâble ». Deux jours plus tôt, le rapport de l'enquête publique est tombé pour ce projet de liaison par câble destiné à réduire les flux de circulation : avis défavorable.

C'est un gros coup de frein pour un chantier présenté comme « structurant » par ses partisans. En 2015, une concertation avait acté son tracé de 3,5 kilomètres : partant de Saint-Martin-le-Vinoux, au nord de la métropole, il enjambait routes, voies ferrées et cours d'eau pour rejoindre, après arrêt à Grenoble, les communes de Sassenage et Fontaine à l'ouest. Le budget avait gonflé de 54 millions d'euros à presque 65 millions, en 2019, encore

accru depuis de 10 à 13 millions depuis, a reconnu le Smmag lors de l'enquête publique. La réalisation devait échoir à l'entreprise locale Poma, pionnière en matière de transport par câble. Ses 24 cabines de 12 places devaient transporter 600 personnes par heure et près de 5.000 par jour pour un parcours de 13 minutes.

### Un tracé jugé « inutilement complexe »

Le projet suscite néanmoins de forts clivages. « Comment un projet si peu consensuel [...] a-t-il pu arriver en l'état jusqu'au stade de l'enquête publique ? », s'étonnent les commissaires enquêteurs. Deux communes concernées, Grenoble et Sassenage, se sont positionnées

contre. Interpellée au sujet du « revirement » grenoblois lors du conseil du Smmag, l'élue écologiste Margot Belair, représentante de la Ville au sein de syndicat mixte, a rappelé que le « Métrocâble » était lié à un projet immobilier de 2.200 logements, « roboté » de plus de moitié en 2023, notamment en raison de risques d'inondation et de perte de terres agricoles.

Les commissaires enquêteurs se sont aussi positionnés sur le fond : le tracé est jugé « inutilement complexe », conduisant à un « budget d'investissement trop élevé ». En outre, leur rapport pointe un « faible report modal », qui « ne participera que très peu au désengorgement de la circulation à l'amélioration de la qualité de l'air et à la diminution

des émissions de gaz à effet de serre. » Dans un communiqué, Christophe Ferrari, président divers gauche de la métropole de Grenoble, a dit « prendre acte » de cet « avis défavorable [...], qui est clairement un mauvais coup pour le territoire et ses habitants ». Il souligne aussi le fait que le projet était « soutenu par l'Etat à hauteur de 5 millions d'euros » et qu'« une subvention régionale de 10 millions d'euros avait été contractualisée », s'interrogeant sur « le timing de ce type d'avis qui arrive bien (trop) tard » et fustigeant « une forme d'aberration et un temps du papier plus long que celui des travaux ». Contacté, le Smmag ne souhaite pas faire de commentaire, disant vouloir prendre le temps d'analyser le rapport. ■

# Aloen met de l'intelligence artificielle dans les centres d'appels

## INNOVATEURS

Laurent Marcaillou

—Correspondant à Toulouse

A proximité de Toulouse, Aloen a élaboré un logiciel d'assistance à la relation client pour les centres d'appels, qui fournit des éléments de réponse en temps réel grâce à l'intelligence artificielle. Fondée à Labège (Haute-Garonne) en janvier 2023 par son président Randy Ralijaona, ancien téléopérateur devenu ingénieur commercial, son directeur technique Christian Oupoh, ancien développeur d'outils de relation client, et Florian Lizon, directeur du

marketing, la jeune entreprise vient de réaliser sa première levée de fonds. Ce jeudi, Aloen annonce avoir réuni 410.000 euros pour l'heure auprès de Guy Wiriath, cofondateur de Value Healthcare, de Thomas Solignac, expert en IA et cofondateur de Golem.ai, de Paul Lè, à l'origine des Unhiders Angels, et de deux fonds : Kima Ventures cofondé par Xavier Niel et Zebox Ventures. D'ici à cet été, l'entreprise doit obtenir un complément de 400.000 euros d'aides et d'obligations convertibles de l'Etat et de la région Occitanie.

Aloen a élaboré deux outils. Le premier, « Aloen Assist », analyse la conversation, répond aux objections du prospect et donne des

réponses techniques. « Les éléments de réponse personnalisés sont apportés en 0,4 seconde pour guider le téléopérateur, qui les utilise comme il veut », explique Randy Ralijaona. C'est une ligne de texte pour l'aider, pas quatre lignes à lire. Nous ne voulons pas tout automatiser, mais améliorer la qualité. » L'outil allège la tâche du téléopérateur et le conseille.

### Analyser les conversations

Pour adapter le contenu aux besoins, Aloen implante le logiciel en collaboration avec le centre d'appels. Il rentre les paramètres puis l'algorithme apprend seul. Un linguiste personnalise la langue, selon les prospects. Le logiciel peut être

installé sur tous les types d'architecture informatique des centres d'appels. Il est vendu par abonnement à un prix qui dépend du nombre d'utilisateurs.

Le deuxième outil, « Aloen Evaluator », analyse les conversations, le nombre d'appels passés, le taux de conversion en commandes et le respect de la réglementation. Il donne des pistes d'amélioration et étudie les attentes des prospects. Ce logiciel améliore le suivi de la qualité des appels, car « il analyse 100 % des conversations, alors que les superviseurs des call centers ne contrôlent que 3 % des appels en moyenne », souligne Florian Lizon. Selon la société, ces outils d'IA font passer le taux de conversion des ap-

### Il a dit



« Les éléments de réponse personnalisés sont apportés en 0,4 seconde pour guider le téléopérateur. »

**RANDY RALIJAONA**  
Cofondateur et président d'Aloen

pels de 3 % à 12 % pour les téléopérateurs débutants, et de 13 % à 16 % pour les plus aguerris.

Ces deux outils sont vendus séparément. Aloen a installé ses logiciels dans six centres d'appels et 500 postes en France, au Maroc, à Madagascar et aux Etats-Unis. La société, qui veut atteindre 6.000 utilisateurs à la fin de l'année 2024, est partenaire de Microsoft qui projette de mettre ces outils sur sa marketplace. Avec l'argent levé, elle va poursuivre sa R&D afin d'améliorer la stabilité des logiciels et développer les ventes à l'international. L'entreprise, qui emploie 7 salariés, veut recruter 12 personnes en deux ans et vise un chiffre d'affaires de 1,3 million d'euros en 2025. ■

# A Lyon, Jean-Michel Aulas veut racheter la LDLC Arena

## AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

**L'ancien président de l'Olympique lyonnais avait lui-même lancé la construction de l'enceinte.**

Yann Duvert

La boucle est en passe d'être bouclée pour Jean-Michel Aulas, désormais en pole position pour remettre la main sur la salle lyonnaise LDLC Arena. Son propriétaire, OL Groupe, vient d'annoncer la tenue de « discussions exclusives et confidentielles » avec la société Honest, le family office de Jean-Michel Aulas, lui-même ancien président de l'Olympique lyonnais. La période d'exclusivité s'étend jusqu'au 31 mai 2024, est-il précisé dans un communiqué.

La LDLC Arena, équipement multifonction de 16.000 places situé à proximité du Groupama Stadium, a ouvert ses portes en fin d'année. Elle accueille les matchs de l'Asvel, club de basket dirigé par Tony Parker, ainsi que des spectacles et concerts. S'il n'a pas été communiqué, le prix de vente pourrait se situer autour de 160 millions d'euros.

La construction de l'enceinte, exploitée par la société OL Vallée Arena, avait été lancée par l'ancien président de l'OL. Ce dernier avait par la suite vendu le club lyonnais ainsi que divers actifs – dont la LDLC Arena – à Eagle Football Group, piloté par l'Américain John Textor. Après une transition chaotique, les rapports entre les deux dirigeants s'étaient normalisés.

### Recentrage des activités

L'opération en elle-même est loin d'être une surprise, dans la mesure où John Textor a publiquement exprimé son intention de se séparer des « actifs non essentiels » et de se recentrer sur les activités de football masculin. La vente de la LDLC Arena, sur laquelle Tony Parker s'était un temps positionné, constitue une nouvelle étape dans la transformation du modèle d'OL Groupe. Ce dernier avait lancé un appel d'offres portant au moins sur 40 % des parts de la salle et pouvant aller jusqu'à une prise de contrôle totale. C'est le second scénario qui semble tenir la corde, puisque les discussions portent sur « la cession de la totalité des actions de la société OL Vallée Arena », indique le communiqué. ■

# Le marché du recouvrement de créances bancaires à la veille d'un grand remue-ménage

- A l'heure où les impayés augmentent et où les banques sont incitées à se délester de leurs prêts non performants, le marché du recouvrement aiguise les appétits.
- Les acquéreurs de créances seront bientôt soumis à l'obtention d'un agrément auprès du gendarme bancaire.

## BANQUE

Rachel Cotte

C'est une réforme majeure qui se profile pour un secteur d'activité potentiellement très utile pour le secteur bancaire : les acteurs spécialisés dans le rachat de créances et le recouvrement, qui permettent aux prêteurs de se délester du crédit en souffrance, vont bientôt devoir se conformer à de nouvelles obligations en France. En transposition d'une directive européenne, les sociétés devront obtenir d'ici à fin juin un agrément de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR), le gendarme financier, avec des nouvelles obligations à la clé. De quoi chambouler le marché, alors que les banques françaises se montrent habituellement plus réticentes à se tourner vers ces acteurs que leurs homologues espagnoles ou italiennes.

Parmi leurs obligations, les acheteurs de créances devront ainsi mettre en place « un dispositif de gouvernance solide », doté d'un organe de surveillance indépendant, prévient l'ACPR sur son site. L'agrément prévoit aussi de fortes exigences en matière de gestion des risques et de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme (LAB-FT). Les acteurs seront par ailleurs soumis à des reportings ainsi qu'à des contrôles réguliers du superviseur bancaire. A noter que l'obligation ne concerne pas les « servicers », c'est-à-dire les acteurs ayant un mandat de recouvrement, mais sans avoir acheté la dette.

### Plus de transparence

La directive poursuit plusieurs objectifs. Tout d'abord, rendre ce marché plus transparent et efficient, et harmoniser les pratiques à l'échelle européenne, « compte tenu de l'interconnexion des systèmes



Eviter l'accumulation des créances douteuses au sein du système bancaire est l'une des priorités de la Banque centrale européenne. Photo iStock

bancaires et financiers dans l'Union », explique la directive.

Il s'agit au passage d'aider les banques européennes à nettoyer leurs bilans et ainsi éviter l'accumulation des créances douteuses (NPL pour « Non-Performing Loans ») au sein du système bancaire, comme au lendemain de la crise financière. Faire diminuer la part des NPL dans la zone euro – en particulier en Italie – a été l'une des premières priorités que s'est donnée la BCE en 2013,

lorsqu'elle a pris en charge la supervision des banques de la zone euro.

Le texte de la directive européenne estime que « la performance du marché secondaire du crédit dépendra dans une large mesure de la bonne réputation des entités participantes ». « La volonté est de réguler ce marché, et peut-être de restreindre le nombre d'acteurs », estime Thomas Duvacher, directeur général d'Intrum France, filiale du numéro un européen du secteur. De

fait, certaines des nouvelles exigences engendreront des coûts difficiles à supporter pour de petites et moyennes entreprises.

Pour Thierry Gingembre, président du syndicat des acteurs du recouvrement, une crainte est que les sociétés agissant en vertu d'un mandat de recouvrement, activité non soumise à l'agrément, ne se retrouvent à terme assujetties. Selon lui, le marché risquerait ainsi de se retrouver « phagocyté par quel-

ques acteurs européens, ce qui changerait complètement le paysage ».

### Protection des emprunteurs

Reste à voir si ces réformes vont bel et bien inciter les banques françaises à davantage recourir à ce type de services. Certaines continuent d'internaliser l'activité de recouvrement, mais elles sont de moins en moins nombreuses. Cela représente « des coûts d'information énormes, sur lesquels elles ne sont

pas enclines à investir », explique Audrey Meunier, directrice risques et compliance chez Intrum France. L'entreprise, qui truste la majeure partie du marché français du recouvrement de créances, avec quelques poids lourds comme Hoist Finance, iQera et EOS, agit surtout en tant qu'intermédiaire, mais cherche à développer sa propre activité de rachat de créances.

Autre argument, l'encadrement plus strict du secteur qui pourrait inciter les banques tricolores à céder davantage. Notamment dans la mesure où il devrait permettre de limiter les mauvaises pratiques des entreprises à l'égard des débiteurs, régulièrement dénoncées par les associations de consommateurs : appels incessants, réclamation de frais indus... Les sociétés seront en effet soumises à plusieurs règles relatives à la protection des emprunteurs.

**Les acteurs seront soumis à des reportings ainsi qu'à des contrôles réguliers du superviseur bancaire.**

La conjoncture, enfin, pourrait rendre les banques plus réceptives. Alors que l'inflation a atteint 5,7 % en moyenne sur l'année 2023 et que les taux d'intérêt ont franchi leur plus haut niveau depuis plus de vingt ans, impayés et défauts de paiement sont repartis à la hausse. Pour les banques, cela se traduit par une dégradation de leur portefeuille de prêts, qui peuvent, à terme, devenir « non performants ». Au troisième trimestre 2023, le ratio de crédits non performants était de 2,38 %, un taux en légère hausse sur un trimestre. La part d'encours dégradés – la phase avant le classement en « non performant » – s'est elle aussi accrue. Le secteur reste toutefois loin du niveau d'alerte. ■

## Les abus de certains acteurs pointés du doigt

**En cas de dettes ou de factures impayées, les ménages français peuvent être sollicités par des spécialistes du recouvrement. Ces dernières années, les associations de consommateurs ont régulièrement dénoncé les méthodes employées par certains acteurs du secteur.**

« *J'en ai eu la boule au ventre.* » Pendant une semaine, Julian G. a subi les relances répétées, « jusqu'à 12 appels par jour », de la société de recouvrement à laquelle un organisme de crédit avait cédé sa créance de 6.000 euros. Malgré un moratoire accordé par la Banque de France à la suite d'un dépôt de dossier de surendettement, l'entreprise est allée jusqu'à le menacer de saisie sur son compte bancaire. Si les relances ont fini par cesser après l'envoi d'un document prouvant le moratoire, Julian déplore l'attitude particulièrement agressive et méprisante de l'agente de recouvrement, qui a fait peu de cas de sa situation financière fragile.

Comme Julian, de plus en plus de Français se retrouvent dans l'incapacité de faire face à leurs dettes : après une hausse de 8 % sur l'ensemble de l'année dernière, le

nombre de dépôts de dossiers de surendettement a augmenté de 16 % sur un an, en février, selon la Banque de France. Passé un certain délai d'impayé, les ménages peuvent être sollicités par des spécialistes du recouvrement, qui opèrent parfois pour leur propre compte après avoir acquis un portefeuille de créances « non performantes ». Ils sont toutefois le plus souvent mandatés par le créancier d'origine – banque, opérateur télécoms, ou encore fournisseur d'énergie.

### Enquêtes de la DGCCRF

Les méthodes de certains acteurs pour obtenir le remboursement de ces arriérés sont régulièrement pointées du doigt. En 2020, la DGCCRF, qui doit bientôt publier sa dernière enquête à ce sujet, relevait des anomalies chez 26,50 % des 68 spécialistes contrôlés.

A l'époque, la réclamation de frais indus figurait parmi les abus les plus récurrents. Selon Sébastien Allaire, président de l'association Banques Infos Recours, certains n'hésitent pas à « jouer sur l'ignorance du consommateur », en lui demandant de payer pour l'envoi des lettres de relances. Or « les sociétés de recouvrement amiable ne peuvent pas percevoir de frais », rappelle Mélanie Saldanha,

**Certains n'hésitent pas à « jouer sur l'ignorance du consommateur », en lui demandant de payer pour l'envoi des lettres de relances. Or « les sociétés de recouvrement amiable ne peuvent pas percevoir de frais. »**

MÉLANIE SALDANHA  
Juriste banque et assurance pour l'UFC-Que choisir

juriste banque et assurance pour l'UFC-Que choisir. Celle-ci déplore souvent un manque d'information pour justifier la créance et son montant. Il arrive d'ailleurs que ces sociétés réclament par erreur des sommes qui ont déjà été remboursées.

Selon l'enquête de la DGCCRF, dans quelques rares cas, les consommateurs étaient menacés de poursuites judiciaires alors que les créances étaient prescrites : pour un crédit à la consommation – on parle de délai de « forclusion » –, il n'est par exemple plus possible d'exercer une action en justice deux ans après la première échéance impayée.

### « Relancer ne signifie pas harceler »

« Une fois ce délai passé, rien n'empêche de relancer, mais le débiteur ne paie que s'il en a envie. C'est pour cela que les pratiques des sociétés peuvent devenir agressives », observe Romain Feydel, avocat en droit bancaire. En effet, sachant la créance prescrite, l'agent de recouvrement doit trouver le moyen d'obtenir un versement volontaire. Mis sous pression, le débiteur croit être légalement tenu au remboursement et accepte souvent de payer. Même minime, tout versement « permet de ressusciter

la dette », explique Mélanie Saldanha.

Thierry Gingembre, président du syndicat des acteurs du recouvrement, rappelle que le créancier ou l'intermédiaire doit veiller à réclamer des sommes exigibles et à ne pas tomber dans le harcèlement. Mais « relancer plusieurs fois ne signifie pas harceler. Il est important de rappeler qu'un créancier est la première victime de l'impayé et qu'il s'agit de réclamer ce qui est dû en vertu d'un engagement contractuel non respecté », souligne-t-il, en ajoutant que les débiteurs insolubles sont minoritaires dans les dossiers traités.

A la faveur d'une nouvelle réglementation issue d'une directive européenne, les méthodes des entreprises pratiquant le rachat de créances seront bientôt davantage contrôlées. En matière de droit du consommateur, cela doit se traduire par des relances plus encadrées et une information complète du débiteur sur la nature des créances, ainsi que des indications sur les moyens de réclamation dont il dispose. Une avancée toutefois insuffisante selon Sébastien Allaire, car elle ne s'appliquera pas aux acteurs agissant par mandat, qui représentent la majeure partie de l'activité de recouvrement.

— R. C.

# AXA France repart à l'offensive dans l'assurance des particuliers

## ASSURANCE

La compagnie veut élargir son champ d'action à l'assurance à bas prix pour toucher un plus large public, tout en améliorant sa qualité de service.

Elle vise 1 million de contrats supplémentaires auprès de clients particuliers en 2026.

Amélie Laurin

Après la crise des années Covid, marquée par le conflit ouvert entre AXA France et ses clients restaurateurs, l'assureur veut confirmer le redressement opéré ces deux dernières années. « Nous avons une très bonne image de marque mais nous pouvons encore progresser en assurance dommages des particuliers », déclare Guillaume Borie, directeur général d'AXA France depuis l'été dernier.

Pour « gagner des parts de marché » sur cette cible, « nous visons 1 million de contrats nets supplémentaires auprès des particuliers en 2026, dans toutes nos activités », annonce le dirigeant de 38 ans. AXA France revendique 7 millions de clients équipés de 18,5 millions de contrats d'assurance dommages, santé-prévoyance ou épargne. Le vaisseau amiral du groupe AXA fait de la conquête commerciale l'un des principaux enjeux de son plan stratégique 2024-2026. Cette feuille de route a été présentée mercredi, quelques semaines après celle de sa maison mère AXA, deuxième assureur européen derrière Allianz.

### Offres low cost

En 2023, AXA France a déjà gagné 128.000 clients particuliers et 425.000 contrats nets toutes clientèles confondues, après avoir consolidé ses réseaux de distribution (salariés, agents généraux...). Mais le deuxième assureur du marché français derrière Crédit Agricole Assurances, veut aller plus loin. A rebours de son image plutôt haut de gamme, AXA France se veut « le fer



Deuxième assureur du marché français, AXA France a encaissé 24,9 milliards d'euros de primes l'an dernier sur son périmètre domestique. Photo Danny Gys / Reporters-RÉA

de lance de l'inclusion sociale » face au changement climatique, avec des aides à la rénovation thermique des bâtiments, et face à la fragmentation de la société française. « Il y a un problème de décrochage des classes moyennes en France et donc d'accès aux services essentiels. On voit des personnes s'assurer de plus en plus mal ou qui même renoncent à s'assurer », explique Guillaume Borie.

En septembre prochain, « le processus de recouvrement des mensualités impayées sera assoupli pour les clients en difficulté » et la compagnie « continue de travailler à des contrats plus lisibles, dans un langage toujours plus clair », annonce-t-il.

En mai, AXA France lancera un nouveau produit combinant responsabilité civile et prévoyance pour les professionnels, via sa filiale en ligne Direct Assurance. Celle-ci peaufine pour cet été une offre locataires à bas prix, dans le sillage de Crédit Agricole Assurances, et une

assurance automobile pour les ménages modestes. « Pour eux, l'assistance zéro kilomètre est essentielle car ils vont souvent travailler en voiture, mais pas la garantie carrosserie », illustre Guillaume Borie.

### Croissance de 5 % par an

Pour autant, AXA France ne mise pas uniquement sur le low cost. Comme ses concurrentes, la compagnie ne s'estime plus contrainte par le « bouclier anti-inflation » qui avait limité les hausses de prix sur les contrats de clients particuliers en 2023 pour préserver le pouvoir d'achat des Français.

Avec une limite : la hausse des prix à la consommation a reflué en mars à 2,3 % sur un an. Dans son nouveau plan, AXA France compte donc davantage sur l'effet volume que sur l'effet prix. « Nous voulons croître de 5 % par an entre 2024 et 2026 », explique Guillaume Borie. C'est un objectif ambitieux car l'effet volume devra être important ». Le

chiffre d'affaires domestique d'AXA France (hors activités internationales) a crû de 6 % par an en moyenne entre 2021 et 2023, presque uniquement grâce à l'inflation et toutes clientèles confondues, pour atteindre 24,9 milliards d'euros de cotisations l'an dernier.

Pour soutenir ses ambitions, AXA France veut améliorer « l'expérience client au moment de la souscription, qui doit être possible sur tous les canaux (Internet, agences...), et au moment du sinistre. » Pour cela, « nous aurons un système unique pour les clients particuliers en 2026 et dans un second temps pour les clients entreprises », indique Guillaume Borie.

La compagnie va investir 785 millions d'euros en trois ans dans son informatique, 7 % de plus que sur la période précédente. Par exemple pour développer l'usage de l'intelligence artificielle (IA) dans le traitement des sinistres simples (bris de glace...). ■

# L'actionnariat salarié recule pour la deuxième année consécutive en Europe

## ACTIONNARIAT

Le nombre d'actionnaires salariés dans les grandes entreprises européennes ne parvient pas à retrouver son niveau record de 2011 et la part du capital détenue a chuté en dix ans.

Ulysse Legavre-Jérôme

L'actionnariat salarié recule en Europe. Dans sa dernière étude annuelle, la Fédération européenne de l'actionnariat salarié (FEAS) recense 6,85 millions d'actionnaires salariés dans les grandes entreprises européennes, soit un nombre plus bas que douze ans auparavant, alors même que le nombre de salariés a fortement progressé sur le continent.

En 2023, les salariés détenaient 3,01 % du capital de leur entreprise, soit 441 milliards d'euros. Mais dix ans plus tôt, elle était plus importante : elle atteignait 3,10 %. En

France, les salariés détiennent seulement 4,25 % du capital des entreprises cotées, encore loin de l'objectif de 10 % souhaité par le gouvernement d'ici à 2030.

### De « moins en moins démocratique »

Plus alarmant, la proportion de salariés actionnaires, également appelée taux de démocratisation, poursuit dans le même temps sa chute. Un salarié sur cinq est actionnaire de son entreprise en Europe aujourd'hui, au lieu d'un sur quatre auparavant. Cette chute a été particulièrement prononcée en France, pourtant championne en Europe avec ses 2,9 millions d'actionnaires salariés, loin devant la Grande-Bretagne (1,7 million) et l'Allemagne (900.000).

Ce taux de démocratisation atteignait 42 % dans les entreprises cotées de l'Hexagone en 2010, il n'est plus que de 32 % en 2023. « Si le taux de démocratisation avait pu être maintenu, les grandes entreprises françaises devraient compter 3,7 millions d'actionnaires salariés aujourd'hui », souligne la FEAS, évoquant un actionnariat salarié de

« moins en moins démocratique ».

L'actionnariat salarié profite surtout aux dirigeants tandis que la part des salariés non dirigeants est au plus bas depuis 2007. Dans les grandes entreprises cotées européennes, la FEAS relève que les 9.400 dirigeants exécutifs détiennent en moyenne 22 millions d'euros chacun au capital de leur entreprise, là où la part moyenne des 6,3 millions d'actionnaires salariés ordinaires ne se monte qu'à 34.000 euros.

En cause, des politiques d'actionnariat salarié restées nationales, alors que la part des salariés à l'international croît. Il y a seize ans, près d'un salarié sur deux d'une grande entreprise européenne était

sur son marché domestique, là où il pouvait bénéficier des encouragements politiques et fiscaux de son pays. Cette proportion n'est plus que d'un gros tiers aujourd'hui.

### « Un échec de l'Europe »

« C'est ce qui explique pourquoi les efforts législatifs récents dans plusieurs pays (loi Pacte en France, multiplication par quatre des incitants fiscaux en Allemagne) n'ont eu aucun impact significatif sur l'actionnariat salarié dans les grandes entreprises », écrit la FEAS, évaluant la perte d'efficacité de ces politiques à « 30 % en quelques années » et pointant « un échec de l'Europe ».

Toutefois, il reste à souligner que les grandes entreprises européennes sont toujours plus nombreuses à se doter de plans d'actionnariat salarié et à voir des salariés participer à leur actionnariat. En 2023, 95 % des grandes entreprises avaient un dispositif d'actionnariat salarié, contre 68 % en 2006. Quant aux salariés, la tendance est toujours à la croissance des capitaux qu'ils détiennent en actions de leur entreprise, avec près de 200 milliards d'euros en plus en dix ans. ■

# 6,85

MILLIONS

Le nombre d'actionnaires salariés dans les grandes entreprises européennes, soit moins que douze ans auparavant.

en bref



FP3 Press/MAXPPP

## Le bénéfice de la Maif s'effondre

**ASSURANCE** La Maif a annoncé mercredi un résultat net de 23 millions d'euros en 2023, contre 82 millions en 2022 et 155 millions en 2021. Le chiffre d'affaires de la mutuelle niortaise a progressé de 4,5 %, à 4,7 milliards d'euros, mais cette spécialiste de l'assurance dommages pâtit du coût des sinistres climatiques et des émeutes urbaines. Ces événements l'ont contrainte à injecter 155 millions d'euros dans sa filiale Smacl, premier assureur des collectivités locales. La participation de la Maif au sauvetage du groupe d'Ehpad Orpea, pour 400 millions, a été bouclée en décembre 2023 mais sera comptabilisée en 2024.

## La proposition de loi sur l'attractivité financière passe une première étape

**COMPÉTITIVITÉ** La proposition de loi (PPL) visant à accroître l'attractivité financière de la France a franchi une première étape à l'Assemblée nationale, mercredi, avec un vote positif après son examen en commission des Finances. Présentée par le député Renaissance Alexandre Holroyd, le texte sera débattu dans l'hémicycle le 9 avril, puis au Sénat le 14 mai. L'une des mesures vise à faciliter les introductions en Bourse en favorisant le développement des actions à droits de vote multiple.

## annonces judiciaires & légales

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Liberté - Égalité - Fraternité

SAINT-QUENTIN-EN-YVELINES

AVIS D'ENQUETE PUBLIQUE

Préalable à la déclaration de projet portant sur l'intérêt général du Projet de Renouvellement Urbain du quartier du Valibout, sur la commune de Plaisir

Par arrêté du 29 mars 2024, le Président de la Communauté d'Agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines a ordonné l'ouverture de l'enquête publique préalable à la déclaration de projet portant sur l'intérêt général du projet de renouvellement urbain du quartier du Valibout, sur la commune de Plaisir, et présentant au public l'évaluation environnementale dudit projet.

A cet effet, Monsieur Christian LAMARCHE a été désigné en qualité de Commissaire enquêteur pour cette enquête publique et Monsieur Bruno FOUCHER en qualité de Commissaire enquêteur suppléant.

L'enquête aura lieu pour une durée de 33 jours consécutifs, du lundi 22 avril 2024, 14h00, au samedi 25 mai 2024, 12h00.

Les pièces du dossier seront tenues à la disposition du public :

- en mairie de Plaisir, 2 rue de la République, 78370 Plaisir, aux jours et heures habituels d'ouverture au public : le lundi de 13h30 à 19h30 ; le mardi, mercredi et vendredi de 9h à 12h et de 13h30 à 17h30 ; le jeudi de 10h à 12h et de 13h30 à 17h30 ; le samedi de 9h à 11h45 (hors jours fériés).

- à l'hôtel d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines, siège de l'enquête publique, 1 rue Eugène Hénaff, ZA du Buisson de la Couldre, 78192 Trappes, aux jours et heures habituels d'ouverture au public : du lundi au vendredi, de 8h30 à 12h30 et de 13h30 à 17h30 (hors jours fériés).

- à la Maison des Familles La Mosaïque, 98 avenue François Mitterrand, 78370 Plaisir, aux jours et heures habituels d'ouverture au public :

o Horaires période scolaire : le mardi de 9h à 12h et de 14h à 20h ; le mercredi, jeudi, vendredi de 9h à 12h et de 14h à 18h ; le samedi de 10h à 12h et de 14h à 18h (hors jours fériés).

o Horaires vacances scolaires : du lundi au vendredi de 9h à 12h et 14h à 18h (hors jours fériés).

Le dossier d'enquête publique en version numérique pourra également être consulté aux mêmes dates sur un poste informatique situé en mairie de Plaisir accessible aux jours et heures habituels d'ouverture au public.

Le dossier d'enquête publique en version numérique est aussi disponible durant l'enquête publique sur le site internet de Saint-Quentin-en-Yvelines à l'adresse suivante : [www.saint-quentin-en-yvelines.fr](http://www.saint-quentin-en-yvelines.fr) et sur le site <https://www.registre-numerique.fr/renouvellement-urbain-valibout>

Chacun pourra prendre connaissance du dossier d'enquête publique, et consigner éventuellement ses observations sur les registres d'enquête sur les mêmes lieux.

Monsieur le Commissaire-enquêteur recevra le public :

- En mairie de Plaisir : Lundi 29 avril 2024 de 17h00 à 19h30

- A la Maison des Familles La Mosaïque de Plaisir : Mercredi 15 mai 2024 de 15h00 à 17h30

- En mairie de Plaisir : Samedi 25 mai 2024 de 9h30 à 12h00

En outre, un registre dématérialisé est également mis à la disposition du public sur toute la durée de l'enquête publique. Ainsi, le public pourra déposer ses observations et propositions sur ledit registre dématérialisé à l'adresse suivante : [renouvellement-urbain-valibout@mail.registre-numerique.fr](mailto:renouvellement-urbain-valibout@mail.registre-numerique.fr)

Le public pourra consulter ledit registre dématérialisé à l'adresse suivante : <https://www.registre-numerique.fr/renouvellement-urbain-valibout>

Des observations écrites pourront être adressées à Monsieur le Commissaire enquêteur, à la Communauté d'Agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines - Direction de l'Habitat et de la Rénovation Urbaine - Enquête publique Valibout - 1, rue Eugène Hénaff - BP 10118 - 78192 Trappes Cedex, pendant toute la durée de l'enquête publique.

Les observations écrites adressées par courrier seront consultables sous cette forme en mairie de Plaisir et à l'hôtel d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines, siège de l'enquête publique, aux jours et heures habituels d'ouverture au public.

Le rapport et les conclusions motivées du Commissaire enquêteur seront tenus à la disposition du public, durant un an, aux jours et heures habituels d'ouverture en mairie de Plaisir et au siège de la Communauté d'Agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines ainsi que sur le site internet de Plaisir et de Saint-Quentin-en-Yvelines aux adresses suivantes : [www.plaisir.fr](http://www.plaisir.fr) et [www.saint-quentin-en-yvelines.fr](http://www.saint-quentin-en-yvelines.fr).

Au terme de la procédure, la Déclaration de projet portant sur le projet de renouvellement urbain du quartier du Valibout à Plaisir sera approuvée par délibération du Conseil communautaire de Saint-Quentin-en-Yvelines.

EP 24-182 / contact@publilegal.fr

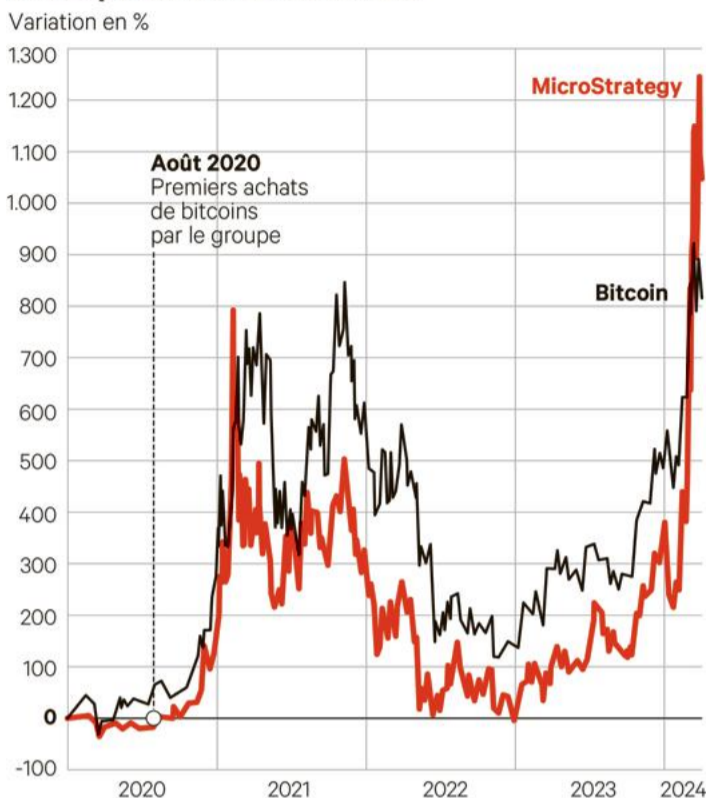
La ligne de référence est de 40 signes en corps minimal de 6 points didot.

Le calibrage de l'annonce est établi de filet à filet.

Les départements habilités sont 75, 78, 91, 92, 93, 94, 95 et 69.

# L'icône boursière du bitcoin visée par un vendeur à découvert

Les achats massifs de bitcoins de MicroStrategy ont dopé son cours de Bourse



Michael Saylor, président et cofondateur de MicroStrategy.

« LES ÉCHOS » / SOURCE : BLOOMBERG - PHOTO : MARCO BELLO / GETTY IMAGES NORTH AMERICA / GETTY IMAGES VIA AFP

## CRYPTOACTIFS

Après s'en être pris à Donald Trump et à Richard Branson, ce vendeur à découvert parie sur la chute de MicroStrategy.

Nessim Aït-Kacimi

Emoi dans la sphère cryptos : un vendeur à découvert s'attaque à l'une de ses icônes, MicroStrategy, et à son dirigeant, le médiatique Michael Saylor, soutien indéfectible du bitcoin à Wall Street. La firme Kerrisdale Capital estime que les achats massifs de bitcoins du groupe (14 milliards de dollars) lui ont permis d'enregistrer un écart de performance peu justifié par rapport à celui de la crypto. Cette année, le cours de MicroStrategy a gagné 139 %, quand le bitcoin a progressé de 55 %.

Depuis jeudi dernier, le rapport de Kerrisdale a fait chuter de 20 % le cours du groupe de Michael Saylor, soit trois fois plus que la baisse du bitcoin (-6 %). Historiquement, les campagnes du vendeur à découvert peuvent faire chuter jusqu'à 40 % le cours de leur cible.

Kerrisdale explique que l'activité historique de MicroStrategy (les logiciels) est complètement éclipsée par son pari massif sur le bitcoin. « Elle ne représente que 3 % de

la valeur de l'entreprise, et à peine 10 millions de dollars de cash-flow en 2023. La valorisation du groupe est attribuable à son stock de bitcoins acquis grâce à l'endettement, les obligations convertibles ou la vente de ses actions. » Seulement, pour justifier un cours aussi élevé de MicroStrategy, le bitcoin devrait valoir 177.000 dollars, contre 65.000 aujourd'hui.

Le vendeur à découvert n'a pas hésité par le passé à s'attaquer à des personnalités emblématiques : Trump dans les médias (Digital World Acquisition Corp) et Richard Branson pour Virgin Galactic, sa compagnie de vols spatiaux.

### ETF avant la lettre

Cette fois, il conseille de vendre à découvert MicroStrategy, tout en étant acheteur de bitcoins. Être uniquement vendeur à découvert sur le titre reviendrait à prendre un pari risqué – sur la chute globale des marchés des cryptos, car la corrélation entre les deux actifs (MicroStrategy et le bitcoin) est forte.

L'entreprise de Michael Saylor détient 214.246 bitcoins (1,1 % des bitcoins créés), et en achète quand le cours baisse, contribuant à le stabiliser. Son premier investissement dans le bitcoin (de 250 millions de dollars) remonte au mois d'août 2020. Le groupe souhaitait alors dynamiser le rendement de sa volumineuse trésorerie. Investisseur de longue date dans le bitcoin à titre personnel, Michael Saylor

a convaincu ses administrateurs et actionnaires qu'il fallait en faire de même.

Depuis son premier investissement dans le bitcoin, le cours de MicroStrategy a bondi de 1.220 % alors que celui de la crypto gagnait 500 %. Le marché a vu ce groupe comme une sorte d'ETF bitcoin (fonds coté qui suit la valeur du bitcoin) avant la lettre, un tel instrument n'étant disponible à Wall Street que depuis janvier. Il lui a permis d'élargir son éventail d'actionnaires au-delà de la tech pour y inclure les investisseurs des cryptos. Mais les jours où l'action MicroStrategy était l'un des rares moyens d'investir indirectement sur le bitcoin sans prendre certains risques opérationnels sur les plateformes (vols, détournement de fonds) « sont largement révolus du fait de la nouvelle offre [ETF...] », souligne Kerrisdale.

Dans le monde des dirigeants d'entreprises américains, Michael Saylor est l'un des plus fidèles et des plus ardents soutiens au bitcoin. Sur X, il n'a pas réagi directement au

rapport du vendeur à découvert, mais a martelé « qu'aucune force ne peut résister à une idée [le bitcoin] dont l'heure est venue » et que « Wall Street a besoin du bitcoin ».

### « Crypteuphorie »

Le leader du monde des cryptos est, selon lui, un actif supérieur, à la fois financièrement (rentabilité) et moralement, en opposition à la compromission des monnaies et de la finance traditionnelles. Ce pari financier et idéologique lui a réussi jusqu'ici. Il estime que son business de logiciels et le bitcoin sont deux activités peu corrélées, ce qui offre de la diversification. En contrepartie, la volatilité de la crypto augmente celle de son cours en Bourse.

Créé en 1989 et introduit en Bourse en 1998 sur le Nasdaq, MicroStrategy avait surfé sur la bulle internet. Son cours était passé de 180 à 3.130 dollars entre août 1999 et mars 2000. A la clé, une chute tout aussi brutale. Le cours s'était effondré de 99 % en douze mois. Les dirigeants du groupe avaient en outre dû payer une amende pour avoir gonflé leurs chiffres, selon la Securities and Exchange Commission (SEC).

Michael Saylor en a gardé une aversion profonde à l'égard du régulateur. Son groupe a ensuite végété pendant plus de vingt ans, avant que le bitcoin ne vienne le réveiller et ne lui offre un retour en grâce sur fond de « crypteuphorie ». Une revanche pour son fondateur. ■

# 214.246

### BITCOINS

détenus par MicroStrategy, soit 1,1 % des bitcoins créés. Pour son PDG Michael Saylor, investir dans cet actif est un pari financier et idéologique.

# Chine : la banque centrale envisage d'intervenir sur le marché obligataire

## OBLIGATIONS

La Banque populaire de Chine pourrait acheter et vendre de la dette d'Etat pour mieux encadrer la liquidité du marché.

Une révolution pour cette institution.

Guillaume Benoit

C'est une petite phrase qui était passée complètement inaperçue. En octobre dernier, le tout-puissant président chinois Xi Jinping, qui ne s'exprime que rarement sur les outils de la politique monétaire, avait déclaré que la banque centrale « devrait progressivement augmenter l'achat et la vente d'obligations d'Etat dans ses opérations ». Mais elle a resurgi au détour de la publication d'un livre, la semaine dernière, alimentant les rumeurs d'une possible intervention de la banque centrale chinoise (PBOC) sur le marché des obligations d'Etat.

Le fait que cette citation ressorte maintenant – alors que le discours n'avait pas été intégralement publié à l'origine – n'est sûrement pas le fruit du hasard. D'autant plus qu'en parallèle, Pékin a annoncé son intention de procéder à des émissions obligataires de très long terme pour un montant total de 1.000 milliards de yuans (130 milliards d'euros). Des interventions permettraient d'assurer le succès de ces opérations et de stabiliser le marché de la dette chinoise.

### Changement de cap

Il s'agirait d'une petite révolution dans un pays où l'on a toujours regardé avec une certaine suspicion les larges programmes de rachats d'actifs (quantitative easing ou QE) menés par les grandes institutions financières mondiales, Réserve fédérale américaine (Fed) et Banque centrale européenne (BCE) en tête.

Le gouverneur de la PBOC a, à de nombreuses reprises, mis en garde sur le fait que de telles opérations porteraient atteinte à la stabilité des marchés et comportaient une part d'aléa moral, si elles étaient considérées comme une forme indirecte de financement de l'Etat par la banque centrale. Les der-

niers achats significatifs d'obligations d'Etat par la PBOC remontent d'ailleurs à 2007.

Ce changement de cap offrirait à la Banque populaire de Chine un moyen supplémentaire d'injecter de la liquidité dans un système financier durement ébranlé par la crise immobilière, et de soutenir l'économie. Sa seule perspective a suscité une frénésie spéculative chez les investisseurs, qui n'a pas directement porté sur le marché obligataire, mais plutôt sur le marché actions. L'indice Hang Seng a ainsi bondi de 2 % entre jeudi dernier et mardi.

Certains observateurs se montrent toutefois plus modérés. Pour eux, la banque centrale ne va pas se lancer dans un programme de QE, puisque Xi Jinping l'a invitée à acquiescer mais aussi à vendre des obligations. Dans le cadre de l'assouplissement quantitatif, les titres ont vocation à être conservés.

### Contre-courant

Il s'agirait plus d'un système destiné à offrir de la liquidité sur la dette d'Etat, à la façon d'un teneur de marché, en se portant systématiquement à l'achat ou à la vente face aux investisseurs. Quelle que soit sa finalité, ce programme – s'il est mis en œuvre – ira à contre-courant de la tendance des banques centrales de par le monde. Dans le cadre de leur lutte contre l'inflation, elles ont normalisé leurs politiques monétaires et ont retiré les mesures destinées à relancer l'économie lors de la crise du Covid-19.

La Fed dégonfle ainsi son bilan de 100 millions de dollars par mois depuis près de deux ans. La Banque d'Australie a également arrêté de réinvestir les montants issus des remboursements des obligations de son portefeuille arrivées à échéance. Tout comme la BCE, qui verra en décembre la fin des derniers réinvestissements liés à son programme d'achat « urgence pandémie ». La Banque centrale européenne souhaite désormais alléger son bilan. « Cela nous permettra d'avoir une empreinte de marché plus petite, ce qui réduit les risques pour la stabilité financière [ces interventions font monter le prix des actifs et créent des risques de bulle, NDLR], mais également le risque de dépendance à la liquidité [de la banque centrale] », a déclaré lundi Isabel Schnabel, membre du directoire de l'institution de Francfort. ■

# Aux Etats-Unis, l'influence des grands asset managers sur les banques inquiète le régulateur

## RÉGLEMENTATION

BlackRock, Vanguard et State Street ont souvent plus de 10 % du capital des grandes banques américaines, ce qui peut leur donner un ascendant sur la stratégie du secteur.

Caroline Mignon

La montée en puissance des fonds cotés (ETF) et de leurs grands fournisseurs pose question dans la première économie mondiale. Black-

Rock, Vanguard et State Street (les « Big Three ») détiennent chacun des participations souvent supérieures à 10 % dans les grandes banques américaines, comme JPMorgan Chase, Bank of America, Wells Fargo ou Citigroup. La Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC), chargée de garantir les dépôts bancaires, s'en alarme.

Directeur et membre du conseil d'administration du FDIC, Jonathan McKernan a déclaré au « Wall Street Journal » qu'il travaillait à un texte visant à renforcer la surveillance des asset managers, qu'il espère faire voter. L'objectif : veiller à ce que ces actionnaires n'influencent pas la stratégie des banques.

Pour l'heure, ces participations sont tolérées tant que la gestion reste passive, sans exercer d'influence sur le management et les dirigeants, même si l'exercice du droit de vote est bien entendu autorisé. Mais cela ne semble plus suffisant.

### Pression des actionnaires

« Dans un discours prononcé début janvier, Jonathan McKernan s'était déjà inquiété de l'influence que peuvent avoir ces acteurs sur les banques », remarque Vincent Auriac, fondateur du cabinet de conseil financier Axylia. Le républicain expliquait que les « Big Three » ne s'en tenaient pas toujours à leur approche de gestion passive.

« Je pense que la FDIC, ainsi que les autres régulateurs bancaires, devraient revoir la réglementation confortable que nous avons fournie aux "Big Three", combien ils peuvent détenir et quelles activités ils peuvent engager, sans pour autant contrôler le système bancaire », avait déclaré Jonathan McKernan.

En plus d'exercer leur droit de vote, les actionnaires peuvent en principe faire pression sur une société en la contraignant à plus de transparence dans ses reportings, à proposer des résolutions en amont des assemblées générales ; ou encore en l'incitant à se ranger aux exigences de grandes coalitions climatiques comme la Carbon

Disclosure project (CDC) ou la Science Based Targets initiative (SBTi). En 2021, les trois grands gestionnaires de fonds indiciels avaient ainsi soutenu l'élection d'administrateurs dissidents chez ExxonMobil, afin de contraindre le géant pétrolier à prendre en compte les enjeux climatiques.

### Enjeu politique

Depuis, les asset managers américains ont été soumis à la pression politique des républicains, qui les accusent de faire passer le climat avant l'intérêt des investisseurs. « Pour sortir de ce guépier, les "Big Three" ont mis en place des options de vote direct pour leurs clients, mais

qui sont encore peu adoptées », note Vincent Auriac. Ils ont aussi nettement réduit leur politique d'engagement ESG (respectant les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance). BlackRock n'a approuvé que 7 % des résolutions ESG en 2023, contre 22 % l'année précédente.

Cependant, l'emprise des asset managers sur les banques soulève des interrogations qui vont bien au-delà des querelles partisanes. Au sein du conseil d'administration de la FDIC, Rohit Chopra, un démocrate, s'est joint au républicain Jonathan McKernan pour organiser des entretiens avec des représentants de Vanguard et de BlackRock. ■

# Le café robusta au plus haut depuis 2008

## MATIÈRES PREMIÈRES

**Au Vietnam, premier exportateur au monde, les conditions météorologiques ont entraîné une forte baisse de la production.**

Etienne Goetz

La facture du café au comptoir risque de laisser un goût amer à certains. Sur le marché à terme de Londres, les cours du robusta, variété de café très utilisée pour les expressos et le café soluble, ont augmenté de 50 % sur une année, à 3.662 dollars la tonne. Le robusta se traite désormais à son plus haut niveau historique, selon les données de

Bloomberg qui ne remontent que jusqu'à 2008.

« La tendance à la hausse observée en mars pour le robusta est en grande partie le reflet d'un marché très tendu », expliquent les analystes de Rabobank. Les stocks ont atteint des niveaux historiquement bas, soulignent les experts de la banque néerlandaise, et les attaques en mer Rouge perturbent la principale route d'approvisionnement entre l'Asie et l'Europe.

« L'autre pièce manquante du puzzle, c'est le Vietnam », ajoute-t-on chez Rabobank. Le plus grand exportateur au monde de robusta a enregistré de mauvaises conditions météorologiques ces derniers mois, faisant craindre une nette baisse des volumes récoltés. Selon les derniers chiffres avancés par l'association vietnamienne des exportateurs de café, les ventes à l'étranger devraient tomber à 1,67 million de tonnes sur

l'année, soit une baisse de 20 % par rapport à l'an passé. « Globalement, il fait chaud et sec dans les régions productrices de café », explique Tuan Loc Commodities, un courtier basé à Hô Chi Minh-Ville dans une note citée par Bloomberg. « Nous sommes toujours dans la saison sèche et ce type de météo n'est pas surprenant, mais il faut noter que les précipitations sont au plus bas depuis dix ans, et les températures sont au plus haut. »

## Concurrence des cultures

Dans ce contexte, les agriculteurs vietnamiens se tournent vers d'autres cultures plus adaptées, qui leur permettront de dégager de meilleures rémunérations. Le durian, fruit exotique à l'odeur pestilentielle, les fruits de la passion ou les avocats commencent d'ailleurs à grignoter des parts de marché sur le café robusta. Le manque d'eau lors du prochain cycle d'irrigation pour-

rait creuser l'écart, en poussant certains agriculteurs à prioriser les cultures les plus rentables, au détriment du café.

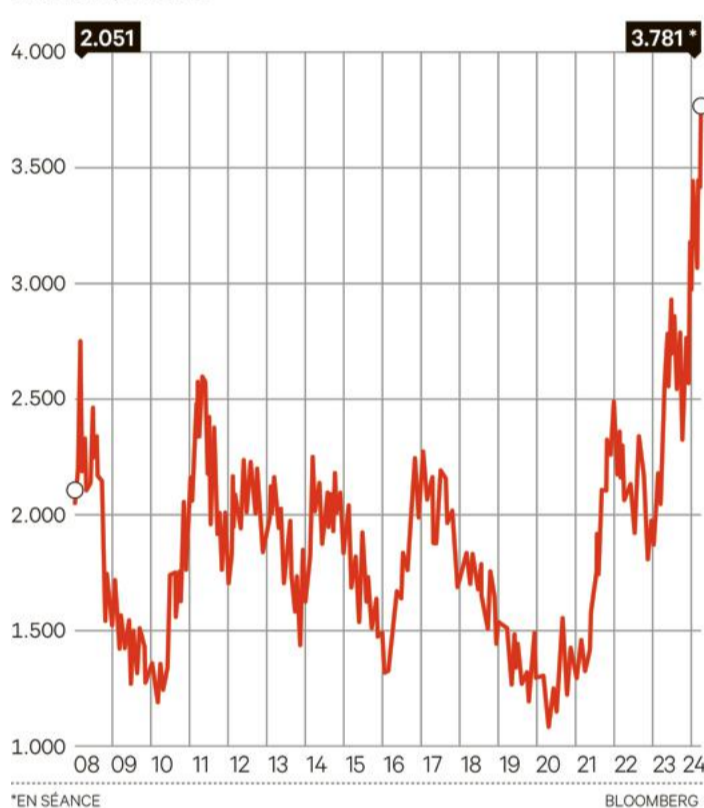
Paradoxe de la situation, les récentes exportations vietnamiennes affichent des volumes en hausse par rapport à l'an dernier. Mais ces chiffres sont trompeurs, car ils sont le résultat d'un environnement de marché très particulier. La courbe

des prix à terme est en « backwardation », c'est-à-dire que les prix pour une livraison immédiate sont plus élevés que pour une livraison dans deux ou trois mois. Ce type de courbe incite les planteurs à mettre leur production sur le marché sans attendre, pour profiter des prix les plus élevés. « Les prix intérieurs sont actuellement à 98.000 dongs le kilogramme (soit 3.900 dollars la tonne),

ce qui laisse penser que les données d'exportations solides observées récemment ne devraient pas perdurer », mettent en garde les analystes de Rabobank. A l'inverse, les prix de l'arabica ont reculé de 20 % depuis leur dernier pic en 2022 pour tomber à 1,98 dollar la livre. La production de cette variété, jugée plus noble, devrait être excédentaire par rapport à la demande mondiale. ■

## Les prix du café robusta s'envolent

En dollars par tonne



## Louis Dreyfus met la main sur le plus grand exportateur brésilien de café soluble

Le négociant Louis Dreyfus a décidé de racheter 100 % du capital du brésilien Cia Cacique de Café Soluvel, l'un des plus grands fabricants de café soluble au monde. Il s'agit de la deuxième opération dans le monde du café en quelques mois. En septembre dernier, Louis Dreyfus avait lancé une coentreprise dans une usine de café soluble au Vietnam. Les maisons de négoce réinvestissent les profits astronomiques réalisés ces dernières années pour consolider leurs positions dans d'autres activités. L'objectif est de s'assurer des marges plus élevées pour les années à venir.

# La BRI et la Banque de France vont tester la blockchain pour les paiements transfrontaliers

## BANQUE

**Sept banques centrales associées à la Banque des règlements internationaux vont mener une expérimentation de tokenisation avec des acteurs financiers privés.**

Guillaume Benoit

Permettre un paiement entre deux pays, même très éloignés, immédiatement et quels que soient le jour ou le fuseau horaire. Tel est le défi que se sont lancés sept grandes banques centrales, dont la Banque de France – très en avance sur l'expérimentation de monnaies numériques entre établissements financiers et qui représente l'Eurosystem –, la Réserve fédérale de New York, la Banque de Corée, ou la Banque d'Angleterre, sous l'égide de la Banque des règlements internationaux (BRI). Ce projet est baptisé « Agora », du nom de « la place de marché en Grèce antique, le lieu où les citoyens se réunissaient pour prendre des décisions », explique Cecilia Skingsley, responsable du centre d'innovation de la BRI.

C'est cette division de la BRI, la « banque centrale des banques cen-

trales », qui est à la manœuvre. L'idée est d'utiliser la blockchain pour accélérer et faciliter les paiements transfrontaliers. A l'heure actuelle, lorsqu'un consommateur ou une entreprise réalise un paiement international, sa banque commerciale envoie un message à la banque commerciale du bénéficiaire. Puis l'opération fait l'objet d'un règlement entre les banques centrales des deux pays, qui, pour l'une, débite le compte du payeur et, pour l'autre, crédite le compte du bénéficiaire. Ces échanges se font au travers de la BRI.

## Les transactions seraient quasi immédiates.

Mais dans les faits, l'exercice n'est pas si simple. « Aujourd'hui, les transactions peuvent passer par des banques intermédiaires et être soumises à des fuseaux horaires, des heures d'ouverture, des contraintes juridiques et réglementaires très différentes, créant des retards et des obstacles », souligne Hyun Song Shin, conseiller économique et directeur de recherche à la BRI.

L'idée du projet Agora est de conserver ce système à deux étages, mais d'utiliser la blockchain pour effectuer en une seule opération

sécurisée à la fois l'envoi du message entre les banques commerciales et le règlement entre les banques centrales. Il faut donc mettre en place un registre électronique unifié (« unified ledger ») et un système informatique qui permette d'utiliser une monnaie numérique de banque centrale (MNBC) (par exemple, le futur euro numérique) offrant le niveau le plus élevé de sécurité pour les transactions, et de numériser les dépôts des banques commerciales (la « tokenisation »).

## Contrats électroniques

Cette facilitation rendrait possible des paiements quasiment directs entre deux banques commerciales des pays différents. Surtout pour les opérations mettant en œuvre d'autres devises que le euro, le dollar ou la livre, et qui ont été parfois délaissées par les banques plus petites. L'autre avantage de la blockchain est qu'elle permet l'utilisation de « smart contracts », des contrats électroniques qui s'exécutent automatiquement lorsque certaines conditions sont remplies. Selon la BRI, y recourir allégerait le travail souvent fastidieux et répétitif de vérification de l'identité des clients et l'examen des règles de lutte anti-blanchiment.

La BRI publiera prochainement les critères d'éligibilité pour les acteurs financiers privés qui voudraient participer à l'expérience. ■

## annonces judiciaires & légales

### RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Liberté - Égalité - Fraternité

Direction de la coordination des politiques publiques

et de l'appui territorial

ARRÊTE PREFECTORAL N°2024-0880

EN DATE DU 22 mars 2024

ANNULANT ET REMPLAÇANT l'arrêté préfectoral

n°2024-0582 du 20 février 2024

prescrivant l'ouverture d'une enquête publique conjointe

préalable

à la déclaration d'utilité publique

et parcellaire relative

au projet de requalification du secteur

« Rosiers Debain »

A

SAINT-OUEN-SUR-SEINE

Le préfet de la Seine-Saint-Denis

Officier de la Légion d'Honneur

Officier de l'ordre national du Mérite

VU le code de l'expropriation pour cause d'utilité publique ;

VU le décret n°2004-374 du 29 avril 2004 modifié relatif aux pouvoirs des préfets, à l'organisation et à l'action des services de l'État dans les régions et départements ;

VU le traité de concession du 27 mars 2019 par lequel l'établissement public territorial (EPT) Plaine Commune concède à la société de requalification des quartiers anciens (SOREQA), le traitement de l'habitat dégradé sur le secteur « Rosiers Debain » à Saint-Ouen-sur-Seine ;

VU la délibération du conseil d'administration de la SOREQA du 08 mars 2023 approuvant le recours à la procédure d'expropriation pour cause d'utilité publique et le dossier d'enquête relatif à l'aménagement du secteur « Rosiers Debain » à Saint-Ouen-sur-Seine, autorisant la directrice générale de la SOREQA à solliciter du préfet l'ouverture d'une enquête conjointe préalable à la déclaration d'utilité publique et parcellaire ;

VU le courrier du 10 octobre 2023 de la directrice générale de la SOREQA sollicitant du préfet de la Seine-Saint-Denis l'ouverture d'une enquête publique conjointe préalable à la déclaration d'utilité publique et parcellaire en vue de l'aménagement du secteur « Rosiers Debain » à Saint-Ouen-sur-Seine ;

VU le dossier d'enquête reçu en préfecture le 23 novembre 2023, complété le 22 janvier 2024 puis le 15 mars 2024 ;

VU la décision du tribunal administratif de Montreuil n°E24000004 / 93 en date du 30 janvier 2024 nommant M. Jean-Sébastien CHIARELLI, retraité, ancien architecte urbaniste, en qualité de commissaire enquêteur titulaire et M. Jordan BONATY, directeur de l'association Terres urbaines, en qualité de commissaire enquêteur suppléant ;

VU l'arrêté préfectoral n°2024-0582 du 20 février 2024, prescrivant l'ouverture d'une enquête publique conjointe préalable à la déclaration d'utilité publique et parcellaire relative au projet de requalification du secteur « Rosiers Debain » à Saint-Ouen-sur-Seine ;

VU le décret du 30 juin 2021 portant nomination du préfet de la Seine-Saint-Denis (hors classe) – M. WITOWSKI (Jacques), et publié au journal officiel de la république française le 1er juillet 2021 ;

VU l'arrêté n°2023-2655 du 04 septembre 2023 donnant délégation de signature à Monsieur Frédéric ANTIPHON, sous-préfet, secrétaire général de la préfecture de la Seine-Saint-Denis, et publié au bulletin d'informations administratives de la préfecture de la Seine-Saint-Denis du même jour ;

VU l'arrêté n°2023-2654 du 04 septembre 2023 donnant délégation de signature à Madame Cécile RACKETTE, sous-préfète chargée de mission auprès du préfet de la Seine-Saint-Denis, secrétaire général adjointe chargée de l'arrondissement chef-lieu, et publié au bulletin d'informations administratives de la préfecture de la Seine-Saint-Denis du même jour ;

CONSIDÉRANT l'erreur matérielle contenue dans le dossier d'enquête publique rectifiée en date du 15 mars 2024 ;

CONSIDÉRANT la nécessité d'annuler et remplacer l'arrêté n°2024-0582 du 20 février 2024 ;

CONSIDÉRANT la consultation du commissaire enquêteur par la préfecture de la Seine-Saint-Denis ;

SUR proposition du secrétaire général de la préfecture de la Seine-Saint-Denis :

### ARRÊTE

ARTICLE 1ER : L'arrêté n°2024-0582 du 20 février 2024 prescrivant l'ouverture d'une enquête publique conjointe préalable à la déclaration d'utilité publique et parcellaire relative au projet de requalification du secteur « Rosiers Debain » à Saint-Ouen-sur-Seine est annulé.

ARTICLE 2 : Il sera procédé du lundi 15 avril 2024 au vendredi 17 mai 2024 inclus, soit une durée de 33 jours consécutifs, sur le territoire de la commune de Saint-Ouen-sur-Seine, à une enquête publique conjointe régie par le code de l'expropriation pour cause d'utilité publique et regroupant :

- une enquête préalable à la déclaration d'utilité publique (DUP) du projet de requalification du secteur « Rosiers Debain » à Saint-Ouen-sur-Seine ;
- une enquête parcellaire en vue de déterminer, d'après l'état et le plan parcellaires figurant au dossier d'enquête, la liste des propriétaires et ayants droit des immeubles concernés par le projet et de procéder, à l'amiable ou par voie d'expropriation, aux acquisitions foncières nécessaires à sa réalisation.

La déclaration d'utilité publique a vocation à être prononcée au bénéfice de la SOREQA.

ARTICLE 3 : Cette enquête est conduite par M. Jean-Sébastien CHIARELLI, retraité, ancien architecte urbaniste, en qualité de commissaire enquêteur titulaire ou, en cas d'empêchement, en application de l'article L 123-4 du code de l'environnement, par M. Jordan BONATY, directeur de l'association Terres urbaines, en qualité de commissaire enquêteur suppléant.

Le siège de l'enquête est fixé à la mairie de Saint-Ouen-sur-

Seine - Hôtel de ville - Centre Administratif et Social (CASO) Fernand Lefort - 6, place de la République - 93406 Saint-Ouen-sur-Seine Cedex.

ARTICLE 4 : Le public est informé de l'ouverture de l'enquête par un avis publié, en caractères apparents, dans deux journaux régionaux ou locaux diffusés dans tout le département. Cet avis est publié huit jours au moins avant le début de l'enquête, et rappelé ensuite dans les huit premiers jours de celle-ci. Cette formalité est réalisée, à ses frais, par la SOREQA, qui transmet au préfet un exemplaire de chacun des journaux dans lesquels l'avis a été publié.

Dans le même délai et pour toute la durée de l'enquête, l'avis est rendu public par voie d'affiches à la mairie et sur les panneaux administratifs municipaux de la commune de Saint-Ouen-sur-Seine. L'accomplissement de cette mesure incombe au maire, qui en certifie la réalisation.

La SOREQA procède à la notification individuelle du dépôt du dossier d'enquête parcellaire en mairie par lettre recommandée avec avis de réception adressée aux propriétaires et ayants droit des biens immobiliers concernés. Cette notification intervient au plus tard quinze jours avant la fin de l'enquête.

En cas de domicile inconnu, la notification est faite en double copie au maire de la commune, qui en fait afficher une, et, le cas échéant, aux locataires ou aux preneurs à bail rural.

ARTICLE 5 : Pendant toute la durée de l'enquête, un exemplaire du dossier soumis à l'enquête ainsi qu'un registre d'enquête, préalablement coté et paraphé par le commissaire enquêteur, sont déposés dans le lieu défini dans le tableau suivant, afin que chacun puisse, aux heures habituelles d'ouverture au public, en prendre connaissance et éventuellement consigner ses observations.

### Hôtel de ville de Saint-Ouen-sur-Seine

Centre Administratif et Social (CASO)

Fernand Lefort

Bureaux Mission Habitat

2<sup>ème</sup> étage bureau 252

6, place de la République

93406 Saint-Ouen-sur-Seine Cedex

Chacun peut également adresser ses observations par écrit au commissaire enquêteur au siège de l'enquête, par courrier sous enveloppe libellée comme suit : « A l'attention du commissaire enquêteur de l'enquête publique de requalification du secteur « Rosiers Debain » - Centre Administratif et Social (CASO) Fernand Lefort - 6, place de la République - 93406 Saint-Ouen-sur-Seine Cedex »

Toute observation adressée par courrier au commissaire enquêteur est annexée sans délai au registre d'enquête.

Une version numérique du dossier, ainsi qu'un registre électronique sécurisé, sur lequel des observations pourront également être déposées par le public du lundi 15 avril 2024 à 08h30 au vendredi 17 mai 2024 à 18h, sont également disponibles sur internet à l'adresse :

<https://www.registre-numerique.fr/prir-saint-ouen>

Chacun peut également adresser ses observations au commissaire enquêteur par courrier électronique à l'adresse suivante : [prir-saint-ouen@mail.registre-numerique.fr](mailto:prir-saint-ouen@mail.registre-numerique.fr). Seuls les courriers électroniques reçus entre le lundi 15 avril 2024 à 08h30 au vendredi 17 mai 2024 à 18h seront pris en compte.

Les observations et propositions transmises par voie électronique (registre ou courriel) seront consultables par le public sur le site internet mentionné ci-dessus.

ARTICLE 6 : Le commissaire enquêteur se tient à la disposition du public, aux lieux de permanence, dates et horaires suivants :

Centre Administratif et Social (CASO)

Fernand Lefort

salon du gouverneur situé au rez-de-chaussée

6, place de la République

93406 Saint-Ouen-sur-Seine Cedex

Mardi 16 avril 2024 de 08h30 à 12h30

Mercredi 24 avril 2024 de 08h30 à 12h30

Vendredi 17 mai 2024 de 13h30 à 17h30

Il peut à cette occasion recueillir toute observation sur l'opération projetée.

ARTICLE 7 : A l'expiration du délai d'enquête, le registre et les documents annexés sont clos et signés par le commissaire enquêteur, et lui sont confiés avec le dossier d'enquête.

Le commissaire enquêteur examine les observations recueillies et entend toute personne qu'il lui paraît utile de consulter ainsi que l'expropriant, s'il en fait la demande.

Il rédige un rapport énonçant ses conclusions motivées, pour chacune des deux enquêtes, en précisant si elles sont favorables ou non à l'opération projetée. Au titre de l'enquête parcellaire, il se prononce notamment sur l'emprise des ouvrages projetés.

Il transmet au préfet le dossier et le registre assortis du rapport énonçant ses conclusions.

Ces opérations doivent être réalisées dans un délai d'un mois à compter de la clôture de l'enquête.

ARTICLE 8 : Le préfet adresse, dès leur réception, copie du rapport et des conclusions à la SOREQA ainsi qu'à la commune concernée.

Les demandes de communication du rapport et des conclusions motivées du commissaire enquêteur sont adressées aux services de la préfecture, qui y donnent suite par tout moyen approprié.

ARTICLE 9 : Le secrétaire général de la préfecture de la Seine-Saint-Denis, le sous-préfet de Saint-Denis, le maire de la commune concernée, le commissaire enquêteur et la directrice générale de la SOREQA sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent arrêté, qui est publié au bulletin d'informations administratives de la préfecture de la Seine-Saint-Denis, et dont copie est également adressée au directeur de l'unité départementale de la direction régionale et interdépartementale de l'environnement, de l'aménagement et des transports et à la présidente du tribunal administratif de Montreuil.

Le préfet,

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.

EP 24-101 / contact@publilegal.fr

# euronext

SEANCE DU 03 - 04 - 2024  
CAC 40 : 8153,23 (0,29 %) NEXT 20 : 11303,07 (0,26 %)  
CAC LARGE 60 : 8756,74 (0,28 %)  
CAC ALL-TRADABLE : 6032,67 (0,34 %)  
DATE DE PROROGATION : 25 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 PER	BPA + HAUT AN PER + BAS AN RDT
ACCOR (AC) ◆		A 4254 105450	42,74 +0,38 -23,53	42,78 +0,38 -23,53	42,78 +0,38 -23,53	
FR0001020404	23/05/23 1,05	252.289.352	42,37 +0,56 -33,69	42,37 +0,56 -33,69	42,37 +0,56 -33,69	2,46
AIR LIQUIDE (AL) ◆		A 19146 150523 2,95	191,82 +0,21 -8,91	191,82 +0,21 -8,91	191,82 +0,21 -8,91	1,54
FR000120073	15/05/23 2,95	524.640.056	189,86 +0,29 -16,68	189,86 +0,29 -16,68	189,86 +0,29 -16,68	
AIRBUS GROUP (AIR) ◆		A 16656 150523 1,05	166,06 +0,54 +20,23	166,06 +0,54 +20,23	166,06 +0,54 +20,23	3,4
FR0000023590	25/04/23 1,53	792.283.683	166,1 +0,23 -13,62	166,1 +0,23 -13,62	166,1 +0,23 -13,62	1,07
ALCANTARA (ALM) ◆		A 2558 150523 0,17	25,58 +0,16 -0,37	25,58 +0,16 -0,37	25,58 +0,16 -0,37	
FR000120683	13/11/23 0,17	25.589.772	25,58 +0,16 -0,37	25,58 +0,16 -0,37	25,58 +0,16 -0,37	
AXA (CS) ◆		A 3483 150523 0,17	34,87 +0,32 +18,24	34,87 +0,32 +18,24	34,87 +0,32 +18,24	4,88
FR000120628	08/05/23 0,17	2.270.388.006	34,76 +0,32 +18,24	34,76 +0,32 +18,24	34,76 +0,32 +18,24	
BNP PARIBAS (BNP) ◆		A 654 150523 0,17	65,33 +0,17 +6,29	65,33 +0,17 +6,29	65,33 +0,17 +6,29	5,86
FR000131104	22/05/23 0,17	116.717.409	65,29 +0,17 +6,29	65,29 +0,17 +6,29	65,29 +0,17 +6,29	
BOUYGUES (ENX) ◆		A 3704 150523 0,17	37,91 +0,4 +11,1	37,91 +0,4 +11,1	37,91 +0,4 +11,1	4,75
FR000120503	03/05/23 0,17	37.828.297	37,91 +0,4 +11,1	37,91 +0,4 +11,1	37,91 +0,4 +11,1	
CAP-GEHEMI (CAP) ◆		A 210 150523 0,17	20,97 +0,1 +3,22	20,97 +0,1 +3,22	20,97 +0,1 +3,22	1,55
FR000125338	30/05/23 3,25	172.608.113	20,78 +0,25 -18,95	20,78 +0,25 -18,95	20,78 +0,25 -18,95	
CARREFOUR (CA) ◆		A 1596 150523 0,17	15,95 -0,06 -3,68	15,95 -0,06 -3,68	15,95 -0,06 -3,68	3,51
FR000120172	06/06/23 0,56	708.790.816	15,95 -0,06 -3,68	15,95 -0,06 -3,68	15,95 -0,06 -3,68	
CREDIT AGRICOLE (ACA) ◆		A 1389 150523 0,17	14,55 +0,13 +9,36	14,55 +0,13 +9,36	14,55 +0,13 +9,36	7,47
FR000045072	30/05/23 1,05	3.025.902.350	14,55 +0,13 +9,36	14,55 +0,13 +9,36	14,55 +0,13 +9,36	
DANONE (BN) ◆		A 59 150523 0,17	58,52 -0,78 -0,27	58,52 -0,78 -0,27	58,52 -0,78 -0,27	3,42
FR000120844	09/05/23 2	67.173.328	58,52 -0,78 -0,27	58,52 -0,78 -0,27	58,52 -0,78 -0,27	
DASSAULT SYSTEMES (DSY) ◆		A 391 150523 0,17	39,88 -0,2 -9,85	39,88 -0,2 -9,85	39,88 -0,2 -9,85	0,53
FR004003718	29/05/23 0,21	13.384.336.363	39,88 -0,2 -9,85	39,88 -0,2 -9,85	39,88 -0,2 -9,85	
EDENRED (EDEN) ◆		A 4924 150523 0,17	50 +0,146 -7,65	50 +0,146 -7,65	50 +0,146 -7,65	2
FR0001908533	07/06/23 1	24.038.059	49,17 +0,146 -7,65	49,17 +0,146 -7,65	49,17 +0,146 -7,65	
ENGIE (ENX) ◆		A 15575 150523 0,17	15,55 -0,16 -2,28	15,55 -0,16 -2,28	15,55 -0,16 -2,28	12,1
FR001020848	28/04/23 1,4	24.352.850.011	15,55 -0,16 -2,28	15,55 -0,16 -2,28	15,55 -0,16 -2,28	
ESSILORLUXOTTICA (ELX) ◆		A 2086 150523 0,17	210,4 +0,91 +15,86	210,4 +0,91 +15,86	210,4 +0,91 +15,86	1,54
FR000121667	22/05/23 3,23	453.833.200	207,1 +0,91 +15,86	207,1 +0,91 +15,86	207,1 +0,91 +15,86	
EUROFINS SERVICE (ERF) ◆		A 60 150523 0,17	60,46 +0,77 +2,51	60,46 +0,77 +2,51	60,46 +0,77 +2,51	1,65
FR0001000MR3	03/07/19 2,45	190.742.750	59,66 +0,77 +2,51	59,66 +0,77 +2,51	59,66 +0,77 +2,51	
HERMES INTL (RMS) ◆		A 2364 150523 0,17	23,96 +0,14 +24,82	23,96 +0,14 +24,82	23,96 +0,14 +24,82	0,15
FR000005292	13/02/24 3,5	105.569.412	23,96 +0,14 +24,82	23,96 +0,14 +24,82	23,96 +0,14 +24,82	
KERING (KER) ◆		A 3651 150523 0,17	36,45 +0,11 -8,16	36,45 +0,11 -8,16	36,45 +0,11 -8,16	1,23
FR000121485	15/01/24 4,5	123.027.078	36,45 +0,11 -8,16	36,45 +0,11 -8,16	36,45 +0,11 -8,16	
L.V.M.H. (LVM) ◆		A 8265 150523 0,17	81,6 +0,71 +11,23	81,6 +0,71 +11,23	81,6 +0,71 +11,23	0,67
FR000121014	04/12/23 5,5	50.140.070	81,6 +0,71 +11,23	81,6 +0,71 +11,23	81,6 +0,71 +11,23	
LEGRAND (LR) ◆		A 956 150523 0,17	96,28 +0,69 +2,32	96,28 +0,69 +2,32	96,28 +0,69 +2,32	1,97
FR0010307819	02/06/23 1,9	264.031.292	96,28 +0,69 +2,32	96,28 +0,69 +2,32	96,28 +0,69 +2,32	

## SRD

VALEURS MNÉMO / INFO / OST	ISIN / DATE DÉTACH. COUPON / DIV	OUV VOL NB TITRES	CLOT + HAUT - BAS	% VEIL + MOIS % 52 S	% AN + HAUT AN PER	BPA + HAUT AN PER + BAS AN RDT
AB SCIENCE (AB) ◆		B 2405 150523 0,17	2,35 -3,69 -33,9	2,41 +0,86 +4,65	2,41 +0,86 +4,65	
FR001055284	15/07/10 0,69	57.017.069	2,35 -3,69 -33,9	2,41 +0,86 +4,65	2,41 +0,86 +4,65	
ABC ARBITRAGE (ABC) A		B 3975 150523 0,17	4,035 +1,51 -1,02	4,035 +1,51 -1,02	4,035 +1,51 -1,02	2,48
FR0004040608	05/12/23 0,17	596.089.879	3,97 -3,374 +3,58	3,97 -3,374 +3,58	3,97 -3,374 +3,58	
ABIVAX (ABV) ◆		B 1326 150523 0,17	13,5 +0,6 +37,47	13,5 +0,6 +37,47	13,5 +0,6 +37,47	2,48
FR001233284	06/29/08 0,68	62.905.868	13,5 +0,6 +37,47	13,5 +0,6 +37,47	13,5 +0,6 +37,47	
ABIONYX PHARMA SA (ABNX) A		B 1078 150523 0,17	10,78 +0,16 -16,3	10,78 +0,16 -16,3	10,78 +0,16 -16,3	2,47
FR0012618852	06/25/24 0,17	62.754.912	10,78 +0,16 -16,3	10,78 +0,16 -16,3	10,78 +0,16 -16,3	
ADOCIA (ADOC) ◆		B 857 150523 0,17	9,07 +5,96 -21,4	9,07 +5,96 -21,4	9,07 +5,96 -21,4	2,47
FR001184241	14/27/16 0,17	12.713	9,07 +5,96 -21,4	9,07 +5,96 -21,4	9,07 +5,96 -21,4	
AÉROPOSTALES DE PARIS (ADP) ◆		A 12976 150523 0,17	126,5 -0,78 +7,94	126,5 -0,78 +7,94	126,5 -0,78 +7,94	1,76
FR001040141	05/06/23 3,13	98.960.602	126,5 -0,78 +7,94	126,5 -0,78 +7,94	126,5 -0,78 +7,94	
AIR FRANCE-KLM (AF) ◆		A 982 150523 0,17	9,76 +1,26 -28,19	9,76 +1,26 -28,19	9,76 +1,26 -28,19	2,47
FR001400J770	29/02/26 0,17	262.769.869	9,76 +1,26 -28,19	9,76 +1,26 -28,19	9,76 +1,26 -28,19	
AKWEL (AKW) ◆		A 16 150523 0,17	16,5 -0,28 -10,27	16,5 -0,28 -10,27	16,5 -0,28 -10,27	2,07
FR0000053027	08/06/23 0,3	26.741.040	16,5 -0,28 -10,27	16,5 -0,28 -10,27	16,5 -0,28 -10,27	
ALD (ALD) ◆		A 618 150523 0,17	6,26 +1,38 -2,87	6,26 +1,38 -2,87	6,26 +1,38 -2,87	1,63
FR0013258662	31/05/23 1,06	816.960.428	6,26 +1,38 -2,87	6,26 +1,38 -2,87	6,26 +1,38 -2,87	
ALPES (CIE DES) (CDA) A		B 1352 150523 0,17	13,7 +1,33 -2,97	13,7 +1,33 -2,97	13,7 +1,33 -2,97	5,84
FR0000053324	20/03/24 0,91	50.533.335	13,7 +1,33 -2,97	13,7 +1,33 -2,97	13,7 +1,33 -2,97	
ALTAREA (ALTA) ◆		A 762 150523 0,17	7,6 -1,04 -5	7,6 -1,04 -5	7,6 -1,04 -5	2,47
FR0000033219	12/06/23 2,07	236.882.22	7,6 -1,04 -5	7,6 -1,04 -5	7,6 -1,04 -5	
ALSTOM (ALO) ◆		A 14 19 150523 0,17	14,2 +0,82 +16,25	14,2 +0,82 +16,25	14,2 +0,82 +16,25	1,76
FR0010220475	17/07/23 0,25	284.291.068	14,2 +0,82 +16,25	14,2 +0,82 +16,25	14,2 +0,82 +16,25	
ALTAREIT (AREIT) ◆		B 468 150523 0,17	4,68 +0,43 +4	4,68 +0,43 +4	4,68 +0,43 +4	2,47
FR0000039216	1	1.750.487	4,68 +0,43 +4	4,68 +0,43 +4	4,68 +0,43 +4	
ALTEA (ATE) ◆		A 1327 150523 0,17	13,37 -3,74 -0,67	13,37 -3,74 -0,67	13,37 -3,74 -0,67	1,12
FR0000079146	04/07/23 1,5	30.209.501	13,37 -3,74 -0,67	13,37 -3,74 -0,67	13,37 -3,74 -0,67	
AMUNDI (AMUND) ◆		A 636 150523 0,17	63,6 +3,89 +8,49	63,6 +3,89 +8,49	63,6 +3,89 +8,49	6,25
FR000425920	22/05/23 4,1	204.647.634	63,6 +3,89 +8,49	63,6 +3,89 +8,49	63,6 +3,89 +8,49	
ANTIN INFRA PARTNERS (ANTIN) A		A 1322 150523 0,17	13,44 +2,13 -2,47	13,44 +2,13 -2,47	13,44 +2,13 -2,47	2,38
FR0010400540	14/11/23 0,32	179.193.288	13,44 +2,13 -2,47	13,44 +2,13 -2,47	13,44 +2,13 -2,47	
ARAMIS (ARAM) ◆		A 338 150523 0,17	3,38 +1,5 -22,3	3,38 +1,5 -22,3	3,38 +1,5 -22,3	3,35
FR0010313833	15/05/23 3,4	75.043.514	3,38 +1,5 -22,3	3,38 +1,5 -22,3	3,38 +1,5 -22,3	
ARTMARKET.COM (PRC) ◆		A 449 150523 0,17	4,52 +0,44 -10,85	4,52 +0,44 -10,85	4,52 +0,44 -10,85	2,47
FR0000074783		6.651.515	4,52 +0,44 -10,85	4,52 +0,44 -10,85	4,52 +0,44 -10,85	
ASSYSTEM (ASY) ◆		B 55 150523 0,17	5,5 +0,94 +8,08	5,5 +0,94 +8,08	5,5 +0,94 +8,08	1,08
FR0000079148	03/04/24 7,1	15.868.216	5,5 +0,94 +8,08	5,5 +0,94 +8,08	5,5 +0,94 +8,08	
ATOS SE (ATOS) ◆		A 1886 150523 0,17	1,861 -1,53 -73,6	1,861 -1,53 -73,6	1,861 -1,53 -73,6	1,12
FR0000051732	14/05/21 0,9	111.439.307	1,861 -1,53 -73,6	1,861 -1,53 -73,6	1,861 -1,53 -73,6	
AUBAY (AUB) ◆		A 309 150523 0,17	40,4 +1,76 -3	40,4 +1,76 -3	40,4 +1,76 -3	1,24
FR0000033727	08/11/23 0,5	12.064.446	40,4 +1,76 -3	40,4 +1,76 -3	40,4 +1,76 -3	
AVENIR TELECOM (AVT) ◆		C 0123 150523 0,17	0,128 -3,03 +11,87	0,128 -3,03 +11,87	0,128 -3,03 +11,87	1,12
FR001400CF17		539.24	0,128 -3,03 +11,87	0,128 -3,03 +11,87	0,128 -3,03 +11,87	
AXWAY SOFTWARE (AXW) ◆		B 261 150523 0,17	26,3 +0,38 -0,38	26,3 +0,38 -0,38	26,3 +0,38 -0,38	1,52
FR001040500	05/06/23 0,4	216.335.597	26,3 +0,38 -0,38	26,3 +0,38 -0,38	26,3 +0,38 -0,38	
BAINS MER MONACO (BAIN) ◆		B 103 150523 0,17	10,8 +4,45 -8,88	10,8 +4,45 -8,88	10,8 +4,45 -8,88	1,11
FR0000003187	10/10/23 1,2	24.516.661	10,8 +4,45 -8,88	10,8 +4,45 -8,88	10,8 +4,45 -8,88	
BALYO (BALYO) ◆		C 0687 150523 0,17	0,687 -2,48 -19,18	0,687 -2,48 -19,18	0,687 -2,48 -19,18	0,86
FR0013258399	34.396.767	0,687 -2,48 -19,18	0,687 -2,48 -19,18	0,687 -2,48 -19,18	0,687 -2,48 -19,18	
BASTIDE LE CONFORT (BLC) ◆		C 1508 150523 0,17	15,78 +5,2 -41,12	15,78 +5,2 -41,12	15,78 +5,2 -41,12	3,029
FR000005370	07/01/22 0,27	7.352.928	15,78 +5,2 -41,12	15,78 +5,2 -41,12	15,78 +5,2 -41,12	
BIOMÉRIEUX (BIM) ◆		A 102 150523 0,17	98,75 -3,19 -1,84	98,75 -3,19 -1,84	98,75 -3,19 -1,84	0,86
FR0013280286	06/06/23 0,85	118.361.220	98,75 -3,19 -1,84	98,75 -3,19 -1,84	98,75 -3,19 -1,84	
BOIRON (BOI) ◆		A 332 150523 0,17	34,2 -1,47 -8,27	34,2 -1,47 -8,27	34,2 -1,47 -8,27	3,029
FR0000061219	18/10/23 10,36	15.				

# carnet



## DISPARITIONS

par François Vidal

### Philippe Citerne, la banque au cœur

Un banquier, un vrai. C'est ainsi que Philippe Citerne aimait à se définir. Il faut dire que l'homme, disparu le 20 mars dernier, aura consacré l'essentiel de sa vie professionnelle à la banque. Et plus particulièrement à l'une d'entre elles, la Société Générale, qu'il aura servie pendant trente ans. Un parcours qui coïncide avec les heures les plus glorieuses de l'établissement de la Défense, avant de se briser sur le désastre de l'affaire Kerviel.

Recruté en 1979 par le président Marc Viénot, ce dirigeant au physique de rugbyman occupe successivement la direction des études économiques, la direction financière, puis celle des ressources humaines, avant de devenir directeur général délégué en 1997. Il forme alors avec Daniel Bouton, le PDG, un tandem à la fois improbable et particulièrement efficace. Au centralien volubile et chaleureux, véritable homme-orchestre que ses équipes soupçonnent d'habiter à la banque, la gestion au quotidien de la formidable machine qu'est à l'époque l'institution financière la plus rentable d'Europe. A l'inspecteur des finances analytique et distant, les questions stratégiques et les relations institutionnelles. Une organisation à deux têtes qui va faire les beaux jours du groupe.

A ce moment-là, les métiers de marché vivent leur âge d'or. Et les généreux profits des dérivés actions, la pépite de la Générale, financent la croissance externe. Philippe Citerne préside alors à l'intégration des nouvelles filiales d'Europe centrale et orientale (République tchèque, Roumanie, Russie...). Il est également chargé des grands risques. A ce titre, il participe au pool bancaire formé pour sauver Alstom en 2003. Une opération commando au cours de laquelle il noue une relation d'estime réciproque avec Baudouin Prot, alors directeur général de BNP Paribas.

Forgé au cœur de la bataille bancaire de 1999, lorsque la Société Générale se bat pour son indépendance face à l'OPA hostile de BNP, le duo Citerne-Bouton va se fissurer à partir de 2007 : la banque est en position de force pour sortir de son splendide isolement, mais ses deux têtes ne regardent pas dans la même direction. Tandis que le directeur général délégué milite pour un mariage entre égaux avec l'italien UniCredit - l'opération bien avancée achoppera sur des questions d'organigramme -, son PDG rêve, lui, de prendre sa revanche en se lan-



Eric Pierroni/AFIP

çant à l'assaut de BNP Paribas. Une divergence stratégique qui se traduit par un divorce au sommet des tours de la Défense entre les « golfeurs », regroupés autour de Daniel Bouton, et les « bosseurs », tournés vers Philippe Citerne.

#### Le temps de la séparation

C'est dans ce climat délétère qu'intervient l'affaire Kerviel. Pendant les jours sombres de janvier et de février 2008 où l'avenir de la banque semble incertain, Philippe Citerne se concentre sur la conduite des affaires au quotidien et la relation avec le conseil d'administration. Il est aussi en contact avec ses homologues de la place. Ce qui conduit certains en interne à le soupçonner de prendre langue avec BNP Paribas, alors que le comportement de la banque de la rue d'Antin est jugé au minimum ambigu. Un reproche dont il se défendait encore dans un article des « Echos » neuf ans après les faits, en 2017.

Mais le mal est fait. En avril 2009, il doit quitter ses fonctions à regret, non sans avoir reçu une ovation des principaux cadres du groupe, signe de sa popularité persistante au sein d'un établissement qu'il aura contribué à bâtir. A 60 ans, il entame alors une carrière de banquier-conseil au sein de la boutique new-yorkaise Perrella Weinberg, tout en s'investissant dans la gouvernance du groupe Accor, dont il deviendra censeur du conseil en 2016. ■

### Jean-Yves Le Fur, éditeur et producteur

Il avait défrayé la chronique en 2013 en relançant, avec Frédéric Beigbeder, le magazine de charme « Lui », connu pour ses couvertures de stars dénudées. Jean-Yves Le Fur, également fondateur de « DS Magazine » et de « Numéro », a succombé dimanche 31 mars à un cancer, a annoncé, sur les réseaux sociaux, son ex-épouse, l'actrice et réalisatrice Maïwenn, dont il avait un fils. Playboy, ami des stars, de Paris à Hollywood, l'homme d'affaires avait aussi dirigé une agence de mannequins, produisant, dans la foulée, des émissions télévisées sur des top models, dont Claudia Schiffer, Naomi Campbell ou Carla Bruni.

Séducteur, ce self-made-man, à la réputation parfois sulfureuse, avait aussi lancé la société d'événementiel Mad Agency, organisatrice de défilés au début du siècle. Il fut le témoin de mariage de Kate Moss, le fiancé de Stéphanie de Monaco à qui il enseignait le tennis et l'homme qui aurait, dit-on, inspiré à Maïwenn, le film « Mon Roi », apparaissant à l'écran sous les traits de Vincent Cassel.

« Eternel rescapé, il a survécu à toutes les guerres de la mode, toutes les crises de la presse, insubmersible, écrivait « L'Obs » en 2015. Il y a ceux qui l'adorent. Et les autres. ». « Nous sommes dévastés », a confié Maïwenn lundi. Jean-Yves Le Fur aurait eu 60 ans le 27 avril. — L.N.K., avec agence

## ENTREPRISES

### ID LOGISTICS

#### William Parramore

est le nouveau directeur général d'Ideo, filiale du groupe de logistique spécialisée dans la coordination des activités de transport.

William Parramore, 57 ans, est titulaire d'un MBA business-managerial economics de Paris-Dauphine. Il a successivement été responsable logistique contractuelle France, directeur commercial France et Europe du sud et directeur régional Europe du sud de la logistique contractuelle de Kuehne + Nagel. A partir de 2015, il a notamment été vice-président chez CMA CGM Logistics et directeur commercial Europe chez Damco. C'est en 2021 qu'il a rejoint ID Logistics en tant que directeur général US avant de devenir, dès 2022, directeur général Belgique.

### TRANSGENE

#### Lucie Larguier

#### Christelle Schwoerer

sont nommées respectivement directrice financière et directrice des ressources humaines, membres du comité de direction de cette biotech, spécialisée dans la conception d'immunothérapies pour le traitement des cancers.

Lucie Larguier, 40 ans, diplômée de l'IEP de Paris, détient un master en communication avec une spécialisation en finance. Elle a passé plus de dix ans en tant que conseil en communication. Elle occupait, au sein du groupe, le poste de directrice de la communication corporate et des relations investisseurs depuis 2016.

Christelle Schwoerer, 32 ans, titulaire du master 1 RH du CNAM Grand Est et du master 2 management RH de l'EM de Strasbourg, avait intégré les ressources humaines de Transgene dès 2013.



### Ils sont nés un 4 avril

- Gilles Bénéplanc, directeur général de Verlingue et Adelaïde, 66 ans.
- Robert Bourgi, avocat, 79 ans.
- Daniel Cohn-Bendit, ex-député européen, 79 ans.
- Robert Downey Jr., acteur, 59 ans.
- Michel Emelianoff, CEO de i2a, 54 ans.
- Vincent Feltesse, homme politique, 57 ans.
- Fanny Jacq, psychiatre, présidente et cofondatrice de MentalTech, 47 ans.
- Patrick Jeantet, président de la Fédération des Industries Ferroviaires, 64 ans.
- Aki Kaurismäki, cinéaste, 67 ans.
- Yves Laszlo, mathématicien, 60 ans.
- India Mahdavi, architecte, 62 ans.
- Jacques Maire, président de la Cofrex et commissaire général pour la France de l'Exposition universelle d'Osaka en 2025, 62 ans.
- Daniela Riccardi, CEO de Moleskine, 64 ans.
- Jérémy Sachoux, fondateur de Pistol Guitars, 46 ans.



Envoyez vos nominations à carnetlesechos@nomination.fr

EURONEXT HORS SRD										ACTIONS FRANÇAISES	
ISIN	VALEUR	OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL				
FR000076887	A.S.T. GROUPE	Δ	C	0,564	0,564	0,554	0,584	-1,77	4018		
FR001818857	ABEO	Δ	C	10,4	11,05	10,35	10,95	+5,8	1901		
FR001261852	ABINOVX PHARMA	Δ	B	1	1,06	0,991	1,07	+716	67254		
FR000064602	ACANTHE DEV.		C	0,409	0,409	0,4	0,4	-2,2	27909		
FR0012821890	ADUX	Δ	C	1,32	1,32	1,26	1,3	+0,39	5661		
FR001333377	AFFLUJENT MEDICAL	Δ	B	174	174	172	174	-0,57	1750		
FR000053837	ALTAMIR		B	24,3	24,4	24	24,2	-0,82	4215		
FR001278967	AMPLITUDE	Δ	C	3,4	3,4	3,4	3,4		500		
FR001992700	ATEME	Δ	B	4,41	4,5	4,41	4,46	+0,91	7967		
FR0000039232	AUREA	Δ	C	4,92	4,95	4,92	4,94	+0,41	1393		
FR001400CF7	AVENIR TELECOM	C	0,129	0,132	0,128	0,128	-3,03	53924			
FR0013258399	BALYO	Δ	C	0,687	0,689	0,67	0,67	-2,48	1894		
FR0000062788	BARBARA BUI		C	75	75	75	75	-13,79	273		
FR0004023208	BASSAC		B	41,6	42,6	41,6	42,6	+0,24	809		
FR0000035370	BASTIDE CONF.MED.	Δ	C	15,08	15,78	14,9	15,78	+5,2	13349		
FR0000039299	BOLLORE	▲	A	61,75	63,99	61,65	63,4	+2,42	1277410		
FR0000074254	BOURSE DIRECT		C	518	518	4,93	5,02	-118	6611		
FR0000045544	CA TOULOUSE 31 CCI		C	61	62,69	61	62,69	+3,45	567		
FR0010151589	CAFOM		C	9	9	8,9	8,9	-111	1127		
FR0010193799	CBO TERRITORIA		C	3,78	3,78	3,73	3,75	-0,91	31151		
FR0000053506	CEGEDIM		B	13,3	13,75	12,9	13,55	+112	17465		
FR0013426004	CLARANOVA SE	Δ	C	2,305	2,455	2,27	2,385	+3,25	168882		
FR0004031763	COHERIS	Δ	C	4,97	5,06	4,9	4,9	-8742			
FR0000044323	CRCAM ALPES PROV.		C	691,6	70,5	69	70,5	+0,01	402		
FR0000185506	CRCAM ATL. VENDEE		C	82,8	83	81,01	82,5	-0,36	478		
FR0010483768	CRCAM BRIE PIC. CC		B	17,86	18,2	17,86	17,91	+0,33	11937		
FR0010461053	CRCAM LANGUED CCI		C	49,025	50,5	49,025	49,9	+1,79	415		
FR0000045551	CRCAM MORBIHAN		C	60	60	58,65	59,5	-2,86			
FR0000185514	CRCAM NORD FR.		B	12,95	13,64	12,95	13,58	+4,87	5409		
FR0000044364	CRCAM NORM. SEINE		C	71,5	72	71	71	-0,7	348		
FR0000045528	CRCAM PARIS IDF		B	59,5	60,38	59	59,2	-1,05	479		
FR0000045346	CRCAM SUD RHONE		C	111,5	113	111,5	113	+0,35	1318		
FR0000045304	CRCAM TOUR.POITOU		C	69,5	70	68,5	68,51	-1,42	581		
FR001400AY6	DEEZER		Z	1,99	1,99	1,97	1,98	-0,5	2738		
FR000002978	DEKUPLE	Δ	C	32,8	34	32	32,6	-0,61	4615		
FR0013283108	DELTA PLUS GROUP	Δ	B	77	81	76,2	79,4	+4,2	3640		
FR001202497	DIAGNOSTIC MEDICAL	Δ	C	113	113	111	113	+0,44	2267		
FR0000031023	ELECTSTRASBOURG		B	115	115	113,5	115	-0,86	386		
FR0000062341	F.I.E.B.M.		C	10,4	10,4	10,4	10,4		4511		
FR0000038184	FLIPP		C	0,12	0,12	0,11	0,11	-8,33	6437		
FR001271600	FERMENTALG	Δ	C	0,728	0,74	0,709	0,739	+1,93	198068		
FR001065280	FIGEAC AERO	Δ	C	5,68	5,68	5,6	5,62	+0,36	5786		
FR0010341032	FONCIERE INEA		B	32,7	32,9	31,9	32,6	-0,31	1495		
FR0014005583	FORSEE POWER SA		B	1,57	1,57	1,512	1,512	-2,45	40493		
FR0013003052	FRANCAISE ENERGIE	Δ	C	35,3	36,25	35,2	35,8	+1,71	26090		
FR0000034894	GALUMONT		B	93	96,5	92,5	96,5		343		
FR0000053035	GEA	Δ	C	97,5	98	96	98	+1,55	282		

EURONEXT HORS SRD										ACTIONS FRANÇAISES	
ISIN	VALEUR	OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL				
FR0000065971	GRAINES VOLTZ		C	23,6	24	23,3	23,3	-21	837		
FR0012612646	GROUPE PARTOUCHE		B	20,9	20,9	20,5	20,6	-0,96	657		
FR001024064	GROUPE PIZZORNO		C	73,6	73,8	72	73,6	+0,82	1069		
FR0004155000	GROUPE SFPI	Δ	C	1,99	1,99	1,935	1,935	-2,76	7786		
FR0000066722	GUILLEMOT	Δ	C	4,78	4,95	4,7	4,82	+0,84	4171		
FR0000066755	HAULLOTTE GROUP	Δ	B	2,3	2,42	2,3	2,31		21724		
FR0000054231	HIGH CO.	Δ	C	2,77	2,92	2,69	2,91	+8,18	46365		
FR0012821916	HIPAY GROUP	Δ	C	6,44	6,62	6,26	6,58	+1,86	2227		
FR0000065278	HOPSCOTCH GROUPE	Δ	B	74,8	75	74,6	75	+0,27	1186		
FR0004156801	HOTELS DE PARIS		C	3,02	3,02	2,88	2,88	-8,28	1600		
FR0014003Y4	HYDROGNE FRANCE	▲	B	75	75	69,5	73,3	+5,82	25678		
FR0000051993	IDI		B	74,8	75	74,6	75	+0,27	1186		
FR0000033243	IMMO DASSAULT		B	46,2	46,2	45,5	45,5	-1,52	1158		
FR0000066219	IND.FINENTR.		C	61	61	61	61		78957		
FR0000071797	INFOTEL	Δ	C	4,72	4,95	4,7	4,92	+4,68	1513		
FR0013233012	INVENTIVA	Δ	B	3,32	3,395	3,31	3,35	+1,36	17604		
FR0012821741	JACQUES BOGART	Δ	C	6,7	6,88	6,68	6,88	+0,59	291		
FR0000075343	LABO EUROMEDIS		C	41,3	41,6	41	41,6	+0,73	801		
FR0000066607	LACROIX GROUP	Δ	C	25	25	23,4	24,2	-6,92	15438		
FR001400JY3	LATEOCERE	Δ	C	0,014	0,014	0,013	0,013	-6,99	5412919		
FR0014009Y01	LHYFE		B	4,39	4,45	4,355	4,37	+0,92	26653		
FR0012634822	MAAT PHARMA		C	8,86	8,88	8,84	8,88	+0,45	275		
FR0010609263	MALINA KEA TECH	Δ	C	0,4	0,412	0,4	0,411	+2,63	53988		
FR0000051070	MAUREL ET PROM	Δ	B	5,805	5,87	5,76	5,855	+1,56	203102		
FR0000060873	MBWS	Δ	C	3,07	3,09	3,06	3,08	+0,33	1856		
FR0000051805	MEDINCELL		B	9,75	9,96	9,75	9,95	+2,05	45836		
FR0010289820	MEMSCAP	Δ	C	9,44	9,78	9,15	9,54	+0,85	50251		
FR001400IE67	MYHOTELMATCH		C	0,58	0,596						



// Budget de l'Etat 2024 : 511,6 milliards d'euros (prévisions PLF 2024) // PIB 2023 : 2.818,1 milliards d'euros (prévisions PLF2024) // Plafond Sécurité sociale : 3.864 euros/mois à partir du 01-01-2024 // SMIC horaire : 11,65 euros (brut par heure) à partir du 01-01-2024 // Capitalisation boursière de Paris : 2.416,97 milliards d'euros (au 08-01-2024) // Indice des prix (base 100 en 2015) : 118,23 au 16-12-2023 // Taux de chômage (BIT) : 7,4 % au 3<sup>e</sup> trimestre 2023 // Dette publique : 3.088,2 milliards d'euros (3<sup>e</sup> trimestre 2023)

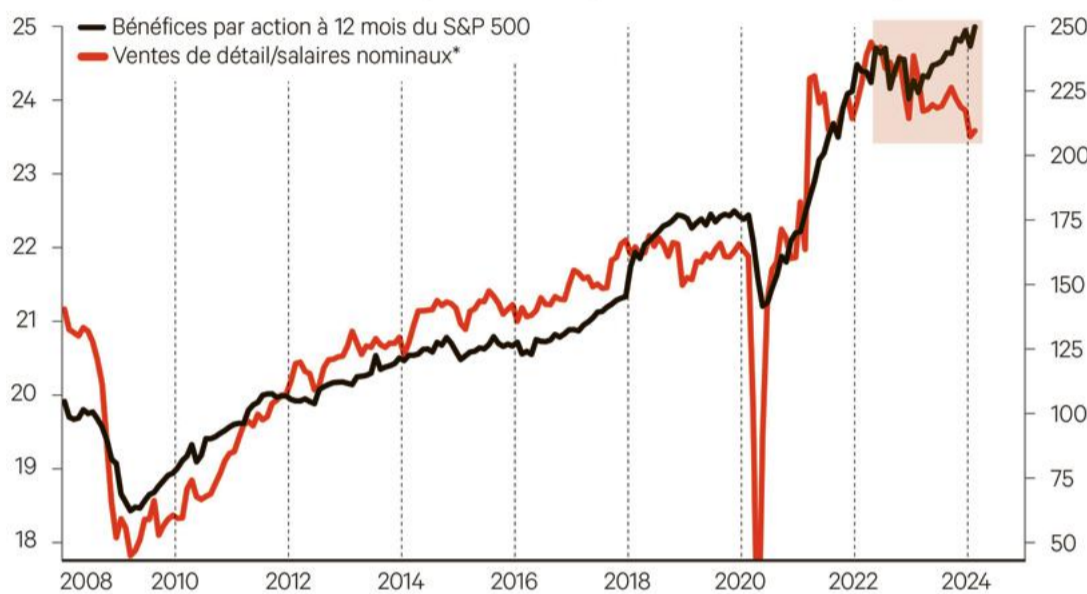
Retrouvez-nous sur [www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr)

*crible*

## Richesses et risques des nations

La santé financière des sociétés a soutenu les **indices boursiers**.

### Evolution comparée des bénéfices prévisionnels des sociétés cotées et de l'indicateur avancé de marge des entreprises américaines depuis 2008



\*L'INDICATEUR AVANCÉ DES MARGES DOMESTIQUES \*LES ÉCHOS\* / SOURCES : RICHESFLORES RESEARCH, MACROBOND

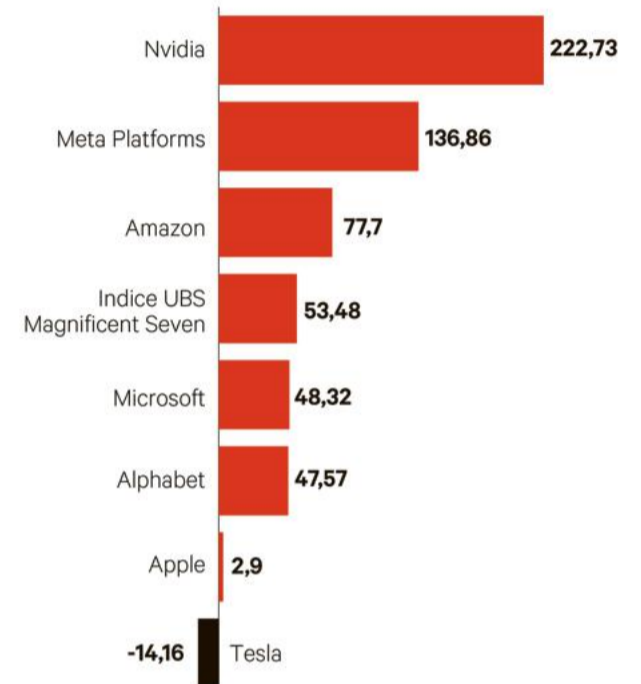
« Aux Etats-Unis, les attentes de bénéfices se sont améliorées en dépit d'un contexte conjoncturel peu porteur », relève l'économiste Véronique Riches-Flores, en montrant l'écartement entre le bénéfice à douze mois des grandes sociétés cotées américaines et l'indicateur avancé des marges des entreprises outre-Atlantique. L'effondrement des intérêts nets payés par les grandes firmes qui « débordent de cash » contribue à l'expliquer. Un « effet richesse » joue aussi pour les ménages, un bon point pour la demande et le « pricing power ». La hausse concomitante des indices actions s'accompagne cependant d'une discrimination sévère entre sociétés, secteurs et pays, avec la montée en puissance du thème de l'effort de guerre. Et les risques sont importants, y compris une embardée des matières premières, vu l'abondance des liquidités, bien visible elle aussi.

## Can't buy me love

La sortie de route de **Tesla** enterre les **Sept Magnifiques** en Bourse.

### Les Sept Magnifiques en Bourse

Variation en %, dividendes réinvestis, depuis le 3 avril 2023



\*LES ÉCHOS\* / SOURCE : BLOOMBERG

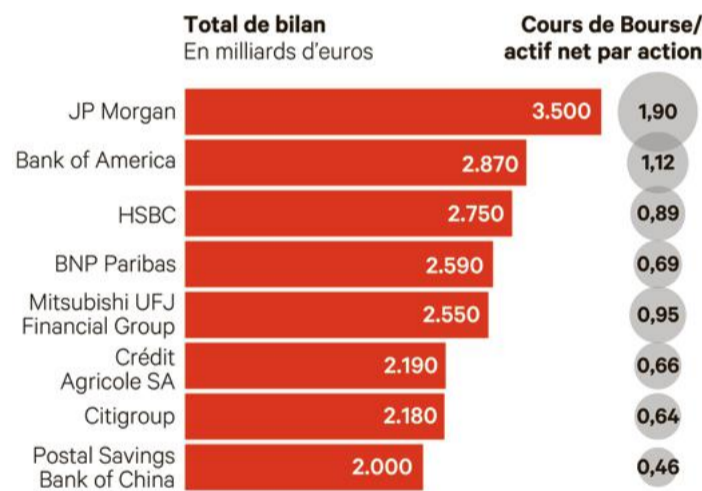
Les investisseurs consomment décidément les concepts plus vite que les ados leurs t-shirts Shein. On ne s'étonnera donc pas que celui des « Magnificent Seven » s'efface dans leurs esprits moins d'un an après avoir été forgé par Bank of America sur les cendres des Gafam et autres FAANG. Si les sept poids lourds en question – Microsoft, Apple, Nvidia, Amazon, Alphabet, Meta Platforms et Tesla – forment ensemble l'éléphant irréfutable de la cote américaine (concentrant 30 % de l'indice S&P 500), leurs trajectoires divergentes depuis le début de l'année, scellées par la déroute de Tesla (-35 %), séparent les quatre premières hausses – Nvidia, Meta, Amazon et Microsoft – d'un reste rassemblant Apple et Alphabet dans une sous-performance commune. Comme Wall Street a encore envie de danser malgré la musique moins endiablée des baisses de taux, la référence aux Beatles s'impose d'elle-même : ces « Fab Four » ont généré près de la moitié du gain du S&P 500 au premier trimestre, selon S&P Dow Jones. Certains ne verront dans cet ultime rétrécissement de l'horizon que l'effet de l'intelligence artificielle. D'autres s'inquiéteront de lire dans le dégonflement de Tesla, valant désormais moins que Novo Nordisk, le début de la fin de certaines microbulles du marché. Avec le risque qu'il l'expose dans sa totalité à des lendemains qui déchantent.

## Touchez pas au grisbi

La **FDIC** et la **Fed** ne se montrent pas partageuses en matière de régulation bancaire.

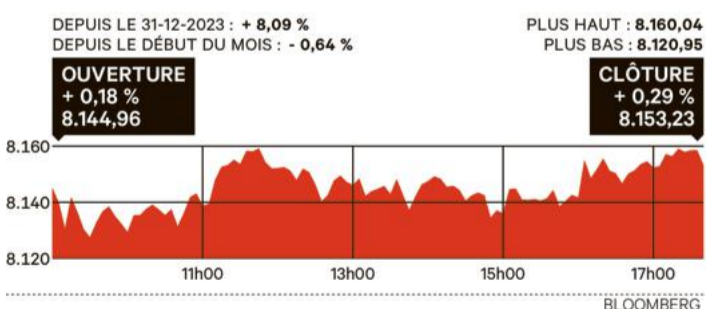
On avait fini par l'oublier, mais les régulateurs américains veulent garder la haute main sur leurs banques. Et cela ne consiste pas seulement à exercer les responsabilités confiées par les législateurs, mais aussi à empêcher d'autres acteurs de trop gagner en influence sur leurs ouailles, sur la scène domestique comme à l'international. L'agence de garantie des dépôts, la FDIC, veut ainsi s'assurer, selon le « Wall Street Journal », que les grands gestionnaires d'actifs (BlackRock, Vanguard...) n'exercent pas un trop grand ascendant, en raison de leur poids au capital lié à la taille de leurs actifs sous gestion, sur les organes sociaux et la stratégie des banques. Et selon Bloomberg, les gendarmes étoilés emmenés par la Fed ont contrecarré l'idée de faire du risque climatique un sujet trop contraignant, dans le cadre des travaux de normalisation internationale du Comité de Bâle. Ce dernier a beau fêter ses 50 ans, ce n'est que pendant les paniques financières que les frontières semblent sur le point de s'évanouir. La crise des dépôts des banques régionales a montré de gros trous dans la raquette de la réglementation et de la supervision de l'Oncle Sam. Mais la crise a été enrayée, et la santé florissante de ses géants mondiaux renforce sa stature internationale. Les régulateurs le savent bien, nombre d'élus américains jugent les sujets ESG de l'investissement durable trop importants pour être laissés entre d'autres mains que les leurs.

### Le Top 10 par la taille de l'indice Bloomberg des banques mondiales



\*LES ÉCHOS\* / SOURCE : BLOOMBERG

## La Bourse de Paris en légère hausse



La Bourse de Paris est repartie de l'avant. L'indice CAC 40 a rebondi de 0,29 % à 8.153,23 points, après avoir perdu 0,92 % la veille, sa pire séance depuis le 17 janvier.

Estimé à 2,4 % en mars 2024 par Eurostat, contre 2,4 % en février, le taux d'inflation annuel de la zone euro a légèrement reculé par rapport à février. Aux Etats-Unis, la publication d'un indice de prix (ISM) dans les services au plus bas depuis quatre ans a redonné confiance aux investisseurs. Ils commençaient à douter de la possibilité d'une première baisse des taux directeurs de la Fed en juin. Les rendements obligataires à long terme se sont stabilisés après leur forte

hausse des deux dernières séances. La Bourse de Francfort a progressé de 0,46 % ; celle de Milan, de 0,45 % et celle de Londres, de 0,03 %. L'EuroStoxx50 a gagné 0,56 %. Wall Street était dans le vert à la mi-séance malgré la chute d'Intel.

Du côté des valeurs, TotalEnergies a atteint de nouveaux sommets. L'action a terminé la séance à 66,6 euros, en hausse de 1,06 %. Le groupe bénéficie du rebond des cours de pétrole. Ces derniers, au plus haut depuis quasiment six mois, se rapprochent de la barre des 90 dollars le baril pour le brut. Stellantis a reculé de 1,79 %. Les ventes du constructeur automobile ont baissé de 10 % au premier trimestre.

### EN VUE

## Gilbert Cette

Cela fait partie de l'indéfinissable charme des réformes des retraites à la française : elles ne sont jamais vraiment finies. Un an après l'adoption du départ à 64 ans, le Conseil d'orientation des retraites (COR), présidé par l'économiste Gilbert Cette, pourrait déjà relancer le débat. Au regard de la baisse de la productivité, et de son effet anticipé sur les salaires et donc les cotisations, le COR est tenté de durcir sa méthode de calcul d'évolution des comptes du régime. Et s'ils venaient ainsi à trop rougir, il faudrait bien chercher à y remédier... C'est technique, économique, politique et polémique : c'est les retraites. L'an passé, Gilbert Cette, conseiller d'Aubry et soutien de Hollande en 2012, avait défendu la réforme Macron... en la jugeant « bien timide » et en prévenant quelle ne suffirait pas. Les syndicats crient au loup et cela promet un joli COR à corps, mais attention. Gilbert Cette est ceinture noire de karaté et il a un ami qui fait de la boxe : Emmanuel Macron,

dont il a l'oreille après avoir contribué à son programme en 2017. En outre, travailler plus longtemps (ou pas) n'est pas la seule question qui vaille. Pour Gilbert Cette, il faudrait surtout travailler plus nombreux. Ce « social libéral », spécialiste du travail, le martèle : la clé, contre le déficit et bien d'autres maux, c'est d'augmenter la part de la population en emploi, trop basse en France. Toujours aussi actif à 67 ans (il est notamment chroniqueur aux « Echos »), il montre l'exemple. Au travail, donc. De gré, ou de force : il préconise de durcir l'indemnisation-chômage et de refondre les aides sociales. Ex-président du groupe d'experts sur le SMIC, il affirme dans son dernier essai que l'outil est inefficace contre la pauvreté et propose des alternatives pour en finir avec les « trappes à bas salaires ». Vaste programme : il n'est pas près de prendre sa retraite.

Lire nos informations Page 4

