

L'ALLEMAGNE

VA MAL

p.46



SAUVER
L'UKRAINE

p.36

Challenge^s

La disparition des agriculteurs

...et ceux qui s'en sortent

p.18

LE MONDE EN
PREMIÈRE CLASSE



Du 9 au 29 novembre 2025...
Vivez, au départ de Paris,
le Summum du Voyage :

RIO DE JANEIRO
IGUAÇU
ÎLE DE PÂQUES
TAHITI
SYDNEY
ANGKOR
BAIE D'HALONG
HANOÏ
SAMARCANDE



LE TOUR DU
MONDE
2025



OFFREZ-VOUS LE VOYAGE DE VOTRE VIE EN PREMIÈRE CLASSE

TMR, Créateur de Voyages depuis 38 ans, renoue avec l'âge d'or de l'aérien et vous invite à vivre l'Aventure de votre Vie, du 9 au 29 novembre 2025. À votre tour, rejoignez le club très privé de ceux qui ont fait le Tour du Monde : cette 49^{ème} édition sera réalisée à bord d'un avion privé doté d'une Première Classe...

Bienvenue à bord de votre avion privé... offrez-vous tout le confort aérien *Première Classe* du « long-courrier le plus fiable au monde » : belle hauteur sous plafond, fauteuils en cuir 180° qui se font lits, cave embarquée (grands crus, champagne), cuisine raffinée, services privilégiés... TMR vous l'a réservé auprès d'une excellente compagnie européenne, avec laquelle nous avons déjà réalisé en confiance 14 *Tours du Monde* ! Découvrez tout notre *Art du Voyage*, une équipe aux petits soins (passage facilité aux aéroports, vous ne porterez pas vos bagages...), des palaces 5 étoiles et des destinations mythiques, dont l'Île de Pâques et 2 nouvelles escales hautes en couleurs : Rio de Janeiro - la *Cidade Maravilhosa*, ses plages, le *Christ Rédempteur* - et les plus belles chutes d'eau du monde, à Iguaçu... 9 mondes en un seul voyage, tout-compris et 100 % francophone. Laissez-vous guider jusqu'à l'intimité des merveilles de la planète. Embarquement immédiat pour l'inimitable *Tour du Monde TMR*. Retrouvez le goût du « *Paradis Perdu des Voyages* ». TMR vous offre la meilleure garantie de réussir votre *Tour du Monde*, et vous invite à réaliser **le Voyage de votre Vie !**



Découvrez les plus belles images du 48^{ème} *Tour du Monde*, sur nos chaînes...

 **YouTube** TMR International

 **facebook** Croisières & Voyages TMR

*Album gratuit et informations,
uniquement auprès de TMR...*

 **04.91.77.88.99**



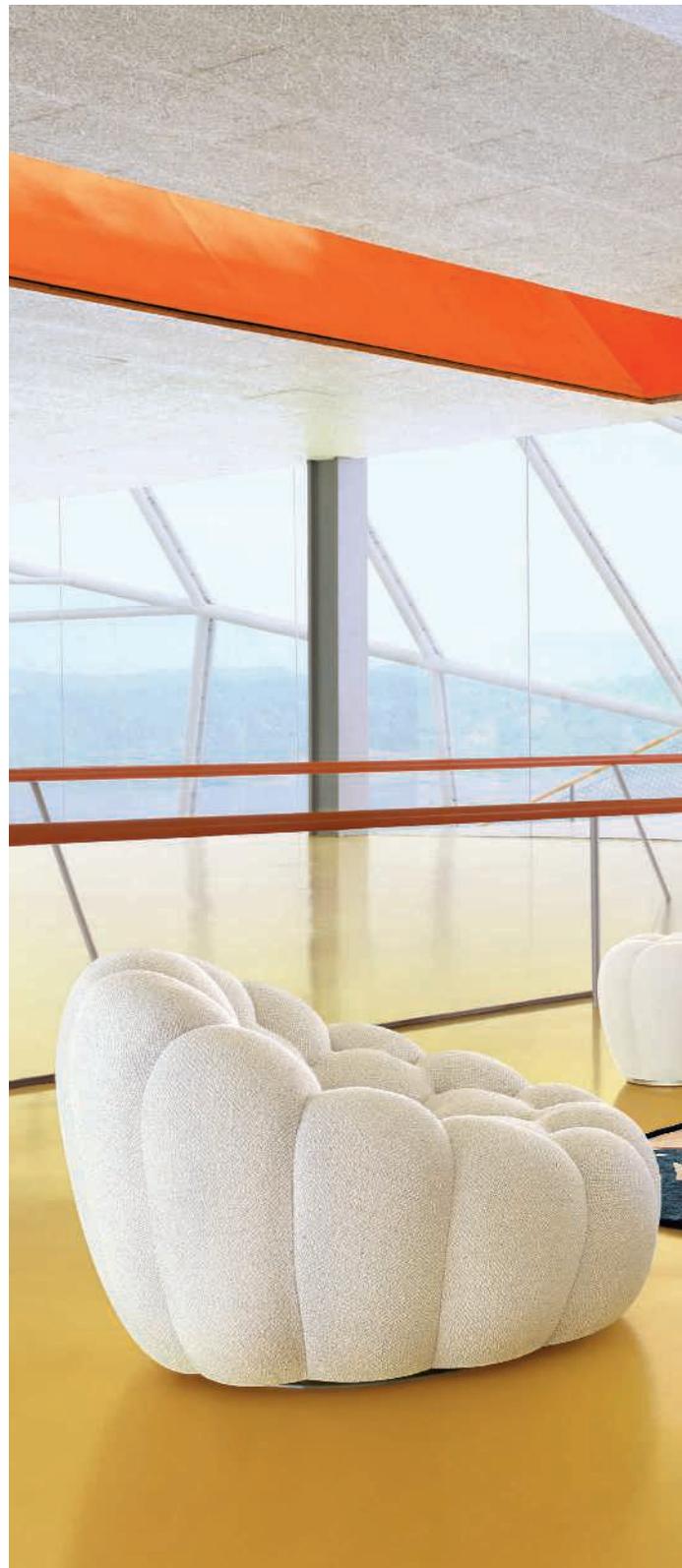
scannez-moi

www.tmrfrance.com

contact@tmrfrance.com



Photos : Jean-Claude Bapteste, Le Courrou, in contractuelles, Palacido de Congresos de Plasencia, Arquitectos, Sevilla, Spain, 2014. BETC - RCS Paris B 022 036 944







Découvrez les Comptes Ados d'Instagram avec nos protections intégrées les plus fortes.

Comptes privés

Les Comptes Ados sont privés par défaut.

Mise en relation bloquée

Les ados ne peuvent pas être contactés par des personnes avec lesquelles ils ne sont pas connectés.

Filtrage du contenu et des commentaires

Aide à s'assurer que ce que les ados voient est adapté à leur âge.

Accord parental requis

Les parents doivent approuver toute modification des paramètres par défaut pour les ados de moins de 16 ans.

En savoir plus sur la façon dont les Comptes Ados d'Instagram aident à mieux protéger les ados : [instagram.com/ComptesAdos](https://www.instagram.com/ComptesAdos)



Yahir Haddad, cofondateur d'Alliance Vision, s'est installé en Israël. Il est soupçonné d'avoir escroqué 21 millions d'euros à l'Assurance maladie.

L'Education nationale accentue son contrôle du privé sous contrat

Après Stanislas (Paris VI^e) et Bétharram (Pyrénées-Atlantiques), l'ensemble scolaire La Providence (Somme) – dont Emmanuel Macron et François Ruffin sont d'anciens élèves – doit faire l'objet d'une inspection de l'Education nationale et des services fiscaux. Le Secrétariat général de l'enseignement catholique a entamé des discussions avec le ministère afin que ses inspecteurs soient sensibilisés au « caractère propre » des établissements privés sous contrat. D'ici à 2027, 30% de ces institutions doivent être contrôlées, dont 10% sur place.

L'îlot Saint-Germain plonge dans l'ultraluxe

Propriétés Parisiennes Sotheby's International Realty commercialisera en exclusivité les *branded residences* (biens associés à un hôtel) du **Maybourne Saint-Germain**, dans l'îlot Saint-Germain (Paris VII^e). Ces 23 appartements de 140 à 288 m², conçus par Pierre-Yves Rochon et Laura Gonzalez, bénéficieront de six restaurants, d'un spa et des trois piscines du palace prévu pour 2027.



Maybourne

Le Plan rationalisé par Bayrou

Après le départ d'Antoine Pellion du Secrétariat général à la planification écologique, François Bayrou envisage une fusion avec le haut-commissariat au Plan et France Stratégie, dans une entité nommée France Planification.



Isa Harsitz/Sipa

Pouyanné évite le cliché français

Signe de l'américanisation de TotalEnergies, liée à la cotation à Wall Street? Au Forum de

Davos en janvier, le PDG **Patrick Pouyanné** a esquivé la photo organisée par Business France avec des patrons et cinq membres du gouvernement.



Tom Nouvian/AP/Sipa

Thomas Jolly rêve du 14-juillet

Le metteur en scène des cérémonies des JO 2024 à Paris propose pour la fête nationale un événement « *festif et inclusif* », qui irait bien au-delà du traditionnel concert sous la tour Eiffel (Paris VII^e). Un projet qu'il avait évoqué dès septembre dernier devant la commission des Affaires culturelles de l'Assemblée nationale.

Bruxelles charge le bois chinois

A la suite d'enquêtes antidumping, la direction générale du commerce de la Commission européenne devrait taxer les parquets d'origine chinoise de 42% à 49%, et le contreplaqué jusqu'à 300%. Du moins les produits élaborés à partir de bois d'eucalyptus, de bouleau et de peuplier.

Leclerc ne veut pas de Travert

Les centres E.Leclerc, seuls contre tous, sont opposés à la prolongation du taux de marge brute minimale de 10% dans la grande distribution. De son côté, la Fédération du commerce et de la distribution (FCD) ne prendra pas position sur la proposition de loi du député Stéphane Travert (Ensemble pour la République).

Thibault de Tersant, directeur général adjoint de **Dassault Systèmes**, a vendu pour 3,2 millions d'euros d'actions du groupe; et Laurence Barthès (DRH) pour 1 million.

Un plan social d'ampleur se prépare à **Gifi** (distribution spécialisée). De 150 à 250 suppressions de postes pourraient avoir lieu en avril ou mai, notamment au siège, dans le Lot-et-Garonne.

BASF France écope d'une amende de 260 000 euros pour des retards de paiement à ses fournisseurs constatés par la DGCCRF (Bercy).

Flichy Grangé (avocats) défend les intérêts du **Sénat** aux prud'hommes face à un ex-assistant parlementaire licencié, qui estime que la Haute Assemblée était son véritable employeur.

Emmanuel Macron a tranché : le siège de la Société de livraison des ouvrages olympiques pour les **JO d'hiver de 2030** sera installé à Marseille.

Guillemette Kreis (Bercy) devient administratrice d'**ASN** (câbles), récemment nationalisé. L'ex-Alcatel Submarine Networks prévoit une forte augmentation de son activité afin de fournir les data centers.

Repris l'an dernier par **GTE Automotive**, le carrossier **Durisotti France** a obtenu un prêt étatique de 4 millions d'euros au titre du programme du Fonds de développement économique et social.

Le salon **Vivatech**, dont la prochaine édition se tient en juin à Paris, veut verdier son image. Fabrice Bonnifet, président du Collège des directeurs du développement durable, se dit « *sceptique* ».

Après avoir tenté en 2021 de vendre pour 1 milliard d'euros le groupe **Sommet Education** (Glion, Les Roches, Ecole Ducasse...), **Eurazeo** remet le dossier sur le marché. Avec une forte décote par rapport au prix initial.

Rodolphe Saadé (**CMA CGM**), qui s'intéresse à la fois aux médias et à l'aérien, étudie le dossier de l'hebdomadaire **Air et Cosmos**, en redressement judiciaire depuis décembre.

La présidente du groupe des Ecologistes à l'Assemblée nationale, Cyrielle Chatelain, a déposé une proposition de loi visant à nationaliser **Vencorex** (chimie, Isère), menacé de liquidation judiciaire.



Après 500 réunions d'états généraux, Gabriel Attal organise un meeting « *refondateur* » de Renaissance le 6 avril à Saint-Denis (Seine-Saint-Denis).

En toute indiscretion

Commentaire en direct sur LCP sur la démission d'**Antoine Pellion** (Planification écologique) par **Agnès Pannier-Runacher** (Transition écologique) : « *On ne quitte pas le navire à l'heure des combats.* »

Dans le cadre de sa réforme du mode de scrutin dans la capitale, le député **Sylvain Maillard** (EPR) va proposer une indemnisation pour les maires d'arrondissement qui perdraient leur siège de conseiller de Paris.

Au nom de la séparation des pouvoirs, **François Bayrou** a envoyé une fin de non-recevoir à **Christine Pirès Beauce** (PS), qui souhaitait que l'Assemblée nationale ait le détail des dépenses d'**Emmanuel Macron**.

Philippe Juvin (LR) compte relancer ses deux propositions de loi (organique et constitutionnelle) visant à la suppression du Conseil économique, social et environnemental.

David Lisnard, maire LR de Cannes et président de l'Association des maires de France, est auditionné le 11 mars prochain par la commission d'enquête sur le dérapage du déficit public.

Saint-Martin enfonce Le Maire

Devant la commission des Finances de l'Assemblée, Laurent Saint-Martin, ex-ministre du Budget de Michel Barnier, a répliqué à la critique récurrente de Bruno Le Maire selon laquelle le gouvernement – dont il ne faisait plus partie – aurait laissé filer le déficit fin 2024. « *Le ramener à 5,5% du PIB aurait nécessité un effort de 20 milliards. Or il n'y avait pas sur la table de telles propositions d'économies.* »

Bardella « rejoint » Sarkozy

Les Lepénistes se réjouissent du duel entre Bruno Retailleau et Laurent Wauquiez pour la présidence de LR. « *Nous n'aurons même pas besoin d'agir contre Retailleau, ils vont s'en occuper eux-mêmes* », ironise un député RN.



Carine Schmitt/Hans Lucas/APP

Dans une interview accordée à *Valeurs actuelles*, le président du RN Jordan Bardella ne rejette pas l'héritage de ce parti « *orphelin* » de Nicolas Sarkozy : « *Je le rejoins sur sa stratégie qui, en 2007, visait à réconcilier le vote populaire avec l'élite économique.* »

Les Balkany ne renoncent pas

Malgré la confirmation de sa peine d'inéligibilité de dix ans par la justice le 12 février, l'ex-maire de Levallois Patrick Balkany veut peser aux municipales de 2026. « *Il a fait appel immédiatement, confie son épouse Isabelle. Et, quoi qu'il arrive, il soutiendra une liste qu'il aura lui-même composée.* » Certain de son influence, le clan Balkany prévoit déjà de pousser la candidature de Klaudia Lafont, leur ancienne adjointe aux Affaires sociales.



Arnaud Finisire/APP

Des « listes farfelues », avec Niel à Paris et Aulas à Lyon

La réforme du scrutin pour les élections municipales à Paris, Lyon et Marseille pourrait favoriser les candidatures de personnalités extérieures « *et les listes farfelues* », pointe un élu de la capitale. Dans *Une sacrée envie de foutre le bordel* (éd. Flammarion), coécrit avec Jean-Louis Missika, l'ancien conseiller d'Arnold Hidalgo, Xavier Niel, le fondateur et patron de FreeIliad, a exprimé son « *rêve* » de devenir maire de Paris. Et Jean-Michel Aulas, dans une interview au *Figaro*, ne cache pas ses ambitions lyonnaises. « *C'est assurément le plus grand président que l'Olympique lyonnais ait eu* », a réagi le maire écologiste sortant, Grégory Doucet. Histoire de le remettre à sa place : celle de l'histoire du football français.

Grégoire n'a jamais été l'ami de Beauce

Les propos peu flatteurs de l'ancien ministre délégué de l'Europe, puis des Transports, Clément Beauce sur Emmanuel Grégoire, dans son livre *Je dirai malgré tout que la politique est belle* (éd. Stock), laissent de marbre le candidat socialiste à la mairie de Paris. « *Il dit que j'ai trahi une amitié de dix ans, mais c'est faux. Il était mon collègue à Matignon au cabinet de Jean-Marc Ayrault, mais je n'ai jamais déjeuné à titre privé avec lui. On s'est vus trois fois en huit ans.* » Et de paraphraser Jacques Chirac : « *Tout cela me touche un cil sans faire bouger l'autre.* »

Candidat à la présidentielle pour le NPA en 2002 et 2007, **Olivier Besancenot** publie en avril un pamphlet : *En finir avec les présidents* (éd. du Seuil).

Le sénateur de l'Oise **Olivier Paccaud** a repris sa carte chez Les Républicains pour soutenir la candidature de **Bruno Retailleau**.

La députée écologiste **Eva Sas** est sortie rassurée d'un rendez-vous avec le cabinet du ministre de l'Economie et des Finances **Eric Lombard** : « *Ils sont favorables à la régulation de l'optimisation fiscale des plus riches.* »

Les sénateurs **Hervé Maurey** (UC) et **Marie-Claire Carrère-Gée** (LR) préparent un rapport sur l'impact sur les finances publiques de la concurrence dans le ferroviaire.

Astrid Panosyan-Bouvet (Travail) a promis au patronat un arrêté fixant la nouvelle liste des métiers en tension pour « *au plus tard début mars* ».





ALLODIS

*Investissez dans l'un des plus beaux
endroits du monde*

Résidence Allodis,
Méribel, France
21 appartements
et penthouse d'exception



DÉMARRAGE DES TRAVAUX EN 2025 – LIVRAISON DÉCEMBRE 2027

Entre plaisir et performance patrimoniale,
CHOISISSEZ LES DEUX

La performance patrimoniale signée Rising Stone
c'est le potentiel de valorisation de l'actif immobilier car il
est exclusif et rare. La transmission dans les meilleures
conditions possibles vers les générations futures. Sécuriser
son patrimoine dans la pierre, qui plus est dans un lieu où
la sérénité des propriétaires est assurée. Bénéficier d'un
actif liquide assurant un rendement intéressant par son
exploitation locative.



Téléchargez
votre brochure



Renseignez-vous
sur nos programmes
en cours de réalisation
Alba, Lac Bleu et Fleur des Alpes

RISING STONE

CRÉATEUR & CONSTRUCTEUR DES PLUS BEAUX APPARTEMENTS ET CHALETs EN MONTAGNE

200, rue des Jeux Olympiques, 73550 Méribel

+33 (0)4 79 08 79 42 | myproperty@rising-stone.com | rising-stone.com



Reworld Media boucle le rapprochement de ses équipes *print* (papier) de Bagneux vers son siège de Boulogne-Billancourt.

La guerre secrète entre DAZN et beIN Sports frappe la Ligue 1

Fabrice Gliszczynski, rédacteur en chef adjoint de *L'Opinion*, va rejoindre le service économie du quotidien **Le Monde**, comme chef de service adjoint, remplaçant Dominique Gallois, qui part à la retraite fin mars.

Coca-Cola France a choisi l'agence de conseil et d'influence Taddeo pour sa communication corporate.

Le journaliste **Benjamin Carle**, qui s'est fait connaître avec son documentaire *Mon année made in France*, prépare une nouvelle enquête pour Canal+ intitulée *Qui a tué l'industrie française ?*

Le cabinet de conseil Boston Consulting Group (BCG) a réalisé pour la DGCCRF une étude sur de « nouveaux scénarios concernant la poursuite des activités du magazine **60 millions de consommateurs** ». Coût de la prestation : 208 797 euros.

Alstom lance un appel d'offres pour son conseil stratégique corporate. **Havas** est l'agence sortante. The Arcane, Taddeo, TBWA, BCW et Teneo sont sur les rangs.

Delphine Ernotte, présidente de France Télévisions, a décidé de ne plus regarder les réseaux sociaux. Son entourage se charge de lui faire savoir l'essentiel.

Le football français est en feu depuis le non-paiement par son diffuseur principal, DAZN, des 35 millions d'euros qu'il doit à la Ligue de football professionnel (LFP) en février. Et le groupe de télévision qatarien beIN Sports n'y est pas pour rien. Au-delà de la bataille



Aurelien Morissard/AP/Sipa

judiciaire et des luttes internes entre présidents de clubs français, la plateforme britannique reproche à la Ligue et aux clubs de ne pas

respecter leurs obligations contractuelles : interviews d'entraîneurs et de joueurs du match ainsi que caméras dans les vestiaires. Surtout, elle s'inquiète du piratage, un reproche directement adressé à beIN Sports, diffuseur d'une rencontre par journée de championnat de Ligue 1.

Lors de réunions avec la LFP les 11 et 12 décembre derniers, DAZN a fait savoir qu'il trouvait que la Ligue 1 ne faisait pas assez pour lutter contre les connexions illégales, et qu'une grande partie des signaux pirates provenait de

beIN Sports USA, qui détient l'ensemble des droits pour cette zone. Selon DAZN, environ 20% seulement des téléspectateurs de la Ligue 1 la regardent via son offre. « *La LFP gagne 5 millions d'euros par an avec beIN USA, mais elle ne veut pas obliger la chaîne à prendre de réelles mesures de lutte contre le piratage, pour ne pas nuire à son contrat en France de 400 millions par an* », note un proche du dossier.

Depuis cette réunion, DAZN considère qu'aucun de ces deux interlocuteurs n'a pris de mesures efficaces contre les pratiques de visionnage détourné qui nuisent à ses recrutements d'abonnés. Une situation tendue, alors même que le rôle de **Nasser al-Khelaifi**, à la fois président de beIN Sports monde et du club du PSG, pose la question d'un éventuel conflit d'intérêts. Pour ne rien arranger, DAZN a accueilli à son capital, à hauteur d'1 milliard de dollars, Surj Sports Investment, le fonds souverain saoudien, ennemi juré des entreprises qatariennes. En l'état, même si beIN affirme lutter contre le piratage, rien ne semble fait pour régler ce contentieux.

A. S.

Le Parisien encaisse le choc d'un plan de départs

Longtemps redouté, le plan d'économies au sein du quotidien francilien est désormais officiel. Jeudi 13 février, la direction du *Parisien* a présenté lors d'un comité social et économique extraordinaire son projet de modernisation du titre détenu par LVMH (actionnaire de *Challenges*). Il prévoit la suppression de 29 postes de journalistes via un plan de départs volontaires en 2025, et de 10 personnes aux fonctions support. Le but avancé est de stabiliser le déficit du journal, qui s'élevait à 33 millions d'euros en 2024.

La direction table sur une économie réalisée cette année entre 7 et 8 millions d'euros. Le chiffre d'affaires du groupe avait progressé en 2024, à 144 millions d'euros, contre 141 millions l'année précédente. Mais pour 2025, il est attendu en baisse avec une estimation à 140 millions d'euros. « *Ce n'est pas nouveau que Le Parisien perde de l'argent*, note un élu syndical. *Au-delà de réaliser des économies à court terme, ce plan n'a pas de sens.* » Une grève est envisagée pour le début du mois de mars.

A. S.

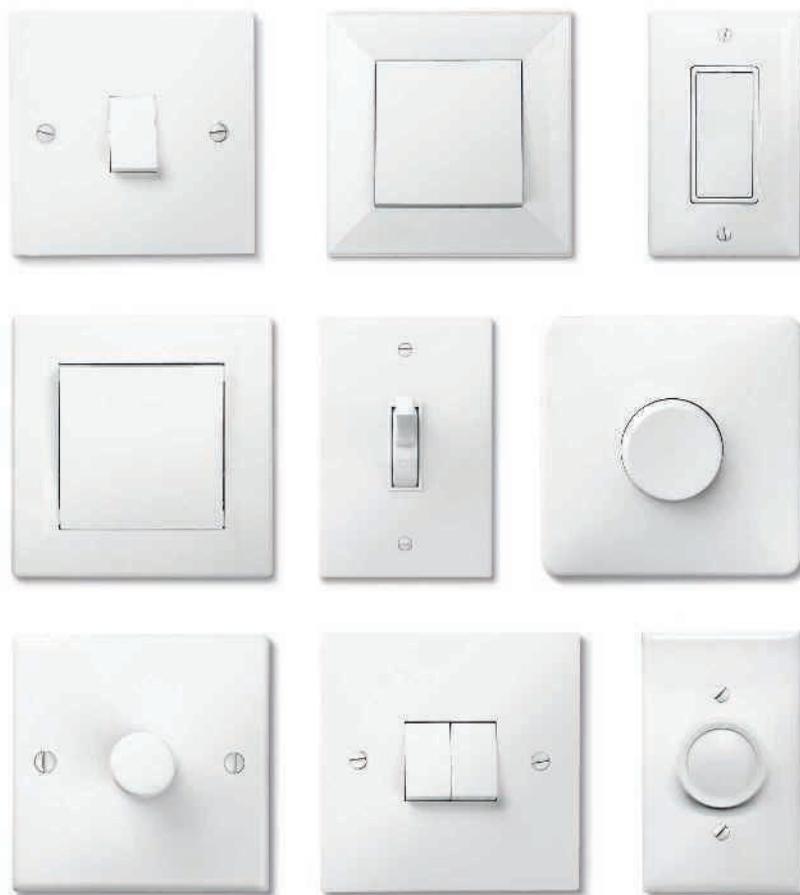
La série documentaire d'**Arte** *DJ Mehdi : made in France* a été récompensée aux Victoires de la musique. Jamais diffusée à l'antenne, cette création affichait un record d'audience en ligne, avant son prix, avec 21 millions de vidéos vues.

L'agence de publicité **Fred & Farid** a décroché de nouveaux contrats pour son bureau de Shanghai : Budweiser, Axent, ainsi que deux marques du groupe Suntory (-196 et Horoyoi).

De nombreux parlementaires ont débattu le 13 février à Science-Po, à l'appel de **RSF**, sur une meilleure régulation des médias. Avec un consensus transpartisan afin d'adopter les conclusions des Etats généraux de l'information.

Le rapporteur public du Conseil d'Etat ayant conclu à un rejet des recours de **C8** et **NRJ12** le 14 février, personne ne mise plus dans le PAF sur la poursuite de l'activité des chaînes au-delà de fin février.

Si **Euronews** est de nouveau rentable pour la première fois depuis dix ans, la rédaction dénonce le fait que cela « cache la fragilité de la nouvelle organisation, dysfonctionnelle ».



Le crédit immobilier est plus simple à choisir.

Chez nous, profitez d'un taux de **2,80%** * taux débiteur



Exemple pour un prêt classique de 500 000 €, au TAEG fixe de 3,07 %, 240 mensualités de 2748,20€ assurance obligatoire incluse. Taux débiteur fixe : 2,80%. Montant total dû : 659568 €.

*Conditions du prêt Classique Boursorama valables au 06/02/2025 pour un montant emprunté minimum de 500 000 €, sous réserve d'acceptation du dossier par Boursorama. Prêt amortissable pour l'acquisition d'un bien immobilier/travaux de construction ou garantis par une hypothèque. L'emprunteur dispose d'un délai de réflexion de 10 jours et la vente est subordonnée à l'obtention du prêt. Si celui-ci n'est pas obtenu, le vendeur remboursera les sommes versées. Boursorama est une marque de BOURSORAMA, prêteur. BUZZMAN Boursorama, SA au capital de 53 576 889,20 € - RCS Nanterre 351 058 151 TVA FR 69 351 058 151 - 44 rue Traversière, CS 80134, 92772 BOULOGNE BILLANCOURT CEDEX.



Viginum planche sur une académie pour sensibiliser aux manipulations de l'information, pour les scolaires et les entreprises.

L'international de la lutte antiblanchiment s'affirme

Les bateaux-usines destinés à produire de l'électricité pour la **Syrie**, et qui ont été promis par le Qatar et la Turquie à Damas, n'ont toujours pas été envoyés.

Mot d'ordre européen pour le Sommet qui réunira les **Vingt-Sept** et le **Royaume-Uni** le 19 mai : « pas de pick and choose » parmi les mesures qui toucheront au marché unique et à l'union douanière. Les sujets migratoires et la pêche pourraient bloquer les discussions.

Le **Quai d'Orsay** recrute un responsable des exportations d'armements ainsi que des équipements aéronautiques et spatiaux. Habilité secret-défense, le candidat sélectionné aura pour mission d'identifier et de hiérarchiser des prospects pour Airbus, ATR, Thales, Safran ou encore Arianespace.

La réunion est passée inaperçue dans le tumulte de la Conférence de Munich autour de la guerre en Ukraine. Pourtant, à l'occasion de ce Sommet sur la sécurité, la France est parvenue à ancrer la réunion No Money for Terror, qui réunissait pour la quatrième fois les organes de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme du monde entier. Lancée en

2018 par Emmanuel Macron, la session s'est déroulée le 13 février sous les auspices du ministre allemand des Finances, Jörg Kukies, avec des représentants venus du Qatar, de Singapour ou d'Australie. Et en présence de la Française Violaine Clerc, secrétaire exécutive du Groupe d'action financière, qui forge les normes internationales antiblanchiment. Signe de l'intérêt pour ce dialogue multilatéral, le ministre indien de l'Intérieur, Nityanand Rai, dont le pays avait accueilli la Conférence en 2022, a demandé la création d'un secrétariat permanent (basé en Inde) pour No Money for Terror. Pas sûr que la requête aboutisse, puisqu'une telle organisation doublerait avec le Groupe d'Egmont, qui



Antoine Magnant. A Munich, le patron de Tracfin a exposé son plan contre l'utilisation des cryptos par les terroristes.

rassemble déjà 177 services de renseignement financier dans le monde. Point d'attention particulier à Munich : les détournements réguliers de la tech financière pour faire circuler des fonds criminels. Antoine Magnant, directeur de Tracfin, a ainsi exposé le travail de cet organisme rattaché à Bercy afin de contrer l'utilisation des cryptomonnaies dans le financement du terrorisme. Les prestataires de services sur actifs numériques (PSAN), comme l'autrichien Bitpanda ou le français Binance, sont dans ce cadre priés de déclarer tout soupçon de manœuvres frauduleuses sur leurs monnaies virtuelles. Promis, assure Tracfin, les liens sont solidement établis entre ces tenants de la finance libertaire et les autorités.

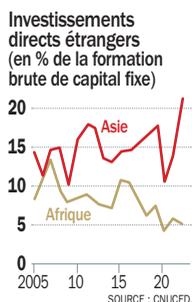
G. P.

Les échanges d'informations entre le **fisc français** et son homologue libanais ont été réduits à néant depuis l'explosion au port de Beyrouth, en août 2020, puis la crise qui a fait fondre les moyens des services de l'Etat.

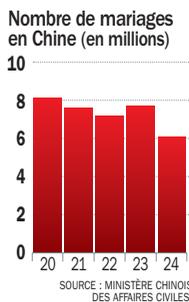
Emmanuel Macron se rendra à la fin de l'année en déplacement officiel au Kazakhstan, principal fournisseur d'uranium de la France.

Geoffroy Roux de Bézieux, ancien président du Medef, fait un tour de France sur la sécurité économique dans la foulée du rapport qu'il a rendu au président de la République en juillet 2024. Après Toulouse en décembre dernier, il était à la préfecture de Lyon le mercredi 12 février, avant Montpellier en mars et Lille en avril.

L'Afrique manque d'investisseurs. Le continent ne s'est jamais remis de la crise des subprimes de 2008, qui a touché ses partenaires et causé une chute de leurs engagements. D'autant qu'en même temps, l'Europe, principal investisseur en Afrique, s'est tournée vers l'Asie. Aujourd'hui, le ralentissement sur le Vieux Continent et en Chine pèse sur les flux vers l'Afrique.



La Chine n'est plus à la noce. Le rebond de 2023 aura été trompeur : le nombre de mariages continue de baisser, avec -20% l'an passé. Ce désamour pour l'institution maritale est corrélé à la chute du taux de natalité et au recul de la population. Cette dernière a diminué en 2024 pour la troisième année consécutive, pour compter 1,408 milliard d'habitants.



Le FMI soigne les Etats-Unis. Mois après mois, le Fonds monétaire international a revu les perspectives de croissance du pays à la hausse, lui attribuant 2,7% pour 2025 lors de son pointage de janvier, grâce à une consommation robuste. Schéma inverse pour l'Europe, qui finit à 1%, tirée vers le bas par les contreperformances de l'Allemagne. Reste maintenant à intégrer la variable Trump.



DEEP TECHS

Challenges

LA NOUVELLE
SAISON EST
DISPONIBLE

UN PODCAST
À DÉCOUVRIR

ALAIN ASPECT

PROFESSEUR A L'INSTITUT D'OPTIQUE
UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY

**LA FRANCE,
TERRE DE QUANTIQUE**

LE PRIX NOBEL DE PHYSIQUE RACONTE
LA NAISSANCE D'UN ÉCOSYSTÈME
UNIQUE ET REVIENT SUR SON
PARCOURS DE CHERCHEUR D'ÉLITE.



La Russie se réarme bien plus vite que l'Europe

L'économie de guerre, la vraie. Le 13 février, l'Otan organisait sa première réunion des ministres de la Défense en présence du nouveau secrétaire américain, Pete Hegseth. Après les critiques de Donald Trump sur les dépenses insuffisantes des Européens, Mark Rutte, le secrétaire général de l'Alliance atlantique, a jugé que le président américain avait « raison », au vu de l'effort militaire russe qui a plus que doublé depuis 2021. Les dépenses d'armement de Moscou

égalent désormais celles des 30 pays européens membres de l'Otan, en tenant compte des disparités de pouvoir d'achat. Et ce n'est pas fini. « *Le budget de défense russe devrait atteindre 7,5% du PIB et 39% des dépenses fédérales cette année* », indique le « *Military Balance 2025* », rapport du think tank IISS. « *Nous devons faire beaucoup plus pour avoir ce dont nous avons besoin pour la dissuasion et la défense* » face à la Russie, avertit Mark Rutte. **Vincent Lamigeon**

LEÇON N° 1

Rattrapage

Après trois décennies de « dividendes de la paix », l'Europe a enfin réagi, avec un quasi-doublement de ses dépenses de défense depuis 2018. Cette hausse doit cependant être nuancée : l'accélération récente s'explique aussi par l'intégration de nouveaux Etats européens dans l'Otan, comme la Finlande et la Suède.

LEÇON N° 2

Décollage

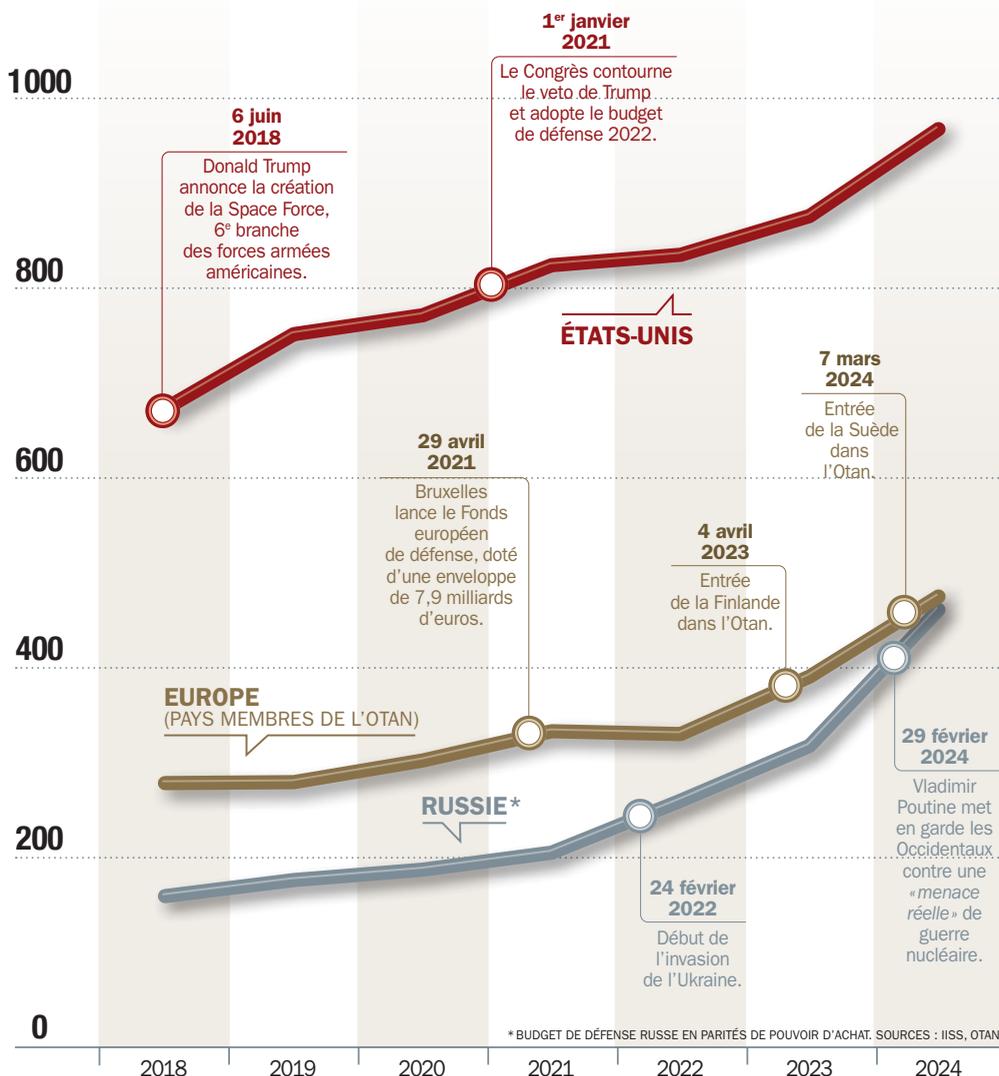
La hausse du budget militaire russe, passé de 62,2 milliards de dollars en 2021 à 146 milliards en 2024, est impressionnante en valeur absolue. Elle l'est encore plus en raisonnant en parité de pouvoir d'achat : avec ce mode de calcul, qui permet des comparaisons plus pertinentes, les dépenses russes apparaissent trois fois plus élevées.

LEÇON N° 3

Décalage

A l'inverse des Etats-Unis et de la Russie, qui concentrent leurs efforts sur un nombre limité de programmes militaires, l'Europe dilapide son budget : 17 chars de combat différents ; 29 destroyers et frégates ; 20 avions de combat. Résultat : des équipements trop divers pour permettre une coordination efficace des armées.

Budgets de défense (en milliards de dollars)



Regards

En janvier 2025, les prix des maisons à vendre à **Washington** étaient en recul de 8,6% sur un an.

Mètres de voies **de chemin de fer** par km² : 123 en République tchèque, 119 en Belgique, 44 en France.

En 1989, le 1% des **Américains les plus riches** détenaient 23% de la richesse aux Etats-Unis. Aujourd'hui, ils en possèdent 31%.

52% des jeunes Français âgés de 25 à 29 ans sont **diplômés du supérieur**, en hausse de 11 points en 20 ans.

Les Etats-Unis possèdent 128 **bases militaires** à l'étranger, dans 51 pays.

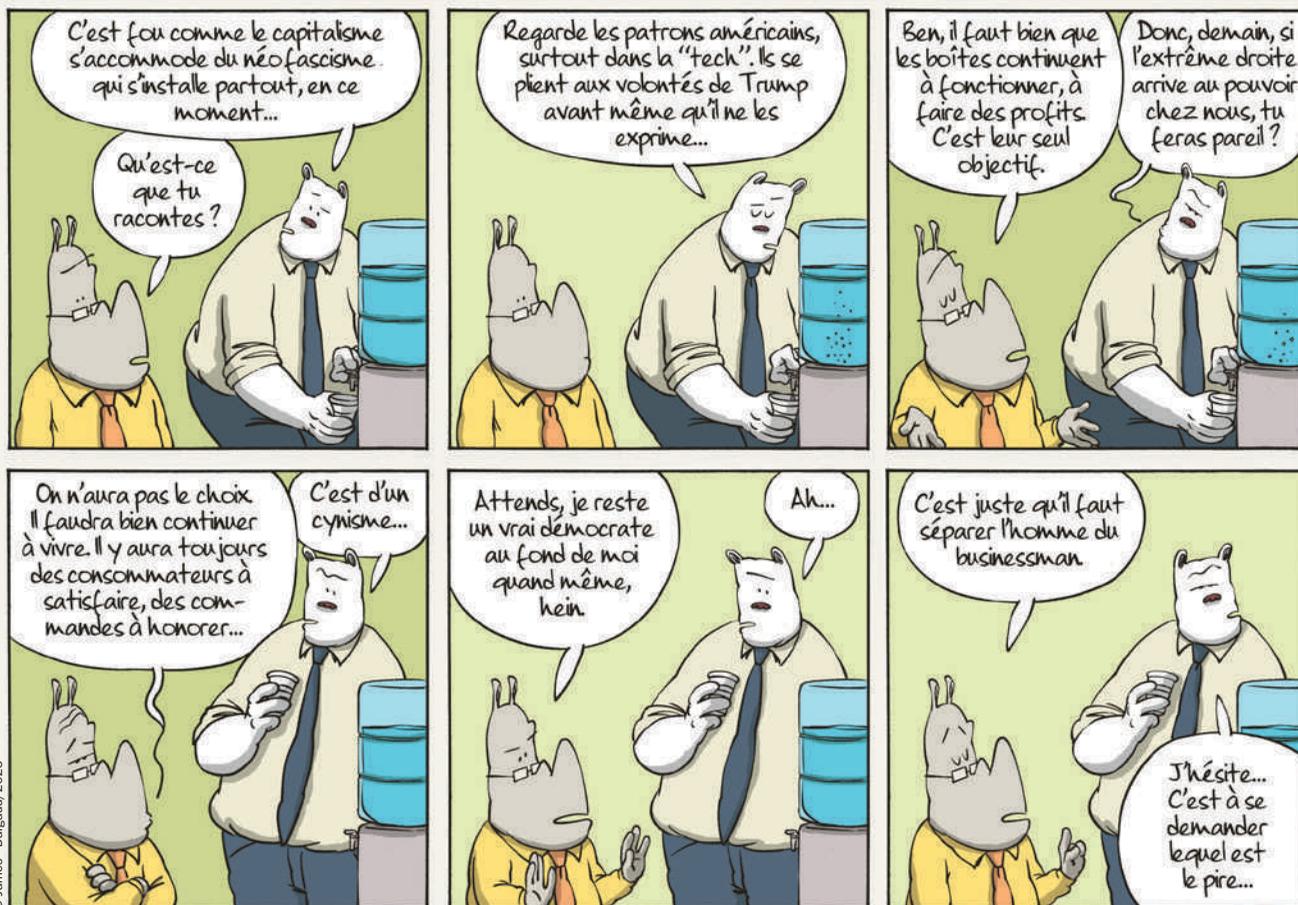
Depuis sa fondation en 1901, le **prix Nobel** a récompensé 65 femmes et 904 hommes.

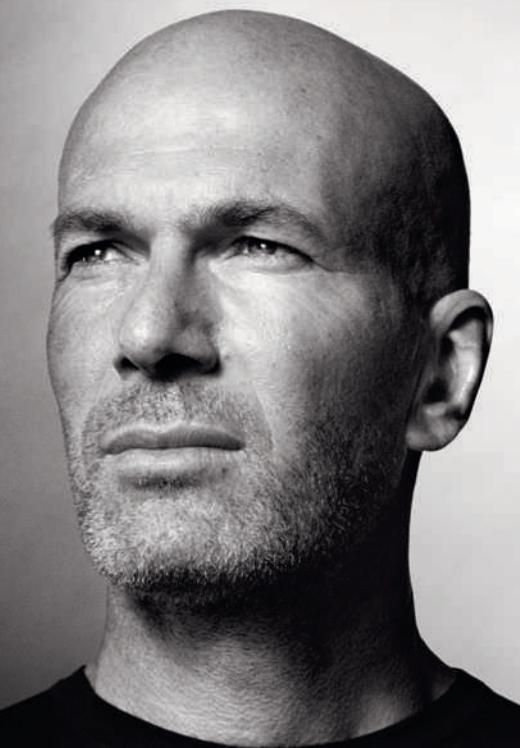
En France, 1 personne âgée de 65 ans ou plus sur 3 vit seule dans son **logement**.

L'Italie représente 36% de la production européenne de **bijoux** en valeur, devant la France, avec 33%.

En France, la population de ceux **nés en 1946** et toujours en vie est plus importante que celle de ceux nés en 2024.

En direct de mon Open Space, par James





MONTBLANC LEGEND



LE PARFUM POUR HOMME



Ludovic Marry/ATP

Événement

La ferme France peut encore y croire

Face aux difficultés du monde paysan, réuni à partir du 22 février à Paris au Salon de l'Agriculture, initiatives prometteuses et exploitants inventifs tracent un autre avenir. **p.18**

SERVICE ABONNÉS
Tél. : 01-55-56-71-47
E-mail : abonnements@challenges.fr

Pour rejoindre la rédaction
Tél. : 01-58-65-03-03
Pour avoir un poste en direct : 01-58-65 suivi du numéro de poste. Challenges, 41 bis, avenue Bosquet, 75007 Paris. E-mail : redaction@challenges.fr

Pour rejoindre la publicité
Tél. : 01-44-88-97-70
Pour avoir un poste en direct : 01-44-88 suivi du numéro de poste. MediaObs, 44, rue Notre-Dame-des-Victoires, 75002 Paris



Origine du papier : Allemagne
Taux de fibres recyclées : 0%
Eutrophisation : Pflot = 0,000 kg/tonne de papier
Ce magazine est imprimé chez RotoFrance (France), certifié PEFC
Challenges est édité par Les Éditions Croque Futur, SAS au capital de 13 300 000 euros.
RCS Paris : 325 033 298.
Siège social : 41 bis, avenue Bosquet, 75007 Paris.
Directeur de la publication : Vincent Beauflis.
Commission paritaire : 0627 C 81826.
ISSN : 0751-4417.
Dépôt légal : février 2025.
Fondateurs : Patrick FAUCONNIER et Cécile AYRAL.

Avant-premières

- 7 Confidentiels.
- 8 En toute indiscretion.
- 10 Médias.
- 12 Radars.
- 14 Le graphique.
- 15 Regards.
L'Open Space de James.

Événement

- 18 Salon de l'Agriculture. La ferme France peut encore y croire.
- 21 L'édito de Ghislaine Ottenheimer.
- 22 Les héros qui donnent un avenir au monde paysan.
- 24 Les filons en or des fermiers 2.0.
- 26 La bande dessinée. *Champs de bataille, l'histoire enfoiue du remembrement* (éd. Delcourt).

France

- 28 Retraites : le grand écart entre syndicats et patronat.
- 30 Les confidences édifiantes d'Antoine Armand.
- 31 L'édito de Nicolas Domenach.
- 32 L'édito d'André Comte-Sponville.
- 34 Placements & immobilier.

Monde

- 36 Spécial Ukraine. Le risque d'un nouveau « Munich ».
- 38 Un modèle de résilience.
- 42 Des PME françaises engagées.
- 44 Shelemba, trublion des télécoms.
- 46 Spécial Allemagne. Quand la crise pousse au choix de la radicalité.
- 48 Volkswagen, un moteur en survie.
- 52 Economistes du Bien Commun.

DIRECTION

Directeur Claude PERDRIEL
Directeur de la publication Vincent BEAUFLIS.

RÉDACTION

Directeur de la rédaction Pierre-Henri de MENTHON.
Directrice déléguée de la rédaction Gaëlle MACKE.

Rédacteurs en chef

Thibault DROMARD, Thierry FABRE, Gilles FONTAINE (directeur de l'innovation), Maxime HANSEN (Challenges.fr), Stéphanie IONNIKOFF (édition), Kira MITROFANOFF, Ghislaine OTTENHEIMER.

Assistants Isabelle JOUANNY (03-01), Marina RÉGENT (03-06).

Directeur artistique Thierry VERRET.
Directeur artistique adjoint Dominique CONTENT.

Couverture

Dominique PASQUET.

Conseillers de la rédaction Patrick ARTUS, Nicolas DOMENACH, Anne-Marie ROCOD (grand reporter).

France Laurent FARGUES (rédacteur en chef adjoint), David BENSOLISSAN (grand reporter), Rémi CLÉMENT, Florian FAYOLLE, Alice MÉRILEUX (grand reporter).

International Delphine DÉCHAUX (rédactrice en chef adjointe), Grégoire PINSON (grand reporter), Sabine SYFUSS-ARNAUD (grand reporter international), Gilles BERTON (traduction).

Entreprises Pauline DAMOUR (rédactrice en chef adjointe), Jean-François ARNAUD (grand reporter), Esther ATTIAS, Claire BOULEAU (cheffe de rubrique), Laure CROISSET, Guillaume ECHELARD, Isabelle de FOUCAUD (grand reporter), Vincent LAMIGEON (grand reporter), Marion PERROUD (cheffe de rubrique), Nicolas STIEL (grand reporter), Alain-Gabriel VERDEVOYE (grand reporter).

High-tech - Médias Thuy-Diep NGUYEN (rédactrice en chef adjointe), Adrien SCHWYTER (rédacteur en chef adjoint), Alix COUTURES, Véronique GROUSSARD (cheffe de rubrique), David PARGAMIN, François VANCECKHOUTE, Margaux VULLIET, Finances privées Pascale BESSÈS-BOLIVARD (rédactrice en chef adjointe), Virginie GROLLEAU (cheffe de rubrique immobilière), Damien PELÉ (chef de rubrique placements).

Luxes et cultures Bertrand FRAYSSE (rédacteur en chef adjoint), Xavière LAFONT.

Correspondants Philippe BOULET-GERCOURT (New York), Régis ARNAUD (Tokyo).

CHALLENGES.FR Valérie XANDRY (rédactrice en chef adjointe), Justine BENOIT (cheffe d'édition), Marie SANCHIS (éditrice-infographiste), Nolwenn MOUSSET (cheffe du pôle vidéo), Eugénie BARBA, Agathe BEAUJON, Eric BERGEROLLE, Léandre HERMAN-KASSE, Adrien LACHET (vidéo) Nicolas MELNIER, Charles-Edouard AMA KOFFI (SEO), Régis SOUBROULLARD.

ÉDITION Secrétariat de rédaction Christophe BAZIRE (secrétaire général de rédaction), Jean-Pascal VIDEAU (premier secrétaire de rédaction), Alice PORCHER, Valérie JACQUEMIN. Cheffe de Studio Françoise COULBOIS. Maquette Armelie DUBREIL, Corinne POULARD, Cécile RYMKIEWICZ. Photo Isabelle PACOREL, Laurent VERDIER.

NUMÉRIQUE Louis RICOU (directeur marketing digital), Jessica RIOS (responsable projets digitaux), Flora ISSINGU (cheffe de projet marketing digital), Maël LORAND (marketing digital junior), Mélanie MURILLO (chef de projet junior), Charles-Elie LABYOD (grand reporter), Yann BOURDAIS (product owner junior), Julie GOUTARD (social media manager).



Avant-propos
par Vincent Beaufile

Réforme des retraites *Juste et efficace*

QUEL QUE SOIT LE CHIFFRAGE, issu de la Cour des comptes, du Conseil d'orientation des retraites ou de la bouche du Premier ministre, la situation du système français des pensions n'est pas tenable. Et son coût pour la collectivité – 14% du PIB –, totalement déraisonnable. Que peut faire le « conclave » des partenaires sociaux, réunis pour trois petits mois sous l'ombre tutélaire d'un gouvernement en situation précaire ? Soit des améliorations à la marge sur les carrières longues ou les métiers pénibles, encore que beaucoup a été fait sur le premier point, rendant peu efficace la réforme d'Elisabeth Borne, selon la Cour des comptes ; et que le second sujet est un chiffon rouge du patronat tant sa complexité est vécue comme de l'entrisme des inspecteurs du travail au sein des entreprises. Soit profiter de cette nouvelle opportunité de tracer les pistes de ce que devrait être une réforme systémique des retraites, et que celles-ci soient proposées au Parlement par un gouvernement nouvellement élu (après dissolution) ou soumises à référendum. Mais pour qu'une telle réforme ne soit pas balayée par le corps électoral avant même d'être présentée, elle doit offrir des solutions à la fois efficaces et justes. Pour ce qui tient de l'efficacité, il faut garder en mémoire la chronique faite par Christian Gollier, le directeur de Toulouse School of Economics, dans ces colonnes il y a quinze jours, soulignant la très faible rentabilité du système actuel – les pensions servies le sont avec un rendement virtuel de 1,6% du capital investi au cours de toute une vie, soit moins que le taux du livret A. Cela veut dire que tout effort supplémentaire, qu'il soit fait sous forme d'années, de journées ou d'heures additionnelles travaillées, doit être davantage rémunéré que dans la situation présente. Cela passe évidemment par instiller une dose de système par capitalisation. Et doit prendre en compte également le bénéfice collectif, sous forme de PIB supplémentaire, à ce que chacun travaille plus longtemps. Mais il sera difficile de faire passer cette idée sans évoquer une forme de justice fiscale si chère aux Français. Raison pour laquelle le débat doit, à un moment donné, sortir du « conclave » et embrasser le débat public. Car de même qu'il n'est pas possible de tenir les grandes entreprises prospères et les très hauts revenus en dehors de l'effort de redressement des finances publiques, les retraités – hors ceux disposant de petites pensions – ne peuvent s'exonérer de contribuer. Tout a été écrit sur leurs revenus abondants et investie dans des placements peu productifs. Seul problème, ce sont des électeurs, et les dindes ne votent pas pour Noël... ■

Monde

Le risque ukrainien d'un nouveau « Munich »

La volonté des Etats-Unis de négocier le sort de l'Ukraine en direct avec Moscou risque de terminer en dépeçage du pays. p. 36



Entreprise

Les gagnants et perdants du luxe français

La saison des résultats touche à sa fin et révèle des situations très contrastées dans le secteur. p. 54

Entreprise

- 54 Le luxe, un secteur polarisé.
- 56 ArcelorMittal pousse les feux hors d'Europe.
- 58 L'AMF mène l'offensive contre la criminalité financière. Rencontre avec sa présidente, Marie-Anne Barbat-Layani.
- 60 Sondage OpinionWay-Grant Thornton. Des dirigeants plus que jamais aux prises avec l'actualité.
- 61 Le Club Entrepreneurs. Antoine Fichet, fondateur de Daan Tech.
- 62 Wendel s'accroche à son âme entrepreneuriale.
- 64 Spotify fait retentir son nouveau répertoire.
- 66 Santé & sciences.

Plaisirs

- 68 Gastronomie. Le festin des Alpes d'Emmanuel Renaut.
- 71 Griffes. Mauboussin.
- 72 Mode. Les doudounes.
- 73 Horlogerie. Hublot.
- 74 Design. Les carafes.
- 75 Destination. Hostellerie Briqueterie & Spa, en Champagne.
- 76 Ciné. Mercato, de Tristan Séguéla. Série. Bref.2, sur Disney+.
- 78 Scène. Encore une journée divine, au théâtre des Bouffes-Parisiens.
- 79 Arts. Louvre couture. Objets d'art, objets de mode, à Paris.
- 80 Livres.
- 82 Double Je, par Nicolas Domenach et Pierre-Henri de Menthon.

PUBLICITÉ

MediaObs, 44, rue Notre-Dame-des-Victoires, 75002 Paris.
Tél. : 01-44-88-97-70. E-mail : pom@mediaobs.com.
Directrice générale Corinne ROUGE.
Directrice financière Catherine FERNANDES.
Directrice du commerce Sandrine KIRCHTHALER.
Directeur délégué Philippe LÉONARD.
Directeur de publicité Benjamin COURCHAURE.
Art/Littérature Aymon DE LA FOREST DIVONNE.
Business Web Manager Baptiste MIRANDE.
Culture Romain PROVOST.
Immobilier Céline CLAMAGRAND.
Luxe Arnaud DEPOISIER.

DIGITAL

Sales Manager Mathis MEHEUT.
Account Manager Lucas BAILLEUL.
Exécution/Studio Emilien RIGNOLS.
www.mediaobs.com

DIRECTRICE DÉLÉGUÉE Elisabeth DESCOMBES.

ADMINISTRATION

Directeur général Philippe MENAT.
Secrétaire général Jean-Claude ROSSIGNOL.
Directeur commercial et numérique Valéry SOURIEAU.
Directrice administrative et financière Jaye REIG.
Responsable ressources humaines William AFTHONIADES.
Responsable paye Sandrine MARTIN.

Directeur des abonnements Luc BONARDI.
Responsable des abonnements Lina QUACH.
Responsable des réabonnements Yasmina FERHAT
(01-55-55-56-64)
Fabrication Sarah RABBAH, Salima RABBAH.
Imprimerie Roto France, Lognes.

Challenges

Relations abonnés - Numéros anciens
45, avenue du Général Leclerc
60643 Chantilly Cedex
Tél. : 01-55-56-71-47

E-mail : abonnements@challenges.fr

Abonnement France : un an, 58 €
(44 numéros) Etranger : nous consulter

Ce numéro comporte les lettres Challenges « bienvenue aux abonnés » et Sciences et Avenir « Informations aux abonnés » ainsi que les encarts « Sophia Boutique – Montre chrono cosmonaute » et « Sac Multipoches » jetés sur une partie de la diffusion abonnés.

B. Delescard/Challenges

SALON DE L'AGRICULTURE

La ferme France peut encore y croire

Vitrine d'excellence, le Salon 2025 s'ouvre dans un climat apaisé, avec une nouvelle donne syndicale. Face aux difficultés du monde paysan, initiatives prometteuses et exploitants inventifs tracent un autre avenir.

PAR JEAN-FRANÇOIS ARNAUD

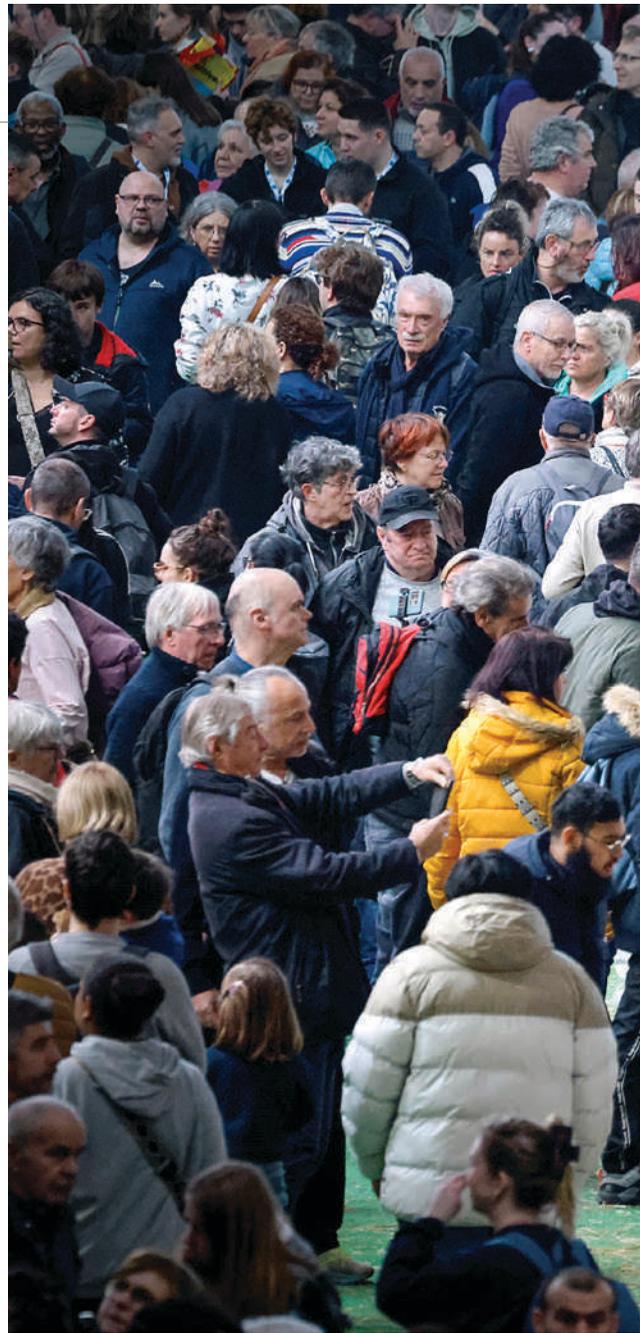
C'est l'un des nouveaux visages de l'agriculture française. Anne-Cécile Suzanne, jeune maman de 34 ans et éleveuse normande, est diplômée de l'école de commerce Audencia Nantes, des universités américaines de Boston et de Harvard, ainsi que de l'École d'affaires publiques de Sciences-Po Paris. En plus de son job d'éleveuse de bovins, elle exerce comme consultante auprès d'entreprises de l'agroalimentaire et de la distribution au sein du cabinet de conseil en stratégie Kéa & Partners, et a été administratrice d'Auchan.

« J'ai longtemps dû me justifier, car en ville, on ne me croyait pas quand je disais que j'étais à la tête d'un élevage de 290 vaches à viande sur 110 hectares dans l'Orne », sourit-elle en jetant un œil sur son smartphone relié à une caméra de surveillance qui lui permet de voir en direct l'une de ses vaches, dont le veau doit naître incessamment. « Aïe! Ça se présente mal, je crois qu'il arrive par le siège. » Elle chausse ses

bottes en vitesse pour rejoindre l'étable. Sans se départir de son grand sourire, l'éleveuse parle doucement à la vache en détresse et se saisit de la vêlouse, la grande barre levier qui permet d'aider à la mise bas. A peine cinq minutes plus tard, quand le veau prend sa première inspiration, Anne-Cécile Suzanne, qui le place sous le nez de sa mère, confie : « Je sais pourquoi je suis ici, les naissances, c'est une grande partie de mes angoisses et autant de bonheur. » La nuit suivante, une autre mise bas difficile l'a réveillée à 4 heures. La routine.

Connexions entrepreneuriales

Comme tous les ans, Anne-Cécile Suzanne sera présente au Salon de l'Agriculture, du 22 février au 2 mars, porte de Versailles à Paris. Devenue une tête d'affiche très appréciée pour son optimisme et ses connexions à la fois dans le monde de l'entreprise et dans celui de la terre, elle a publié l'an dernier *Les sillons que l'on trace* (éd. Fayard), qui sort en poche en février. « Le Salon est un rendez-vous très im-



Salon de l'Agriculture à Paris, le 26 février 2024. Après une édition houleuse, l'ambiance sera plus calme en 2025, avec un rééquilibrage syndical entre la FNSEA, majoritaire, et la Coordination rurale.

portant pour moi. J'y retrouve mes copains. » Membre du réseau d'agriculteurs FranceAgriTweets, qui fédère les paysans blogueurs et youtubeurs, tout aussi attachés qu'elle à améliorer l'image de leur métier, elle va parler aussi, lors de tables rondes, de l'avenir de l'agriculture et de la place des femmes dans un métier encore très masculin, où il est à peu près impossible pour une cheffe d'exploitation de prendre un congé maternité. Cette année, l'ambiance est beaucoup plus apaisée qu'en 2024, alors



La France dans le Top-10 des pays producteurs

Secteur	Classement européen	Classement mondial
 Blé	1 ^{er}	5 ^e
 Maïs	1 ^{er}	8 ^e
 Lait	2 ^e	3 ^e
 Produit carné	5 ^e	5 ^e
 Sucre	1 ^{er}	7 ^e
 Vin	2 ^e	2 ^e

SOURCES : ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'AGRICULTURE ET L'ALIMENTATION (ONUAA), FRANCEAGRIMER.

La France reste une puissance exportatrice, en particulier grâce à ses vins et spiritueux. Globalement, elle profite de l'excellente réputation de ses produits à l'étranger.

que les « bonnets jaunes » de la Coordination rurale bloquaient les routes et que quelques bataillons de la FNSEA avaient tenté d'empêcher Emmanuel Macron d'arpenter les allées. L'édition 2025 réunit même de sérieux atouts pour se dérouler dans la bonne humeur, avec des débats constructifs. Les élections agricoles sont passées et le climat politique s'est considérablement apaisé après une année 2024 très riche en scrutins nationaux, où la classe politique a beaucoup aimé se saisir de la crise agricole.

Plus de 400 000 exploitants français ont voté aux élections professionnelles des 30 et 31 janvier. La FNSEA et son allié, les Jeunes Agriculteurs, y ont vu leur suprématie bien écornée, avec 46% des voix au niveau national (contre 66% lors du précédent scrutin) et la perte de contrôle de onze chambres d'agriculture départementales (Gironde, Indre-et-Loire, Cher, Dordogne, Charente, Ardennes, Lozère, Charente-Maritime, Tarn, Loir-et-Cher, Gers) au profit de la Coordination rurale, qui conserve aussi ses ►►

Les agriculteurs jouent la carte de l'entrisme pour peser

Bloquer une usine Lactalis, retirer des produits des rayons des magasins E. Leclerc : ces derniers temps, les agriculteurs et leurs syndicats – FNSEA en tête – ont tapé fort pour être entendus. Etant moins puissants que les industriels (Nestlé, Danone...) et les distributeurs (Carrefour, Leclerc...), leurs méthodes chocs n'ont pas toujours obtenu gain de cause auprès des politiques dans la guerre de la construction du prix des produits alimentaires. La loi Descrozaille (2023) a ainsi donné davantage de pouvoir au maillon industriel. Alors pour mieux se faire entendre, les exploitants changent de braquet et jouent la carte de l'entrisme. Fin août 2024, une table ronde réunit Arnaud Rousseau (FNSEA) et Thierry Cotillard (Les Mousquetaires). « Nous avons une conviction commune : il faut une négociation du prix entre les agriculteurs et les industriels transformateurs, avant toute négociation avec les distributeurs, pose en préambule Layla Rahhou, déléguée générale de la FCD, syndicat patronal de la grande

distribution derrière cette rencontre. *Nous sommes aussi d'accord sur le fait qu'il faut plus de transparence dans les relations commerciales.* » L'alliance objective entre les organisations d'agriculteurs et de distributeurs est née. Quelques jours plus tard, Michel-Edouard Leclerc déclare sur BFMTV : « On est d'accord avec la FNSEA [...] pour adapter la législation. » Il est loin, le temps des passes d'armes avec Christiane Lambert (ex-FNSEA). Place aux ronds de jambe envers le monde agricole : arrêt de la vente de fraises en hiver par Intermarché, de viandes du Mercosur par Carrefour... « Il y a un quasi-alignement naturel entre agriculteurs et supermarchés. Sur les huit idées d'évolutions législatives soumises par Arnaud Rousseau, on a dit oui à tout », confie un poids lourd de la distribution. « La variable d'ajustement a longtemps été l'agriculteur, mais on ne peut pas continuer comme avant », reconnaît un autre. Vœu pieux ou vraie rédemption ? Tout cela se verra dans une probable loi Egalim 4 sur les relations commerciales,



Martin Roche/Ouest-France/MaxPPP

Jean-François Loiseau. Le président de l'Association nationale des industries alimentaires est aussi un exploitant céréalière.

où les centrales d'achat des distributeurs délocalisées en Europe devraient hérisser le poil des syndicats agricoles. Mais ceux-ci ne toquent pas qu'à la porte des distributeurs. Ils s'immiscent aussi dans le monde industriel. Comme Jean-François Loiseau, qui exploite 150 hectares de céréales dans le Vendômois (Loir-et-Cher), devenu président de l'Ania, principal syndicat patronal de l'agroalimentaire. Le syndicat des charcutiers (la Fict), lui, est présidé par l'ex-porte-voix des agriculteurs, Christiane Lambert. « Il ne peut

pas y avoir d'agriculture forte sans industrie forte ; il ne peut pas y avoir d'industrie forte sans agriculture forte », se justifiait en novembre dernier auprès de LSA celle qui est à la tête d'une exploitation porcine. La même formule que celle de Jean-François Loiseau dans *Les Echos*, en septembre. L'entrisme fait effet. Reste à voir si la montée en puissance de la Coordination rurale – adepte de la radicalité – ne rendra pas à nouveau inflammables les relations entre les maillons de la chaîne alimentaire. **G. E.**

►►► trois fiefs : Vienne, Haute-Vienne et Lot-et-Garonne. La Confédération paysanne, troisième syndicat agricole, remporte l'Ardèche et la Guyane et conserve Mayotte, où l'élection n'a pu avoir lieu. Il n'y a pas eu de raz de marée de la part des listes des « bonnets jaunes », mais la carte de la France agricole n'est plus la même. Au sud d'une ligne Bordeaux-Strasbourg, dans les régions aux productions qui souffrent le plus de la mondialisation, le syndicat historique essuie ses plus grandes défaites. Au nord de cette ligne, la FNSEA reste plus solide. Même s'il est assez vain de se demander si la Coordination rurale est proche du RN, celle-ci a réussi à se renforcer, comme le parti lepéniste l'a fait en politique, en misant sur le vote contestataire et la mise en cause des élites, représentées par la FNSEA qui détient aujourd'hui tous les postes clés (*lire*

l'encadré ci-dessus). Autre facteur apaisant sur ce front syndical pour les mois à venir, les deux grandes organisations rivales, FNSEA et Coordination rurale, sont très complémentaires dans leurs méthodes et elles partagent les mêmes idées pour l'essentiel : contre les accords commerciaux tels que le Mercosur, contre la surtransposition des normes environnementales européennes, opposées aux contrôles de l'Office français de la biodiversité (OFB) jugés humiliants et aux ONG écologistes, accusées de désarmer l'agriculture française par dogmatisme.

Dérégulation écologique

Pas question, pour autant, d'oublier les sujets qui fâchent. « Les dossiers sont lourds et nombreux, et doivent être traités d'urgence, car chaque jour qui passe aggrave notre perte de souveraineté alimentaire, se désole le sénateur LR

Laurent Duplomb, également élu dans le Loir-et-Cher et partisan d'une grande dérégulation environnementale. *En 2018, les Français mangeaient des aliments non produits en France 1,5 jour par semaine, aujourd'hui c'est 3,1 jours. Nous perdons le contrôle de nos assiettes car nous ne sommes pas assez compétitifs, la tomate marocaine remplace la tomate française !* » Rapporteur, au Sénat, du projet de loi d'orientation agricole (LOA) qui a été voté par les deux assemblées dans des versions très différentes et qui devrait être définitivement adopté dans les prochains jours, il a aussi rédigé une proposition de loi « anti-entraves », très pro-paysans. Trop ? Gabriel Attal, Premier ministre très à l'écoute des agriculteurs au printemps dernier, aujourd'hui patron de Renaissance, l'aurait assuré de son soutien, mais les irritants sont

nombreux. « J'ai mis dans ce texte tous les sujets que des ministres de l'Agriculture centristes avaient préféré éluder par peur du conflit », assume Laurent Duplomb, qui ne s'offusque pas de son surnom de « Trump du Loir-et-Cher ». Son texte facilite l'agrandissement des élevages, les projets de retenue d'eau, réautorise une catégorie de néonicotinoïdes et élimine les contraintes liées à la protection des haies. Si le texte arrive à l'Assemblée, la plupart de ses articles seront considérés comme pure provocation par la gauche et les Verts, mais il pourrait bien trouver une majorité Renaissance, Modem, LR et RN. De quoi remettre du baume au cœur des paysans.

Performance technologique

Car les blocages de routes de l'hiver dernier ont permis de vérifier que l'opinion publique reste solidaire de ses agriculteurs. « C'est l'un de nos principaux atouts pour améliorer la situation, les Français sont concernés et comprennent les enjeux », explique Thierry Pouch, le chef économiste des Chambres d'agriculture. Et c'est loin d'être le seul point positif : la qualification des agriculteurs est excellente, ils ont tous au minimum un niveau bac +2 et ont une grande compétence technologique. Ils sont capables d'utiliser des drones, des robots, des tracteurs high-tech et de trouver d'excellentes sources de revenus dans des diversifications telles que la production d'énergie » (lire page 24).

Cet expert attire aussi l'attention sur la performance encore renouvelée à l'export. « Certes, notre balance est positive, essentiellement grâce aux vins et spiritueux, mais il n'y a pas à en rougir, c'est la preuve de l'excellente réputation de nos produits à l'étranger. » L'éleveuse-consultante Anne-Cécile Suzanne, dont l'exploitation est rentable avec deux salariés à temps plein et 250 000 euros de chiffre d'affaires, approuve ce tableau positif : « Je vais faire une excellente année, mais je n'oublie jamais que si la demande augmente et que les prix sont positifs pour moi, c'est parce qu'il y a eu de nombreuses exploitations qui ont cessé leur activité. » ■



L'éditorial de GHISLAINE OTTENHEIMER

Changer de focale

Rien de grand ne se fait sans un peu d'utopie. Alors, rêvons un peu. Imaginons une agriculture vertueuse, une politique audacieuse, sans se contenter de quelques rustines : un doigt de simplification, un zest d'exonérations fiscales, un chouia de subventions... Elargissons la focale. Cela en vaut la chandelle : il s'agit de notre santé, nos terres, nos paysages, notre faune. L'agriculture ne peut pas être considérée comme un secteur économique parmi d'autres, soumis aux seules lois de la compétitivité. Certes, c'est important. D'ailleurs, le solde commercial du secteur agroalimentaire, bien qu'en baisse, est en excédent de 5 milliards d'euros. Mais il ne faut pas se tromper, l'essentiel de cet excédent profite aux industriels et pas aux producteurs. Ensuite, il faut, en regard, se pencher sur d'autres chiffres. Ceux des coûts induits par une production extensive et par le système agroalimentaire qui en découle (produits transformés, hypermarchés). Une récente étude

battre pour grappiller des milliards à l'export ? Ou s'attaquer à ce modèle ? Pour mieux comprendre l'impasse dans laquelle est aujourd'hui le monde agricole, il faut regarder d'où l'on vient. Au lendemain de la guerre, les pouvoirs publics ont impulsé une politique productiviste afin d'atteindre l'autosuffisance alimentaire : remembrement, agrandissement des exploitations, spécialisation des cultures, mécanisation, emploi massif de produits phytosanitaires et d'engrais. Dans le même temps, ils ont favorisé le développement des hypermarchés, et l'industrie agroalimentaire s'est engouffrée dans la brèche. Tout cela a réduit de moitié le coût de l'alimentation pour les ménages. Fort bien. Mais avec quelles conséquences ! D'autant plus que l'hyperproductivisme et l'ouverture des marchés ont conduit la France à une surproduction permanente, et à l'effondrement des prix. Les agriculteurs ne peuvent plus survivre sans aides massives. Ce modèle a atteint ses limites. Il faut faire des choix. Prenons l'exemple des haies

Faut-il se battre pour grappiller des milliards à l'export ? Ou s'attaquer à un modèle dans l'impasse ?

de l'OCDE chiffre le seul coût du surpoids et de l'obésité à 8 milliards d'euros. 17% de la population française souffre d'obésité, 45% de surpoids. D'après une étude publiée fin 2024 par le bureau d'analyse Basic, le prix de notre alimentation se chiffre à 19 milliards d'euros en réparations et compensations : traitement des maladies liées à la malbouffe, aux engrais chimiques, aux pesticides, mais aussi purification de l'eau contaminée, nettoyage des algues vertes, retraitement des déchets plastiques... Sans compter l'impact sur la biodiversité, la production de gaz à effet de serre, etc. Alors, faut-il encore se

(lire page 24). Depuis les années 1970, ce sont 1,4 million de kilomètres de haies qui ont été détruits. Un massacre pour la biodiversité, une calamité pour les systèmes d'épuration naturels et l'érosion, une catastrophe pour le stockage de carbone. Le gouvernement a donc élaboré un plan avec l'objectif de replanter 7 000 kilomètres de haies sur deux ans. Mais dans le même temps, 20 000 kilomètres sont arrachés chaque année ! Les gouvernants ne peuvent plus se contenter de fléchir, à la marge, les aides vers les exploitations vertueuses. L'agriculture devrait changer de statut, devenir une mission d'intérêt général. Comme l'éducation, la santé, la culture... Cela ne coûterait pas plus cher et induirait beaucoup d'économies. Un rêve ! ■

Les héros qui donnent un avenir au monde paysan

Droit, R&D, investissement, rémunération... Ces professionnels engagés creusent leur propre sillon pour défendre les exploitants et développer des pratiques vertueuses. Une inventivité et une pugnacité couronnées de succès.



Aleim Jocard/AFP

C'est bien souvent contre des associations environnementalistes, tels Les Soulèvements de la terre et Générations futures, qu'il doit ferrailer. « *Je prends toujours un malin plaisir à m'installer discrètement à côté de ces gens-là à l'heure du déjeuner, avant les audiences, pour les écouter parler de leurs prochaines vacances et de ce qu'ils feront avec l'argent gagné au tribunal. On est bien loin de la réalité vécue par les agriculteurs, mes clients, qui, pour la plupart, ne prennent jamais de congés.* » A 34 ans, Timothée Dufour est inscrit au Barreau de Paris, mais c'est en Dordogne qu'il a son cœur, ses racines. Et son terrain de jeu est aux dimensions de la France. Bien souvent, il est vu comme le dernier espoir des fermiers attaqués par leurs voisins qui ne tolèrent plus le passage des vaches sous leurs fenêtres et les odeurs d'élevage. Il vient de publier *La défense est dans le pré*, avec Eric de La Chesnais (Éditions du Rocher) et sera l'une des vedettes du Salon de l'Agriculture 2025. « *La situation est grave mais pas désespérée, tempère-t-il. L'opinion publique reste attachée à son agriculture.* » Les « damnés de la terre » ont leur protecteur. **J.-F. A.**

PHILIPPE POINTEREAU, président de la fondation Terre de liens.

Le chevalier du foncier agricole

C'est un jeune retraité actif qui a consacré une partie de sa vie professionnelle à défendre un modèle d'agriculture raisonnée et raisonnable. Agronome et naturaliste, Philippe Pointereau préside depuis juin 2024 la fondation Terre de liens qui, avec la foncière du même nom, finance le rachat de terres et aide à l'installation de jeunes agriculteurs en bio. Grâce à des dons, la fondation récolte chaque année environ 7 millions d'euros. La France perd près de 60 000 hectares de terres agricoles par an par l'artificialisation des sols ou l'abandon en friches, soit l'équivalent de la surface d'un département tous les sept ans. Un phénomène qui complique l'installation d'agriculteurs. La fondation et la foncière sont propriétaires de 440 fermes et perçoivent à ce titre 200 euros par hectare de fermage. L'idée ? « *Que le foncier ne soit pas un problème pour l'agriculteur, qui a déjà suffisamment de sujets à régler* », soutient cet ingénieur qui se réclame indépendant de toute centrale syndicale agricole. **T. D.**

TIMOTHÉE DUFOUR, cabinet Cheysson Marchadier & Associés.

Le dernier recours des damnés de la terre

Il se considère comme un médecin de campagne et conçoit sa mission comme un sacerdoce. « *Ma salle d'attente est remplie de personnes représentatives de toute la diversité de la ruralité : petits éleveurs, organisations professionnelles, céréaliers, établissements publics* »,

énumère Timothée Dufour, celui que l'on a surnommé « l'avocat des paysans » depuis quelques plaidoiries remarquées. « *Je considère que je suis en guerre, et j'ai bien identifié mes ennemis les plus acharnés : ces ONG financées par nos impôts qui veulent détruire et décourager le travail de ceux qui nous nourrissent.* »

AUDREY BOUROLLEAU,
cofondatrice de la
ferme-campus Hectar.

L'innovatrice au service du progrès social et technique

« **T**ous les matins, je me réjouis d'avoir fait ce choix professionnel, qui est aussi un choix de vie », témoigne tout sourire Audrey Bourolleau, 43 ans, cofondatrice et coactionnaire, avec Xavier Niel (à 49%), de la ferme-campus Hectar, dans les Yvelines. Un lieu hybride qu'elle dirige depuis trois ans et que l'on peut présenter comme le « Station F » de l'agriculture française. La ferme-pilote de 300 hectares en polyculture et élevage de vaches laitières est située à une heure et demie de Paris et emploie six personnes (sur 23 salariés au total avec le campus). L'un de ses défis semble déjà réussi, puisque la production de viande (les veaux sont mis en pâture et



Alain Jocard/AFP

engraissés sur place) et de yaourts (400 000 pots écoulés auprès des restaurateurs de la région) s'effectue avec des horaires de travail normaux, week-end, vacances et jours fériés pour les fermiers. Passionnée d'innovation, l'ancienne conseillère agricole d'Emmanuel Macron teste ici le premier « robot semeur ». Et accompagne dans son incubateur associé à HEC

les start-up à vocation agricole. Parmi celles-ci : Inarix permet aux céréaliers de connaître le taux de protéines de leur blé grâce à une photo sur leur téléphone ; Hyperplan explore l'assolement prédictif ; SpaceSense, l'imagerie satellitaire... Rien d'étonnant à ce qu'elle soit sollicitée en permanence pour parler d'innovation, de bien-être

au travail, de la place des femmes en agriculture... Le monde paysan attend avec impatience une nouveauté de l'IA, qu'elle couve à Hectar : une application qui traite les tâches administratives (les exploitants y consacrent neuf heures par semaine !). Vous photographiez le formulaire, l'appli s'occupe de tout. On en rêvait. **J.-F. A.**

EMMANUEL VASSENEIX, président de la Laiterie de Saint-Denis-de-l'Hôtel.

L'industriel qui paye mieux les producteurs



Comie Sittler/Réa

Le lait de la marque C'est qui le patron, c'est lui ! A la tête du groupe familial agroalimentaire LSDH, Emmanuel Vasseneix est tombé dans la marmite de lait enfant et n'en est jamais vraiment ressorti. Depuis, la Laiterie de Saint-Denis-de-l'Hôtel (Loiret) s'est largement diversifiée dans la production de jus de fruit ou de salade en sachet. Aujourd'hui, il fait vivre 2 500 salariés, pour 1,3 milliard d'euros de chiffre d'affaires, dont il dégage environ 1% de marge nette. La clé de cette réussite : la solidarité financière entre ces

trois filières. « Si j'étais resté laitier, je n'existerais plus aujourd'hui », confie ce quinquagénaire qui s'offre le luxe de reprendre, cette année, près 60 producteurs laitiers abandonnés par Lactalis. Pour que cela fonctionne, celui qui a côtoyé, un temps, Antoine Riboud à Danone est convaincu de la nécessité de miser sur la qualité des produits, mais surtout de rémunérer correctement les producteurs. Il est ainsi à l'origine des accords tripartites sur le lait, qui déboucheront sur l'initiative à succès C'est qui le patron. Aujourd'hui,

90% du lait de Saint-Denis-de-l'Hôtel est rémunéré avec une clé de répartition qui laisse au producteur un revenu de 15% supérieur à la moyenne du marché. Cette recette, l'entrepreneur, avec son frère Christophe et sa sœur Christelle, l'a déclinée avec le jus d'orange, pour lequel la fratrie sécurise l'approvisionnement en plantant des milliers d'hectares au Brésil. Et pour redistribuer à chacun sa part, le holding familial limite drastiquement ses frais de siège social, avec seulement sept cadres dirigeants. Frugal ! **T. D.**

Les filons en or des fermiers 2.0

Profitant du numérique ou de la transition écologique, certains exploitants ont réussi à améliorer leurs revenus. Réseaux sociaux, crédits carbone, méthanisation ou agrivoltaïsme, les possibilités sont nombreuses.

« **C**héri? - Quoi? - Qu'est-ce que tu fais? » Comme tous les jours, Christophe Durand est interpellé par sa femme Angélique, qui le filme. En prenant son café ou dans son étable, il raconte au débotté son quotidien d'agriculteur pour TikTok. Et la recette fonctionne. En publiant une à trois vidéos par jour sur son compte Conor l'agriculteur, ce fermier parvient à faire des cartons d'audience : jusqu'à 1,5 million de vues pour certaines séquences. De quoi mettre plus que du beurre dans les épinnards, puisqu'avec plus de 93 000 abonnés, ses vidéos lui rapportent 2 000 à 3 000 euros par mois. « *Je fais plus que doubler mon salaire mensuel moyen* », se réjouit-il. Une aubaine. Alors que la question des rémunérations est au cœur de la colère du monde agricole, comme lui, beaucoup cherchent à arrondir leurs fins de mois. Les revenus sont extrêmement disparates selon les filières, mais ils avoisinent en moyenne 36 000 euros par an en 2023 (voir graphique). Et si tout le monde ne peut pas s'improviser Tiktokeur, une réelle opportunité s'offre avec la transition écologique.

Gestion des arbres

Par exemple avec les crédits carbone. En adoptant des pratiques plus vertes, les exploitants peuvent générer des crédits vendus à des entreprises qui souhaitent compenser leurs émissions de gaz à effet de serre. En Mayenne, Dominique Bordeaux est, depuis trente ans, à la tête d'une exploitation laitière en agriculture bio de 120 hectares, entourée de 15 kilomètres de haies. Grâce aux crédits vendus via l'association Sole-



L'éleveur Christophe Durand, alias Conor l'agriculteur, sur TikTok. Avec plus de 93 000 abonnés, ses vidéos lui rapportent entre 2 000 et 3 000 euros par mois.

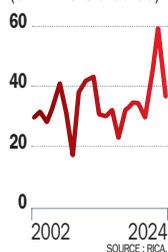
nat, il sera rémunéré pour la première fois cette année pour la bonne gestion de ses arbres : 4 000 euros par an pendant quatre ans. Mais quand il s'agit d'allier agriculture et écologie, le plus gros filon se trouve du côté de l'énergie. Les deux frères Mauritz et Jacques-Pierre Quaak ont été parmi les premiers à le comprendre, quand ils ont repris la ferme familiale de 280 hectares en Seine-et-Marne en 2007. « *Outre la polyculture et l'élevage, il nous fallait un troisième pied pour être stables économiquement, explique Mauritz Quaak. On s'est donc lancés dans les nouvelles énergies : le photovoltaïque et le biométhane.* » Les toits des vieilles bâtisses en pierre sont recouverts de panneaux solaires, et le premier méthaniseur agricole de France, injectant directement du biométhane dans le réseau GRDF, a pris place en 2013 entre l'étable et les champs

à perte de vue. Trois modules verts en forme de yourte, un PC sécurisé, un poste d'injection... Une véritable usine miniature, intégrée à l'activité agricole.

A l'avant de l'installation, un bras mécanique s'active pour alimenter la machine. Il faut lui fournir une tonne de matière première par heure, 24 heures sur 24 : des effluents d'élevage (fumier et lisier), des cultures intermédiaires et des déchets comme la pulpe de betterave. Ce savant mélange fermente et produit du gaz injecté dans le réseau de six communes alentour. Reste une matière solide, le digestat, épandu deux fois par an à la place d'engrais chimiques polluants. « *On ne voulait pas d'une nouvelle activité qui cannibalise l'agriculture. Avec la méthanisation, on a créé de vraies synergies* », sourit Mauritz Quaak.

RENTRÉES VARIABLES

Evolution du résultat courant par équivalent temps plein non salarié (en milliers d'euros)



Les revenus du monde agricole avoisinent en moyenne 36 000 euros par an avant impôts, mais sont très disparates selon les filières.

Contrat avec TotalEnergies

Un pari énorme qui a nécessité d'investir 5 millions d'euros. « *Ce montant correspond plus ou moins à la valeur de notre ferme.* » Mais les deux frères ont conclu un contrat d'achat avec TotalEnergies sur quinze ans. Le méthaniseur rapporte aujourd'hui plus de 1,5 million d'euros de chiffre d'affaires par an, autant que la culture et l'élevage réunis, pour un résultat net annuel de 200 000 à 350 000 euros. Et le modèle a, depuis, fait des petits. Sur les 730 unités d'injection de biométhane en exploitation en France, plus de 600 sont agricoles.

Le solaire gagne aussi du terrain. En toiture sur les hangars, comme chez les frères Quaak, ou carrément sur les cultures, pratique appelée agrivoltaïsme. Le cadre légal vient seu-



Mauritz Quaak, agriculteur à Chaumes-en-Brie (Seine-et-Marne), le 9 février 2025. Son unité de méthanisation, créée en 2013, génère un chiffre d'affaires de 1,5 million d'euros.



lement d'être posé, et peu de centrales ont donc déjà vu le jour. Mais une dizaine de projets pilotes ont déjà apporté une preuve de la pertinence du concept, et les promesses mirobolantes des énergéticiens attisent les appétits.

Sylvain Raison, qui gère une exploitation de 800 hectares et une centaine de vaches en Haute-Saône, s'est laissé convaincre par l'opérateur TSE pour une centrale en forme de canopée sur 3 hectares, achevée en 2022. « *Le deal était de garder les mêmes cultures et notre parc de véhicules* », relève l'agriculteur. TSE est propriétaire des panneaux et exploite la centrale. Sylvain Raison loue ses terres pour quarante ans et participe à un programme agronomique de neuf ans pour étudier les impacts, tout en touchant 6000 euros par an. Loin du chiffre d'affaires total de l'exploitation, de 1,2 million d'euros, mais hyperrentable pour la superficie. « *Je n'ai rien déboursé et je double mes revenus sur cette surface.* » Tout en apportant une protection aux cultures en cas de météo compliquée.

Sylvain Raison sur son exploitation à Amance (Haute-Saône), en 2022. Trois hectares sont recouverts de panneaux solaires, qui rapportent 6000 euros par an.



Julien Bru

Autant de solutions qui stabilisent des revenus fluctuants, dépendants des cours, de la météo, des maladies... Mauritz Quaak se souvient d'une année catastrophique en 2016. En raison d'un printemps extrêmement pluvieux, 70% de son blé semé n'avait pas produit de grains. Mais la récolte a pu alimenter le méthaniseur. Tout le monde ne pourra toutefois pas mettre en œuvre cette solution alternative. Les méthaniseurs demandent des capacités d'investissement importantes, et sont surtout

adaptés aux exploitations en polyculture élevage. Sans compter les problématiques d'acceptabilité qui peuvent faire capoter les projets. « *L'opposition est très forte dans le Sud-Ouest ou en Bretagne* », constate Xavier Passemard, directeur biométhane de GRDF.

Start-up partenaires

L'agrivoltaïsme connaît aussi un soutien inégal des chambres d'agriculture. Pour peu qu'un monument historique se trouve à proximité, ou une espèce protégée, et le dossier est vite retoqué. Maxime Cumunel, de France Agrivoltaïsme, prévient : « *1 million d'hectares font aujourd'hui l'objet d'une promesse de bail, or 90% des projets ne verront pas le jour.* » Les déçus pourront toujours se tourner vers les start-up, de plus en plus nombreuses à s'intéresser au monde agricole. Par exemple, Agrikolis propose de faire des fermes des points relais pour colis volumineux, pour un gain de 500 à 1000 euros par mois. De quoi doubler un revenu agricole sans investir massivement. **Agathe Beaujon** ▶

Inès Léraud

Quand la France formatait ses campagnes

La journaliste raconte, avec le trait de Pierre Van Hove, l'histoire du remembrement. Une enquête qui pointe un processus brutal aux effets persistants. Extrait (pages 138-139).



Joel Saget/AFP

Inès Léraud
Journaliste.



Vollmer

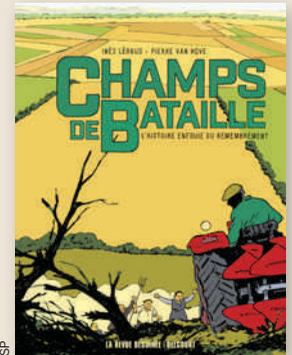
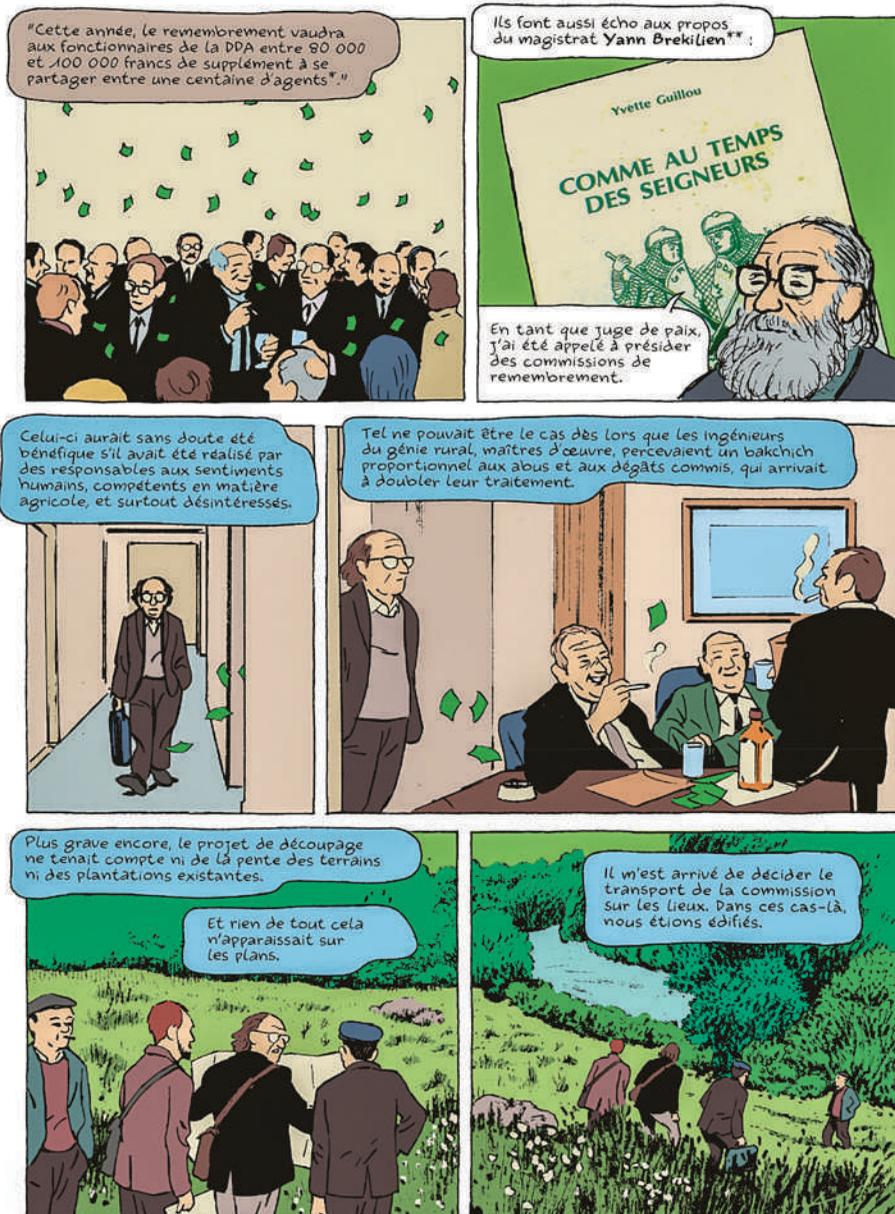
Pierre Van Hove
Illustrateur.



Notre avis. S'attaquer à l'histoire tumultueuse du remembrement en France est déjà assez osé, mais choisir la bande dessinée comme mode d'expression est carrément ambitieux. Le pari s'avère plutôt gagnant. Le coup de crayon à la ligne claire de Pierre Van Hove apporte le suppléant didactique et pédagogique que réclame ce sujet complexe. Inès Léraud, qui s'est fait connaître par sa précédente

enquête sur les algues vertes, portée au cinéma par Pierre Jolivet, a minutieusement investigué pendant plusieurs années : collecte de témoignages, archives, avec l'aide du doctorant en histoire Léandre Mandard. On mesure à la lecture à quel point ce sujet a divisé et traumatisé nos campagnes. Redessiner la topographie de la France rurale a mis le feu dans les fermes et villages pendant

des décennies. Le passage sur la corruption des fonctionnaires de la direction départementale de l'agriculture est édifiant (*notre extrait*). Un seul regret : le vrai bilan économique du remembrement et son rôle dans la construction d'une agriculture, plus industrialisée, capable d'assurer une souveraineté alimentaire à la France, sont un peu trop passés sous silence. **T. D.**



Champs de bataille, l'histoire enfouie du remembrement, Inès Léraud et Pierre Van Hove, La revue dessinée/Delcourt, 192 pages, 23,75 euros.

**Des apprentis sorciers dans le bocage". Le Monde, 1978.

**Dans la préface du livre *Comme au temps des seigneurs*, d'Yvette Guillou, Nature et Bretagne, 1983, l'auteur y raconte la grève de la faim de ses parents pour protester contre le remembrement à Plonevez-du-Faou dans les années 1970.

Syndicats et patronat aux antipodes sur les retraites

A partir de fin février, un « conclave » réunit les partenaires sociaux pour aménager la dernière réforme « sans tabou », dicit François Bayrou. Malgré des marges de manœuvre serrées, l'accord sur certaines mesures n'est pas exclu.

C'est reparti pour un tour. La Cour des Comptes a remis, ce 20 février, sa « mission flash » révélant une nouvelle dégradation des comptes des régimes de retraite. C'est le top départ du « conclave » qui va réunir les partenaires sociaux tous les jeudis à partir du 27 février. Ils vont pouvoir aménager « sans totem ni tabou », selon les mots de François Bayrou, la réforme de 2023 qui a repoussé l'âge de départ à 64 ans. Seul impératif, de taille : ne pas aggraver le déficit public. Si les discussions aboutissent à un accord, même partiel, il sera soumis au Parlement. « C'est une opportunité inédite pour améliorer la dernière réforme passée au forceps », avance Yvan Ricordeau, secrétaire général adjoint de la CFDT. Mais les autres syndicats ne sont pas pressés d'entamer les

pourparlers. La CGT et Force ouvrière demandent l'abrogation de la réforme de 2023 comme préalable à toutes discussions. Quant au patronat, il y va à reculons. « *Le Medef se demande encore ce qu'il va faire dans cette galère* », relève un fin connaisseur du social.

La négociation est-elle alors vouée à l'échec? Pas sûr. « *Notre challenge est de nous mettre d'accord sur quelques mesures pour montrer que nous sommes plus responsables que les politiques* », décrypte Pierre Burban, secrétaire général de l'U2P. « *On a enfin la parole sur les retraites* », souligne Marylise Léon, la patronne de la CFDT, qui démarre ces discussions de façon très offensive. Au-delà des postures, quelles sont les lignes rouges et les revendications phares des syndicats et du patronat? Décryptage des trois blocs du conclave.

L'ÂGE LÉGAL ET LA DURÉE DE COTISATION

Sur le papier, c'est le grand écart. Les cinq syndicats de salariés demandent l'abrogation de la réforme Borne. Mais l'union s'arrête là. Contrairement à la CFDT, la CGT souhaite enterrer la réforme Touraine, qui a porté la durée de cotisation à 43 ans. A terme, la centrale de Montreuil revendique même un retour à la retraite à 60 ans. De leur côté, les cédétistes continuent de prôner la création d'un système de retraites universel par points, une réforme systémique très improbable en ce moment. Côté patronat, le Medef ne veut pas toucher à la dernière réforme qui garantit, à ses yeux, l'équilibre financier du système. La seule ouverture est venue de la CPME, pour qui la question de l'âge n'est plus un totem. Le nouveau président, Amir Reza-Tofighi, a fait

Jean-Jacques Marette, le grand modérateur

Une mission à haut risque. Jean-Jacques Marette, 73 ans, sera le maître de cérémonie du conclave sur les retraites, qui va durer trois mois. Cet énarque qui a dirigé l'Agirc-Arrco, le régime paritaire des retraites complémentaires, de 1997 à 2015, a le profil parfait pour coordonner les discussions entre partenaires sociaux, qui s'annoncent très animées.

Partisan comme le Premier ministre, François Bayrou, d'un système de retraites par points, il a participé, dans l'ombre, à l'élaboration de la première réforme d'Emmanuel Macron de 2019, avortée à la suite de la pandémie du Covid-19. Cet homme discret fait l'unanimité chez les syndicats et le patronat. « *C'est un grand professionnel qui connaît sur le bout des doigts le sujet*

complexe des retraites, affirme Pierre Burban, secrétaire général de l'U2P. *De plus, c'est un vieux routier des organisations paritaires. Il sait comment travailler avec les partenaires sociaux tout en restant dans son rôle d'animateur.* » Même tonalité positive à la CFTC : selon Pascale Coton, la vice-présidente, « *son calme et son intelligence vont permettre des débats sereins* ». ■



Jean-Jacques Marette. Le maître de cérémonie du conclave est estimé des partenaires sociaux.

Capture/Ministère de la Santé



une proposition choc dans *Les Echos* : « *Indexer l'âge de départ à la retraite sur l'espérance de vie. Lorsque celle-ci augmente, il faut un mécanisme automatique.* » Si l'on vit plus longtemps, il faudra travailler plus longtemps. Pas sûr que les syndicats applaudissent...

LE FINANCEMENT DES RÉGIMES

Sur ce point crucial, syndicats et patronat sont aussi aux antipodes. La CGT veut taxer plus fortement les revenus du capital pour financer l'abrogation de la loi de 2023. A la CFTC, on prône une hausse des cotisations retraites de 0,15 point. « *Pour un salaire de 2500 euros net mensuel, cela représente un surcoût de 15 euros pour l'employeur et de 5 euros pour le salarié* », détaille Pascale Coton, la vice-présidente du syndicat. De son côté, la CFE-CGC veut supprimer certains allègements de cotisations sociales accordés aux entreprises.

Ces propositions se heurtent à la ligne rouge fixée par le patronat : ne

pas augmenter le coût du travail. Des patrons qui veulent ouvrir le débat sur la retraite par capitalisation, considérée comme une provocation pour les syndicats. Ainsi, la CPME propose de travailler une heure de plus par semaine. L'épargne constituée serait placée sur les marchés financiers et « *représenterait l'équivalent de deux à trois ans de salaire de fin de carrière* », explique Amir Reza-Tofghi.

LA PÉNIBILITÉ

C'est un sujet épineux. Car sa prise en compte peut offrir une retraite anticipée aux salariés de métiers dits pénibles. La CFDT exige ainsi la réintégration des quatre critères de pénibilité (postures pénibles, manutentions manuelles de charges, vibrations manuelles et exposition aux agents chimiques dangereux) supprimés en 2018 par Emmanuel Macron, sous la pression du patronat car jugés « *inapplicables* ». Le syndicat justifie leur retour par le fait qu'elles « *représentent à elles seules 90% des déclarations de ma-*

Représentants syndicaux et patronaux (au c., François Asselineau, CPME, et Patrick Martin, Medef), avant leur rencontre avec François Bayrou le 17 janvier, à Paris. La feuille de route définie par le Premier ministre :

aménager la réforme de 2023 qui a repoussé l'âge de départ à 64 ans sans aggraver le déficit public.

ladies professionnelles », souligne Marylise Léon. De son côté, la CGT prône un système où la pénibilité serait appréciée métier par métier, avec la possibilité d'un départ à la retraite anticipé pouvant aller jusqu'à 55 ans pour les activités les plus difficiles. Enfin, la CFE-CGC veut que les risques psychosociaux, qui touchent particulièrement les cadres, soient reconnus comme facteurs de pénibilité.

Au sein du patronat, on ne veut pas parler de « *pénibilité* » mais « *d'usure professionnelle* ». Au-delà des mots, la porte semble ouverte pour une amélioration du système actuel en utilisant mieux les deniers (1 milliard d'euros sur cinq ans) du Fipu, le fonds d'investissement dans la prévention de l'usure professionnelle. Les patrons sont aussi prêts à travailler sur des dispositifs de reconversion pour changer de métier lorsque l'on est plus capable d'exercer une profession difficile. Voilà un sujet sur lequel le conclave a de bonnes chances d'aboutir.

Florian Fayolle



Antoine Armand devant la commission d'enquête sur le déficit, à l'Assemblée, le 12 février. Arrivé à Bercy le 22 septembre, il découvre un déficit de 6,3% et « un risque sur la capacité à emprunter ».

Les confidences édifiantes d'Antoine Armand

Dettes, industrie, Europe : le plus jeune ministre de l'Économie révèle blocages et déceptions lors de son passage à Bercy. Il se pose en vigie libérale à l'Assemblée.

Une pente extrêmement raide. Lorsqu'il arrive à Bercy, le 22 septembre 2024, Antoine Armand découvre sur son bureau une note de la direction du Trésor l'informant que le déficit de la France pour l'année 2024 sera de 6,3% et non de 5,6%. « Dès lors, je sais que l'équation s'annonce très compliquée », raconte l'ancien ministre de l'Économie. Non seulement le pays entre dans une zone de turbulences financières, « avec un risque sur sa capacité à emprunter », mais plusieurs secteurs de l'économie française montrent d'inquiétants signes de fragilité. « La chimie et l'industrie automobile sont passées sous la ligne de flottaison. »

Pour le plus jeune ministre de l'Économie de l'histoire de la V^e République commence un chemin périlleux. « J'ai expérimenté, comme d'autres avant moi, la solitude du ministère de l'Économie, confie

l'intéressé. Vous savez mieux que quiconque à quel point la situation est fragile, mais vous entendez chaque jour certains de vos collègues réclamer davantage de moyens pour leur ministère. »

Le 24 septembre, c'est la douche froide. A peine trois jours après sa nomination, Antoine Armand est publiquement recadré par Michel Barnier pour avoir déclaré que le RN « n'appartenait pas à l'arc républicain ». La position n'est autre que celle arrêtée par l'état-major de Renaissance lors des législatives. Mais Armand ravale ses états d'âme. « Je me dis que je suis ministre de l'Économie d'un pays à 6% de déficit et 3300 milliards d'euros de dettes, et que je me dois de me concentrer sur la mission que l'on m'a confiée. » Pourtant, la pilule est très dure à avaler, d'autant que son recadrage et – surtout – l'appel passé par Michel Barnier à Marine Le Pen créent des remous au

sein de sa famille politique. Et cinq mois plus tard, il n'en démord pas : « Je n'ai fait qu'exprimer une conviction que je continue de partager aujourd'hui. »

Autre déception, après avoir exploré de l'intérieur la machine européenne, le jeune énarque en est revenu désabusé : « Alors que nous sommes engagés dans une course de vitesse, l'Europe est frappée d'une lenteur qui la rend presque paralysante. » Il a également été stupéfait de voir la Commission remettre en cause les décisions des chefs des États membres, comme sur la taxation des véhicules électriques chinois. « Aussitôt adoptée, cette avancée obtenue par le président de la République a été remise sur le métier par la Commission. » Farouche défenseur du nucléaire, Armand a aussi assisté aux manœuvres des pays hostiles à l'atome pour freiner le financement de la filière tricolore. Autant de tentatives qui l'interrogent : « Peut-on remettre en cause un programme lancé alors que l'Union européenne était encore embryonnaire ? »

Retour des « tabous »

A l'Assemblée, où il a fait son retour en janvier, le député a comme projet de fédérer les bonnes volontés libérales. « En 2017, Emmanuel Macron a ouvert une brèche qui est en train de se refermer. Les tabous se réinstallent », plaide-t-il. Cette ouverture pourrait-elle aller jusqu'à Eric Ciotti, qui laboure lui aussi l'espace libéral ? Armand est sceptique : « Il parle de tronçonneuse alors qu'il est allié au RN qui porte la retraite à 60 ans. » Face aux débats sur le pouvoir d'achat, il a une conviction : « Il faut rapprocher le salaire net du brut et redonner la main aux entreprises sur le dialogue social. » Une doxa libérale pourtant mise à mal... par son successeur, Eric Lombard, qui a récemment déclaré que les entreprises devraient accepter d'être moins rentables pour financer la transition écologique. Qu'en dit Armand ? « Il ne faut pas caricaturer. La tâche d'Eric Lombard, qui doit concilier une politique de l'offre et des gages aux socialistes, est extrêmement difficile. » Il est bien placé pour le savoir.

Rémi Clément



L'éditorial de
NICOLAS DOMENACH

La droite la plus faible du monde

Oui, les médias ont choisi leur vainqueur. Les sympathisants LR aussi qui, pour la présidence du parti, plébiscitent déjà le ministre de l'Intérieur, Bruno Retailleau. Lequel trompette que « *la droite est de retour* ». La vieille droite républicaine, après les défaillances successives de François Fillon, puis de Valérie Pécresse et la trahison d'Eric Ciotti, veut croire qu'elle se retrouve un chef. Le parti aurait trouvé son Bonaparte en ce sénateur vendéen conservateur qui fleure bon sa sacristie et exhume avec son encensoir les valeurs laissées soit à l'abandon soit à la droite extrême : l'autorité ou l'ordre ressassés avec l'immigration, et encore la ritournelle du bon sens. Rien de très classique, pour ne pas dire archaïque, mais qui raisonne fort car ce sont là les vraies convictions du ministre de l'Intérieur. Puisque Laurent Wauquiez, le président des députés LR, avait pris un soin buté de n'avancer qu'à bouche fermée, Bruno Retailleau

Les héritiers du gaullisme ont abandonné le social à Marine Le Pen, se suffisant à la dénonciation réflexe de l'assistanat et de l'Etat obèse.

a paru faire du neuf avec l'ancien. Au point qu'on a oublié qu'il fut le plus fidèle des compagnons du naufrage filloniste en 2017. Il voulut croire que les juges avaient plombé son héros, alors que c'était d'abord sa campagne antisociale qui l'avait naufragé. Les compétiteurs du jour, Wauquiez et Retailleau, sont partis pour récidiver dans l'erreur d'hier, et pire encore. Car les héritiers du gaullisme ont abandonné le social à Marine Le Pen. Ne parlons pas de la gauche, inexistante ou songe-creux. Mais, si l'on excepte Nicolas Sarkozy qui avait su parler travail et commencer à le revaloriser, la droite se suffit depuis

des lustres à la dénonciation réflexe de l'assistanat et de l'Etat obèse. Dans cette campagne pour la chefferie LR, prélude à celle de la prochaine élection présidentielle, les deux impétrants sont aussi secs socialement qu'ils sont bavards sur l'insécurité et l'immigration. Or comme le social, ces deux thèmes sont solidement tenus par la droite extrême qui ne manquera pas de renvoyer le ministre de l'Intérieur à son bilan sans doute plus volubile que consistant. Mais il y a pire, disions-nous. Le pire a été parfaitement exprimé par le député LR Aurélien Pradier, qui, dans *Le Point*, s'est enragé : « *On est en train de devenir débiles et anesthésiés. Il y a un écart abyssal entre les enjeux qu'affrontent le pays et le côté minable de ce que l'on vit.* » Le contraste est en effet saisissant entre nos débats picrocholins et la montée des populismes, qui s'accélère dans le sillage de la victoire de Donald Trump allié à Elon Musk. Les équilibres de l'après-guerre sont balayés, et l'histoire s'écrit dans le sang

avec des géants américains, russes, chinois qui ne connaissent que le langage de la force. « *Ce qui est à moi est à moi, ce qui est*

à vous est négociable » : cette citation attribuée à Joseph Staline est redevenue d'une actualité féroce, jusqu'à tétaniser l'Europe. Nos héritiers gaullistes sont mutiques et inconscients, même lorsqu'à Munich le vice-président J.D. Vance vient nous infliger des leçons de démocratie, lui dont le héros Trump a tenté un coup d'Etat. Après le Munich de 1938, où les Anglais et les Français avaient cédé à la voracité de Hitler, une foule soulagée avait accueilli avec enthousiasme à son retour le négociateur Edouard Daladier qui aurait dit : « *Ah, les cons!* » Souhaitons que, dans 83 ans, on ne nous incrimine pas de la sorte. ■

eres.

Et si le partage de la valeur était la clé pour motiver et fidéliser vos talents ?

Webinaire

06 mars à 11h30

Flashez pour vous inscrire.



Pierre-Henri de Menthon,
Directeur de la rédaction de Challenges



Alexis de Rozières,
Directeur Associé d'Eres

Communication publicitaire
Eres - S.A.S - RCS Paris n° 484 868 948 - 115 rue Réaumur 75002 Paris - Capital social de 1 286 208,83€ - N° ORIAS 07023020 (www.orias.fr) comme courtier en assurance - Membre CNCF

Bonne semaine

Olivier Faure crédité



Eric Tscharen/Réa

En refusant de voter la censure, le premier secrétaire du PS a gagné en lisibilité et crédibilité, devant même un personnage central du jeu politique. La nouvelle ligne semble être approuvée par les électeurs. Selon une étude Ipsos sur la présidentialité, il a gagné 4 points et se retrouve à égalité avec Jean-Luc Mélenchon et Bernard Cazeneuve. Le député de Seine-et-Marne n'exclut pas une candidature en 2027.

Aurore Bergé remontée



Eric Tscharen/Réa

Quelques jours après avoir relancé les Assises de la lutte contre l'antisémitisme, la ministre chargée de l'Égalité entre les hommes et les femmes a dénoncé

au micro de Radio J « l'obsession malade et insupportable » de LFI à l'égard d'Israël, sous couvert de « défense de la population civile palestinienne ». Concluant : « Ils mettent des cibles dans le dos des juifs. »

Mauvaise semaine

Edouard Philippe détrôné



Sebastien Ortolan/Réa

Le patron d'Horizons, en tête des enquêtes d'opinion depuis 2022, a été dépassé par Bruno Retailleau dans le baromètre Ipsos-La Tribune Dimanche sur les présidentiables. En recul de 2 points, il figure en quatrième position, derrière les deux leaders de l'extrême droite, Marine Le Pen et Jordan Bardella, et derrière le ministre de l'Intérieur LR, qui engrange 4 points.



L'éditorial de ANDRÉ COMTE-SPONVILLE

Renforcer l'autorité rend service à l'éducation

Gabriel Attal l'avait annoncé, du temps où il était Premier ministre : il voulait réprimer plus sévèrement les mineurs délinquants. L'envolée, à leur adresse, ne manquait pas de panache : « *Tu casses, tu ré pares; tu salis, tu nettoies; tu défies l'autorité, on t'apprend à la respecter.* » Succès garanti. Les rappels à l'ordre plaisent toujours, surtout lorsqu'ils s'adressent à d'autres. Tapez sur les jeunes, vous gagnerez des voix chez les retraités. De retour à l'Assemblée nationale, où il préside le groupe macroniste, le même Attal vient d'y faire adopter une proposition de loi visant à « *restaurer l'autorité de la justice à l'égard des mineurs délinquants et de leurs parents* ». Deux mesures surtout braquent la gauche et beaucoup d'éducateurs : autoriser la comparaison immédiate des mineurs, comme on le fait pour les adultes, et en finir avec l'application systématique de « *l'excuse*

L'adolescence, par définition, est cet entre-deux incertain, qu'il faut préserver du pire qui la menace ou, parfois, dont elle est capable.

de *minorité* », laquelle deviendrait facultative et devrait désormais être justifiée par le juge. Ces deux mesures avaient été retoquées par la Commission des lois, mais un fait divers particulièrement atroce (un adolescent de 14 ans, poignardé à mort pour un téléphone portable) a suffi, semble-t-il, à les relégitimer auprès d'une majorité de députés, allant des macronistes à l'extrême droite. C'est ce qu'un de mes amis appelle les « *lois du 20 heures* », qui n'existent que pour satisfaire l'opinion ou les médias, à l'heure de la plus grande écoute. C'est le contraire de ce qu'il faut souhaiter : que nos élus décident la tête froide, et le plus à l'abri

possible des émotions populaires. Cela condamne-t-il cette proposition de loi ? Point forcément. La gauche lui reproche de sacrifier l'éducation à la répression. C'est aller un peu vite en besogne, tant la répression a aussi une vertu éducative, et tant l'éducation suppose un minimum d'ordre, qu'elle ne suffit jamais à instaurer. Les enseignants en savent quelque chose, qui ont tant de mal à se faire obéir. Et les policiers le confirment. Que des adolescents puissent se croire à l'abri de toute sanction, du fait de leur jeune âge, ce n'est pas un service à leur rendre. Et que des narco-trafiquants puissent les utiliser comme « *petites mains* », d'autant plus disponibles qu'elles risquent moins de sanctions pénales, ce n'est pas acceptable. Il n'en reste pas moins que les enfants ne sauraient être responsables au même titre que les adultes, et que l'adolescence, par définition, est cet entre-deux incertain, qu'il faut préserver du pire qui la

menace ou, parfois, dont elle est capable. Les jeunes ne sont dangereux que parce qu'ils sont d'abord en danger, ou l'ont été. Il faut donc les protéger,

mais aussi contre eux-mêmes. On pense aux jérémiades de Platon, pestant, dans *La République*, contre ces parents « *qui traitent leurs enfants comme leurs égaux* », contre « *ces maîtres qui craignent ou flattent leurs élèves* », enfin contre ces jeunes qui « *méprisent les lois, parce qu'ils ne reconnaissent plus au-dessus d'eux l'autorité de rien ni de personne...* » On en conclut souvent, pour s'en moquer, que ce ne sont qu'inquiétudes de vieillards, aussi anciennes que l'humanité. Peut-être. Mais c'est qu'aussi l'autorité, à chaque époque, reste nécessaire. Il ne suffira pas d'une loi pour en convaincre nos jeunes gens. ■

HENRI SECLA ACHÈTE



Henri Secula
RECHERCHE ÉGALEMENT
Toutes autres antiquités
et brocantes
de la cave au grenier.



VASES GALLÉ,
DAUM, LALIQUE, ...



VASE
CHINOIS



OBJETS ASIATIQUES :
VASES, ASSIETTES, JADES,
BOUDDHAS, IVOIRES,
TABLEAUX, ...



SCULPTURES EN
BRONZE, MARBRE,
RÉGULE, ...



PIANOS DROITS,
OU PIANOS À QUEUE,
SAXOPHONES,
VIOLONS, ...



MOBILIERS
DE TOUTE ÉPOQUE



SACS À MAINS
ET FOULARDS
DE MARQUES



MANTEAUX



BRIQUETS



PIÈCES
DE MONNAIE



ARMES ANCIENNES
ET OBJETS MILITAIRES



LIVRES ANCIENS
ET CONTEMPORAINS



BIJOUX ANCIENS ET
CONTEMPORAINS



MONTRES
ROLEX,
CARTIER,
OMEGA,
LIP, ...



PENDULES



TOUTES
ARGENTERIES



HORLOGES



VINS, ALCOOLS
ET CHAMPAGNES
ANCIENS

L'abus d'alcool est dangereux pour la santé, à consommer avec modération

N'hésitez pas à nous contacter pour tous renseignements. Déplacements réguliers et gratuits sur toute la France.

06 34 59 59 78 ou 06 33 54 24 12 - henri.antiquite@gmail.com





L'ŒIL DE
Pascale
Besses-Boumard

La liquidité de l'assurance-vie en débat

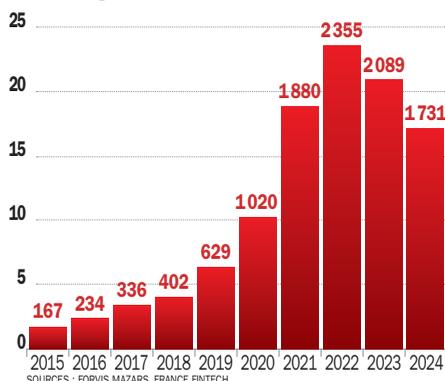
Le non-coté n'a jamais eu autant de succès. Pas un jour sans qu'une société de gestion n'annonce le lancement d'un fonds dédié à cette classe d'actifs ; pas un jour sans qu'un assureur n'officialise l'introduction de ces placements dans ses contrats d'assurance-vie. Un engouement qui trouve ses limites puisque Generali France a annoncé son intention de limiter la liquidité de ces investissements placés dans des contrats d'assurance-vie. En instaurant un blocage pendant quatre ans. Une annonce d'autant plus surprenante que les assureurs sont normalement obligés de rendre liquides tous les actifs placés en assurance-vie. Raison pour laquelle ils se sont éloignés des SCPI, compte tenu des difficultés liées au nombre de sociétés de gestion à honorer des demandes de rachat. Ce choix, que d'autres acteurs risquent d'imiter, vait-il modérer l'intérêt pour le non-coté ? Les régulateurs vont-ils voir rouge ? L'investissement dans le private equity s'inscrit en théorie certes dans la durée. Mais là n'est pas la question. ■

Bruno Levy/Challenges

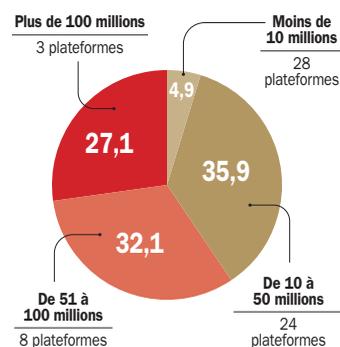
Le crowdfunding perd de son attractivité

Après dix années de belles performances, le financement participatif a moins la cote auprès des investisseurs. Refroidis par la crise immobilière et les défaillances d'entreprises.

► Montant global de la collecte (en millions d'euros)



► Segmentation des plateformes selon le niveau de la collecte en 2024 (en %)



En 2024, le financement participatif a enregistré une baisse de 17,1% du volume collecté, à 1,7 milliard d'euros, après avoir connu un premier recul de 11,6% en 2023.

On a connu des anniversaires plus joyeux ! Depuis la mise en place du cadre réglementaire français en 2014, le financement participatif a franchi la barre des 10 milliards d'euros collectés. Mais le baromètre annuel publié début février par le cabinet Forvis Mazars et le collège Financement Participatif de France Fintech a révélé une baisse de 17,1% de la collecte en 2024, à 1,7 milliard d'euros. C'est la deuxième année consécutive de repli, après un premier recul de 11,6% en 2023. « *Cela reflète l'état de santé de l'économie réelle : une crise immobilière depuis 2022, des défaillances d'entreprises plus nombreuses et des investisseurs devenus plus frileux* », analyse Bertrand Desportes, associé à Forvis Mazars. « *Les collectes bouclées en quelques minutes ne sont plus qu'un souvenir* », ajoute-t-il. Sur la soixantaine de plateformes françaises du secteur, plusieurs acteurs importants (KissKiss-BankBank, Lendopolis, WeShareBonds et October) ont été cédés ou ont réorienté leur activité l'an dernier. Le secteur immobilier avait été une locomotive pour le financement participatif puisqu'il représentait 68% de la collecte en 2022 et 55,6% en 2023. Il

est passé sous la barre des 50% en 2024, avec 861 millions d'euros amassés pour 1 139 projets. Le baromètre constate aussi une progression notable des retards de paiement de plus de six mois, mais aussi des procédures collectives et des pertes sur des projets immobiliers plus anciens. Les plateformes ont d'ailleurs durci leur sélection et à peine plus d'une opération sur dix est mise en ligne sur les sites de crowdfunding immobilier. Mais le taux de rentabilité interne (TRI) du financement participatif reste élevé, à 10,6%, contre 10,3% en 2023. De quoi motiver les investisseurs malgré le risque. L'autre secteur important du crowdfunding, les énergies renouvelables, a moins souffert l'an dernier, en baisse de seulement 4,3%, avec 352 millions d'euros réunis pour 310 projets financés, en grande majorité (67%) liés à l'énergie solaire. Et certains acteurs y sont même en croissance : « *Nous avons collecté 160 millions d'euros, soit 11% de plus qu'en 2023 et un niveau record depuis notre création* », témoigne ainsi Julien Hostache, président d'Enerfip. Le TRI moyen est plus faible qu'en immobilier, à 7,5% l'an dernier, mais avec un niveau de retard de paiement ou de défaillance plus réduit.

Damien Pelé

PERmute facilite les transferts de PER

Depuis l'entrée en vigueur de la loi Pacte en 2019, le transfert de contrats d'épargne-retraite entre différents organismes a été simplifié sur le plan réglementaire. A cet effet, la fintech PERmute a développé une solution facilitant ces transferts. Spirica (Crédit agricole Assurances) s'est associé à cette plateforme pour tous ses contrats retraite.

Les jeunes plébiscitent le livret A

AG2R La Mondiale et le Cercle de l'Épargne ont réalisé un sondage pour connaître les investissements privilégiés par les jeunes. Si un tiers des moins de 35 ans sont prêts à investir dans un cryptoactif, 70% des 18-24 ans jugent intéressant d'ouvrir un livret A. En outre, un tiers des trentenaires détiennent une assurance-vie.

Premier fonds Eltif pour JP Morgan

JP Morgan Asset Management lance son premier fonds européen d'investissement à long terme (Eltif), le JPMorgan Eltifs - Multi-Alternatives Fund. Il donne accès à un portefeuille multi-alternatif géré activement et diversifié à l'échelle mondiale, offrant une exposition équilibrée aux marchés privés (non cotés).

L'AFFAIRE DE LA SEMAINE

Un 4-pièces lumineux près du Carreau du Temple à Paris

► Dans le III^e arrondissement, à proximité de la rue de Bretagne, au calme, ce 4-pièces en excellent état situé au troisième étage offre 90,78 m² loi Carrez.

► Il se compose d'une entrée avec rangements, d'une vaste pièce à vivre sous verrière avec une cuisine ouverte entièrement équipée, d'une grande chambre avec dressing et salle de bains, et d'une deuxième chambre.

► DPE : E/B.

► Prix : 999 000 euros.

► www.challenges.fr/immobilier



Lucile Pilet

Recycler des bureaux pour pallier la pénurie de logements

La transformation de bureaux vides permettrait de créer 150 000 appartements en Ile-de-France, notamment dans les secteurs de Clichy-Saint-Ouen, Vélizy-Villacoublay et Vanves.

Avec l'essor du télétravail et la recherche de centralité, le nombre de bureaux vides a explosé ces dernières années en Ile-de-France, essentiellement hors de la capitale. Selon les dernières données Immstat, l'offre de bureaux immédiatement disponibles au 31 décembre 2024 a atteint 5,64 millions de mètres carrés sur la région, en hausse de 19% sur un an. « C'est deux fois plus qu'avant la crise sanitaire et si l'on tient notamment compte des projets actuels qui vont voir le jour, on pourrait arriver à un volume entre 7 et 10 millions de m² vides d'ici à 2030 », souligne Joachim Azan, président de l'Observatoire régional de l'immobilier d'entreprise en Ile-de-France (Orie).

Dans le même temps, les Franciliens sont confrontés à de fortes difficultés pour se loger et plus de 277 000 ménages patientent dans l'espoir d'obtenir un logement social dans la région. « Avec la transformation de bureaux en habitations, on pourrait apporter une solution à deux problèmes en même temps, le

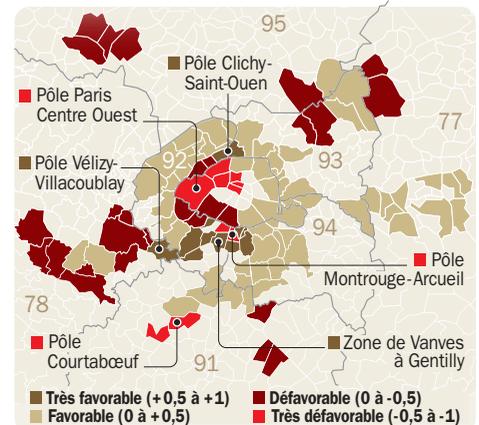
manque d'appartements et les bureaux vides », estime Joachim Azan. Selon différentes estimations, dont celle de la Fondation pour le logement des défavorisés (ex-Fondation Abbé-Pierre), il manquerait environ 500 000 biens pour répondre aux besoins des Franciliens.

Aussi l'Orie a cherché à évaluer le potentiel de recyclage de bureaux en appartements, par transformation ou démolition-reconstruction, selon les territoires, en créant un indice allant de -1 (pour ceux présentant les moins bonnes conditions) à +1 (pour ceux présentant les meilleures). Cet indice tient compte des dynamiques tertiaire (à hauteur de 30%) et résidentielle (30%), ainsi que de la faisabilité économique des opérations (40%). L'hypothèse la plus optimiste estime que 150 000 logements pourraient être créés, permettant d'héberger 340 000 personnes.

Localement, grâce à l'arrivée de nouveaux habitants et une demande de bureaux plus faible, ce sont les secteurs de Clichy-Saint-Ouen, Vélizy-Villacoublay et

Des Hauts-de-Seine à haut potentiel

Indicateur de recyclage de bureaux en logements



la zone de Vanves à Gentilly qui offrent le meilleur potentiel de transformation de bureaux en logements, suivis par Clamart-Le Plessis-Robinson, la Défense et la pointe allant d'Asnières-sur-Seine à Villeneuve-la-Garenne. Soit une bonne partie des Hauts-de-Seine, où l'écart des prix notamment joue en faveur des appartements neufs. Reste à savoir si les acteurs concernés (élus, investisseurs propriétaires, etc.) opteront pour cette solution. Et si oui, dans quelles proportions : le rythme actuel de transformation de bureaux en logements ne porte que sur quelques centaines d'unités par an.

Virginie Grolleau



Volodymyr Zelensky, à la Conférence de Munich sur la sécurité, le 15 février. « Trump respecte seulement la force », a souligné le président ukrainien, qui appelle à créer « les forces armées de l'Europe ».

UKRAINE

Eviter un nouveau « Munich »

La volonté de Washington de négocier le sort de l'Ukraine directement avec Moscou risque de terminer en dépeçage du pays, en guerre depuis trois ans. Face à ce péril, l'Union européenne va-t-elle (vraiment) réagir ?

L'Ukraine est en sursis pour sa liberté, son intégrité territoriale, voire à terme son existence comme nation. Cette guerre, qui dure déjà depuis trois ans, le président Volodymyr Zelensky ne l'a pas perdue sur les champs de bataille grâce à la résistance de la population, de l'économie, et au soutien des Occidentaux. Aujourd'hui, son pays est en passe d'être vaincu à la table de négociations de « paix ». Avant même le début de véritables discussions, Donald Trump a concédé deux points clés à Vladimir Poutine : l'Ukraine ne

recupérera pas les territoires conquis par les forces russes et ne pourra pas adhérer à l'Otan. Pour un président américain qui se prétend un génie dans l'art du deal, c'est une manière étrange de commencer. Alors qu'il n'a atteint, sur le terrain, aucun des objectifs de guerre initialement fixés, le président russe peut se targuer d'avoir rendu à son pays son statut de superpuissance. Il est aussi en passe d'atteindre grâce à Trump « les trois principaux objectifs de la diplomatie soviétique puis russe en Europe : démanteler l'Otan, déconnecter les Etats-Unis de l'Eu-

rope et reprendre le contrôle de l'espace post-soviétique », souligne le chercheur Dimitri Minic, de l'Institut français des relations internationales. Le risque est celui d'un « nouveau Munich », selon les mots de la cheffe de la diplomatie européenne, Kaja Kallas. Au nom d'une politique d'apaisement avec Hitler, les Occidentaux, lors d'une conférence en 1938, ont entériné le dépeçage de la Tchécoslovaquie, ce qui ne fit qu'accroître l'appétit de Berlin. Même s'il y a un cessez-le-feu, Poutine n'est pas prêt à renoncer à ses projets d'un contrôle de l'Ukraine.

Ronald Wittrek/EPA/MaxPPP

“L'Europe doit intervenir rapidement pour aider Kiev”

Certes, les discussions américano-russes n'ont pas encore débuté. On peut espérer que Trump refuse une capitulation humiliante de Kiev, qui serait aussi celle de l'Amérique. Selon Keith Kellogg, son envoyé sur place, les négociations réuniraient Moscou et Kiev, ainsi qu'un médiateur, les États-Unis, qui ne prétendent même plus être l'allié de Kiev. Zelensky espère néanmoins les amadouer en leur offrant l'exploitation des minerais rares dont le sous-sol ukrainien est riche.

Garanties de sécurité

Ce qui se joue en Ukraine nous concerne directement. Dans la boue des tranchées du Donbass se dessine ce que sera la frontière orientale de l'Union européenne (UE). Les négociations d'adhésion de l'Ukraine ont débuté; son intégration est d'autant plus importante que faute de pouvoir intégrer l'Otan, elle pourra bénéficier de l'article 42.7 du traité, de fait encore plus contraignant que l'article 5 de l'Otan sur l'assistance mutuelle.

Les défis sont immenses, à commencer par celui des garanties de sécurité pour Kiev, après un cessez-le-feu. Les Américains ont exclu de déployer des troupes au sol. Il faudrait au moins 40 000 hommes. C'est le moment de vérité pour les Européens : « *Il s'agit d'être suffisamment rassurant pour l'Ukraine, suffisamment dissuasif vis-à-vis des Russes et suffisamment crédible pour les États-Unis* », pointe Camille Grand, du Conseil européen pour les relations internationales.

Trump n'a même pas mentionné que l'Amérique a besoin de l'Europe à la table des négociations. « *Trump n'aime pas les amis faibles et il respecte seulement la force* », souligne Zelensky, qui appelle à créer « *les forces armées de l'Europe* ». Pour avoir son mot à dire sur ce qui se négociera autour de l'Ukraine, l'UE doit pouvoir peser. La question cruciale, c'est sa détermination, d'autant que l'unité européenne face à la menace russe tend à s'effriter. Emmanuel Macron a donc organisé, dans l'urgence, un sommet à l'Élysée, le 17 février, avec sept pays très motivés. Histoire de montrer que l'Europe n'est pas une bureaucratie impuissante.

Marc Semo

J eudi 6 février, *Challenges* a rencontré, chez son éditeur, Gallimard, l'historien américain spécialiste de l'Europe de l'Est et de la Shoah, auteur de *Terres de sang. L'Europe entre Hitler et Staline* en 2012 et de *De la liberté*, sorti fin 2024.

Challenges. Comment l'Europe doit-elle se comporter face à une Amérique qui, clairement, ne se considère plus comme son alliée ?

Timothy Snyder. Pour des raisons personnelles, Donald Trump a le désir de mettre fin à la guerre en Ukraine. C'est une opportunité pour les Européens à deux égards. Premièrement, il aura besoin d'eux pour l'aider à réfléchir à des instruments politiques permettant de renforcer les Ukrainiens et d'affaiblir les Russes. La deuxième possibilité, qui reste hypothétique, est de supposer qu'il aille jusqu'à obtenir un cessez-le-feu. Les Européens auraient alors une occasion à saisir pour intervenir et pour aider l'Ukraine très rapidement en lui offrant d'adhérer à l'Union européenne, en encourageant les investissements, en aidant à la reconstruction.

Si un cessez-le-feu était déclaré, quelles garanties de sécurité Volodymyr Zelensky devrait-il exiger, selon vous ?

Les Ukrainiens connaissent leurs propres intérêts, mais le critère le plus important est selon moi celui de la souveraineté. Nous ne pouvons donc ni leur demander de céder un territoire au sens juridique formel ou d'accepter de réduire la taille de leur armée ni leur dicter les alliances qu'ils peuvent conclure. Il s'agit de tous les aspects fondamentaux de la souveraineté, que la France n'accepterait jamais si elle était concernée. Si les Ukrainiens ne sont pas souverains, c'est la Russie qui l'est. Et elle utilisera l'absence de souveraineté pour détruire l'Ukraine.

Retrouver les frontières de 2022 ou 2014 n'est-il pas un objectif irréaliste pour l'Ukraine ?

Je ne dis pas qu'il leur sera possible de récupérer ces territoires, mais



Francesca Mantovani/Éditions Gallimard

ce serait une erreur de leur dire d'y renoncer en droit, un compromis qui créerait un précédent contraire à l'essence même du droit international. L'Allemagne de l'Ouest est un exemple crucial. Elle n'a jamais abandonné. Elle n'a jamais fait l'objet d'un traité de paix. Et pourtant, c'est ce pays qui a permis à l'Europe de retrouver la prospérité. De plus, l'Allemagne était l'agresseur pendant la Seconde Guerre mondiale, alors que l'Ukraine est la victime. Il se peut que Kiev accepte un état de fait pendant un certain temps, mais c'est tout.

Pensez-vous que l'Europe peut être prise plus au sérieux aujourd'hui en tant qu'acteur géopolitique ?

L'Europe a certainement fait plus que ce que la Russie attendait, mais moins que ce qui était nécessaire. La question clé est de savoir si elle peut aider davantage l'Ukraine en 2025. Car les Américains sont totalement imprévisibles. Dans cette situation, l'habitude européenne d'utiliser l'Amérique comme excuse pour l'inaction ne marche pas. C'est le moment pour les Européens d'augmenter le montant de l'aide, de penser au long terme, de fabriquer des munitions. Il faut donner tort à Poutine quand il dit que les Européens, avec Donald Trump, seront impuissants. 2025 est un défi de la même ampleur que 2022. Et c'est vrai avec ou sans cessez-le-feu.

Propos recueillis par Delphine Déchaux



Igor Tkachenko/EPA-EFE/MaxPPP

Chargement de blé dans le port de Tchornomorsk, près d'Odessa, en février 2023. La campagne contre la flotte russe de la mer Noire a vite permis la reprise du trafic maritime. En janvier 2024, les exportations ukrainiennes de céréales étaient presque revenues à leur niveau pré-2022.

Un modèle de résilience

Malgré les pertes immenses infligées par l'agression russe depuis trois ans, qui avait fait plonger le PIB de près de 30% en 2022, les acteurs locaux résistent, s'adaptent et vont de l'avant. Reportage sur le front de l'économie.

Dans son bureau d'Uman, capitale sans âme d'une grande région agricole du centre de l'Ukraine, Hanna Lavreniuk, directrice du syndicat des producteurs de lait, aligne les exemples d'éleveurs revenus de l'enfer de la guerre. Comme la famille Tkachenko, dans l'Ouest, dont la ferme a été occupée en mars 2022 par l'armée russe, qui a décimé la moitié de son troupeau, détruit les

entrepôts de stockage du grain et les installations pour la traite des animaux. A peine un an plus tard, ces fermiers ont redémarré, en créant leur propre fromagerie, dont Hanna Lavreniuk montre fièrement les produits. Elle cite une autre résurrection, celle de la famille Kowal, à Kharkiv, près de la ligne de front dans le Sud-Est. Lors de l'offensive russe, tous les ponts menant à leur ferme ont été dé-

PAR
THIERRY FABRE
(ENVOYÉ
SPÉCIAL
EN UKRAÏNE)

truits; sans nourriture, ces éleveurs s'apprêtaient à euthanasier leurs 600 vaches, en train de mourir de faim. Libérés quelques semaines plus tard, ils en sauveront 500, puis redémarreront leur production de fromages. « *Les pertes ont été énormes, très difficiles à supporter pour nos petits producteurs, se désole Hanna Lavreniuk. Mais ils ont résisté. Aujourd'hui, ils relèvent la tête.* »

Tout près d'Uman, au bout d'une longue route cabossée, Alexander Popeluch a eu plus de chance. L'exploitation qu'il dirige, 4 000 hectares de tchernoziom, ces terres noires parmi les plus rentables au monde grâce à leur grande quantité d'humus, n'a pas subi de dommages. Mais Alexander Popeluch a dû tenir six mois sans écouler sa production, le port d'Odessa étant bloqué. Depuis que l'armée ukrainienne a sécurisé le corridor maritime de la mer Noire, il produit à plein régime. « Nous avons retrouvé le niveau de production d'avant-guerre, même s'il est difficile de trouver de la main-d'œuvre », lance-t-il, au pied de l'immense silo qui domine sa ferme. A quelques centaines de kilomètres de là, près de Dnipro, un autre agriculteur, Clément Cousens, un Français qui exploite quelque 20 000 hectares de céréales, fait le même diagnostic optimiste. Lors de l'invasion, sa ferme, qui tourne 24 heures sur 24, ne s'est arrêtée que deux heures. « Et aujourd'hui, on a retrouvé les mêmes rendements, se félicite-t-il. Les bombardements russes ne changent pas grand-chose. Lorsqu'un silo est détruit, il est réparé. Et ça repart. »

Pilier agricole

Résilience ukrainienne. Malgré les pertes immenses infligées par l'armée russe, qui avait fait plonger le PIB de près de 30% en 2022, l'économie résiste, s'adapte et redémarre. Notamment l'agriculture, un pilier qui pèse plus de 40% des exportations. Trois ans après le début de la guerre, l'Ukraine est en croissance, à un rythme de 4% par an, un chiffre surréaliste pour un pays qui a perdu près d'un cinquième de sa population – 37 millions d'habitants aujourd'hui – et de son territoire. La Berd, la Banque européenne pour la reconstruction et le développement, confirme « la solide croissance », en prévoyant 4,7% cette année (voir graphique ci-contre).

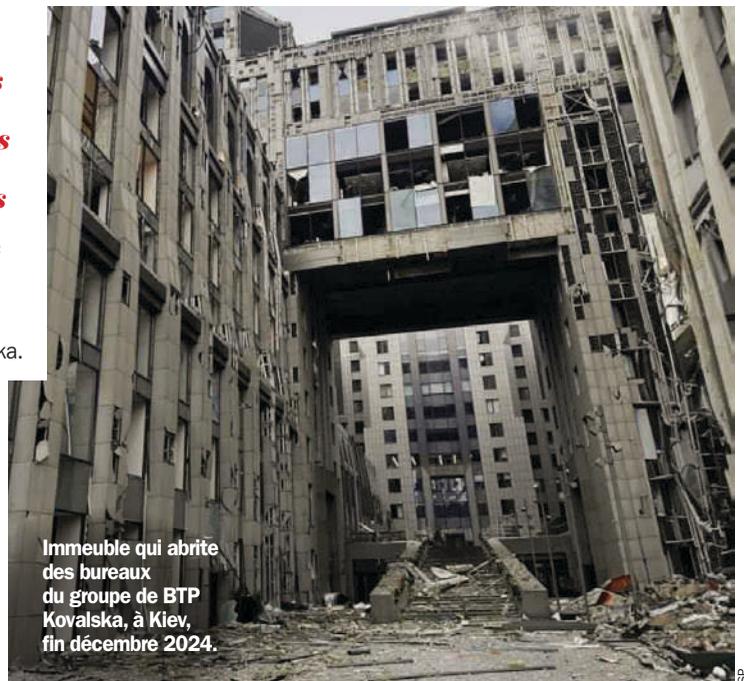
Des chiffres qui révèlent une étonnante capacité d'adaptation des Ukrainiens, pour continuer à produire. Face aux bombardements fréquents des centrales électriques et thermiques, ils ont inventé un système décentralisé, avec panneaux solaires, biogaz et générateurs die-



Thierry Fabre

« Deux jours après la frappe qui a touché notre immeuble, les travaux ont démarré et les salariés sont revenus. Nous devons être réactifs. C'est essentiel. »

Sergii Pylypenko,
président de Kovalska.



Immeuble qui abrite des bureaux du groupe de construction Kovalska, à Kiev, fin décembre 2024.

UNE SOLIDE CROISSANCE



sel, moins exposé aux attaques. Et pour faire face aux pénuries de main-d'œuvre, liées à la mobilisation des civils envoyés au front, les femmes ont investi massivement des métiers jusqu'alors réservés aux hommes, comme bouchers ou chauffeurs. « Nous avons acquis une compétence dans la survie », témoigne Marta Trush, qui dirige la filiale locale du français Auchan. Dans l'attente d'hypothétiques résultats des négociations entre Donald Trump et Vladimir Poutine (lire page 36), cette résilience est un atout clé. Car la guerre se gagne aussi sur le terrain de l'économie. Pour s'en rendre compte, il faut se rendre dans l'immeuble de bureaux

face à la cathédrale Saint-Nicolas dans le centre de Kiev, touché par un missile, le 20 décembre dernier. Un peu plus d'un mois plus tard, Sergii Pylypenko, le patron du groupe de construction Kovalska, reçoit dans son bureau en partie bûché et aux vitres encore craquelées par l'impact. « Deux jours après la frappe, les travaux ont démarré et les salariés sont revenus, raconte-t-il. Nous devons être réactifs. C'est essentiel. » Employant 5 000 salariés avant la guerre, il a vu son activité s'effondrer et plusieurs de ses usines de matériaux détruites. Il a dû diviser ses effectifs par dix et puiser dans ses réserves financières. « C'était le défi de ►►►



UADamage

Test de drones UADamage, en Ukraine. Soutenue par Microsoft, la start-up utilise l'IA pour évaluer les dommages matériels des combats et, surtout, détecter la présence de mines.

►►► *ma vie* », lâche Sergii Pylypenko. Aujourd'hui, il se redresse, grâce aux nombreux projets immobiliers – usines, supermarchés... – dans les villes de l'Ouest, près de la frontière polonaise. Une région en plein boom car elle accueille la population et les entreprises qui ont fui les zones proches des combats, où Sergii Pylypenko a d'ailleurs construit une nouvelle usine. Son pari est en passe d'être gagné. Ses effectifs sont déjà remontés à près de 3 000 salariés...

Autosuffisance énergétique

A côté d'un secteur privé réactif, le public semblait bien moins préparé à la guerre, avec ses mastodontes, hérités de l'époque soviétique. Le géant de l'énergie, Naftogaz, et ses 100 000 salariés, a pourtant démontré le contraire, en réalisant l'exploit de rendre l'Ukraine autosuffisante en gaz. Longtemps, la Russie a imposé à son voisin d'acheter son gaz, plutôt que d'exploiter ses réserves. Mais depuis dix ans, les ouvertures de champs gaziers se sont multipliées, une dynamique qui s'est

accélérée récemment. « *Notre succès, nous le devons d'abord au courage de nos salariés, qui se sont battus pour maintenir, puis accroître la production*, martèle Natalya Boyko, vice-présidente du conseil de surveillance, qui affiche les photos de sa mission, en zone de combats, pour soutenir les ouvriers dans les champs gaziers. *Nous*



Thierry Fabre

Ecole souterraine financée par l'Unicef, à Zaporijia, en janvier 2025. Après plusieurs années d'enseignement à distance, un millier d'élèves viennent de retourner en cours.

avons pris nos responsabilités. » A 35 ans, cette juriste, diplômée de l'Université de Berlin, illustre le big bang de ce monopole public. Déjà ex-ministre de l'Énergie, elle préside un comité chargé de recruter un nouveau PDG, en adoptant les pratiques du *corporate governance* des entreprises occidentales. « *Ces nouveaux dirigeants ont fait le ménage en taillant dans les dépenses* », décrypte le patron d'une filiale de groupe étranger. Résultat : Naftogaz a redressé des comptes très déficitaires en 2022 (plus d'1 milliard de dollars), en repassant dans le vert l'année dernière.

Aide technologique

Dans le monde de la tech, la guerre a aussi donné un coup de fouet. Assurant le back-office de groupes informatiques d'Europe de l'Ouest grâce à des ingénieurs bien formés, ce secteur compte aujourd'hui plus de 600 start-up en Ukraine, notamment dans la militaire, avec 200 sociétés dans les drones, selon *Forbes*. Dans un espace de coworking aux couleurs vives, avec une vue spectaculaire sur le centre de Kiev, Vitalii Lopushanskyi, jeans, chemise blanche et mèche sur les yeux, a le vent en poupe. Le drone noir posé sur une table de ses bureaux a fait la réputation de UADamage, sa jeune pousse prometteuse, soutenue par le géant américain Microsoft. Elle utilise l'intelligence artificielle pour évaluer, via des caméras et des capteurs, les dommages matériels des combats, un diagnostic utile pour la reconstruction – 200 villes sont déjà cartographiées. Surtout, son innovation permet de détecter la présence de mines. Crucial. Car l'Ukraine est le pays le plus miné au monde, avec 139 000 kilomètres carrés touchés, plus que la superficie de la Grèce. « *Avec notre technologie, nous déminons beaucoup plus vite et de façon très sécurisée* », lâche Vitalii Lopushanskyi. Les informations captées par ses drones sont transférées à un véhicule robot, commandé à distance. Et c'est une autre start-up ukrainienne, Rovertech, qui vient de sortir un tout nouveau robot de déminage de 650 kg, le Zniy (le serpent), qui a reçu l'homologation des experts de l'Otan.

Changement radical. Face à l'agression russe, certains grands patrons se sont reconvertis dans... l'humanitaire. Jusqu'en février 2022, Andrey Stavnitser dirigeait TIS, le plus gros terminal de containers sur les bords de la mer Noire. Et à la tête du fonds SD Capital, il multipliait les projets dans les renouvelables. « *Après l'invasion, je ne pouvais plus travailler comme avant. J'avais besoin de lancer des projets de solidarité* », explique-t-il dans son bureau de Kiev, lui aussi en travaux après une frappe de missile. Andrey Stavnitser se mobilise d'abord pour organiser la réception très anarchique des milliers de tonnes de nourriture, vêtements et médicaments. Puis il va se focaliser sur une autre urgence : la prise en charge des blessés de guerre. Avec Olga Rudneva, spécialiste de l'humanitaire, il fonde le Superhumans Center, une clinique construite en quelques mois à Lviv, dans l'Ouest, où il prend en charge 3000 blessés par an, notamment les plus graves, certains amputés de leurs quatre membres. « *Nous avons créé une clinique moderne, qui soutient les blessés sur le plan psychologique et leur offre les meilleures techniques de réparation, notamment des prothèses modernes*, explique Andrey Stavnitser. *Nous avons réalisé ce projet avec les méthodes du business.* » Superhumans a d'ailleurs séduit les donateurs étrangers : le site de Lviv a été financé par la fondation américaine d'Howard Buffett; un autre centre, en construction à Dnipro, est soutenu par l'Etat néerlandais. Et la France, via son agence Expertise France, porte un autre Superhumans à Odessa.

Bunker scolaire

La résilience, sous terre. A Zaporijia, à une trentaine de kilomètres du front, un millier d'élèves viennent de retourner à l'école, après plusieurs années d'enseignement à distance – à cause de la pandémie de Covid puis de la guerre. Mais leurs salles de classe, flambant neuves et très colorées, sont souterraines. Financé notamment par l'Unicef, ce projet, auquel participe l'architecte français Martin Duplantier, est une libération pour ces enfants, ravis d'être rassemblés... dans un bun-

Oleksandr Ratushniak



« Notre succès, nous le devons d'abord au courage de nos salariés, qui se sont battus pour maintenir, puis accroître la production. »

Natalya Boyko,
vice-présidente du conseil de surveillance de Naftogaz.

Installation de stockage souterrain de Naftogaz. En multipliant les ouvertures de champs gaziers, le géant public ukrainien a permis au pays de devenir autosuffisant.



ker. Studieux en salles de classe, ils dansent ou font de la gym dans des espaces collectifs, dans une joyeuse effervescence. A la lumière des néons. « *Il fallait faire quelque chose. Ce n'était plus supportable pour ces enfants d'être coupés de l'école*, souligne Lyudmila Bukharina, responsable du département Education de la région de Zaporijia. *Cette école, c'est la preuve que notre ville est en vie, qu'elle résiste.* » Retour à Kiev, à la Kyiv School of Economics, une université où les étudiants se pressent dans un petit immeuble moderne aux vitres noires. Eux aussi étudient parfois en sous-sol, pendant les alertes à la bombe, dans les abris où des salles de cours ont été aménagées. Cette fac illustre aussi la réactivité ukrai-

nienne. Depuis le début du conflit, elle a multiplié le nombre d'étudiants par quatre (à 1000 actuellement), en lançant de nouveaux programmes de recherche liés au conflit, comme l'évaluation des dommages de guerre, l'urbanisme et la reconstruction ou la présence des multinationales étrangères en Russie. Très soutenue par des donateurs étrangers, elle a fait feu de tout bois en utilisant son institut, qui a multiplié les contrats avec l'administration et les entreprises. « *L'université s'est débarrassée de son héritage soviétique*, explique Tymofii Brik, son jeune recteur. *Nous sommes devenus très flexibles, de véritables entrepreneurs.* » De la fac à l'agriculture, la résilience ukrainienne n'est pas un vain mot. ■ ▶

Les PME françaises s'engagent dans la reconstruction

Marché estimé à 500 milliards de dollars, la réparation des dommages matériels de la guerre en est à ses prémices. Après un démarrage poussif, les entreprises tricolores engrangent les contrats. Surtout les plus petites, plus agiles.

Dans ce coin paumé de l'extrême ouest de l'Ukraine, le décor, glacial, impersonnel, fait penser à une scène de film pendant la guerre froide. La neige qui tombe à gros flocons rajoute encore à la dramaturgie. Ce mercredi 15 janvier, c'est ici, à la gare de Mostyska, petite commune située à 70 kilomètres de Lviv, qu'officiels français et ukrainiens se sont donné rendez-vous. Non pour échanger des espions mais pour célébrer la première livraison de rails de chemins de fer à Kiev. Financés par un prêt du Trésor français, ces rails fabriqués à Hayange (Moselle) sont une bénédiction pour l'Ukraine, qui était en mal de fournisseurs depuis la destruction de l'aciérie Azovstal de Marioupol par les forces russes. C'est le groupe allemand Saarstahl, ex-Usinor Sacilor, qui a été retenu pour une commande de 20 000 tonnes qui sera livrée en une vingtaine de convois.

« Valeur d'exemple »

Ce contrat sécurise 60 emplois à Hayange. Pour Saarstahl, un marché gigantesque s'ouvre : « *L'Ukraine consomme 100 000 tonnes environ de rails par an et on espère que ce premier deal fera des petits* », indique Dominique Chiesura, son directeur commercial. « *Ces rails vont améliorer les conditions de vie de nos concitoyens, qui vont davantage se déplacer* », se félicite Maksym Kozysky, gouverneur de l'oblast de Lviv. On va pouvoir aussi exporter plus de marchandises. »

Notamment vers l'Europe, que l'Ukraine espère rejoindre au plus vite. Le contrat entre Paris et Kiev constitue d'ailleurs un premier pas

PARTENAIRE DE PREMIER RANG
30 000

collaborateurs dans 180 entreprises.

1^{er}

investisseur dans le secteur bancaire et dans la tech.

4,4 milliards

d'euros d'investissements accumulés.

1,1 milliard

d'euros d'exportations (2023), notamment pour les produits chimiques (27 %), le matériel de transport (18 %) et les machines agricoles (11 %).

SOURCES : COIFU, DIRECTION GÉNÉRALE DU TRÉSOR, MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE DE L'UKRAÏNE.

vers l'intégration, les rails mosellans étant déjà aux standards de l'Union européenne – produits à partir de ferrailles usagées, leur bilan carbone est inférieur de 70 % à celui des rails traditionnels. « *Cet accord ferroviaire a valeur d'exemple*, déclare Pierre Heilbronn, envoyé spécial d'Emmanuel Macron en Ukraine. *Il permet à Kiev non seulement de se remettre à niveau, mais aussi de se moderniser et de se transformer.* » Après trois ans de conflit, le pays tente de se reconstruire. Un travail de titan qui peut paraître vain, puisque la guerre n'est pas terminée. Moscou détruit, Kiev rebâtit... Ce mode opératoire digne de Sisyphe vaut pour toutes les infrastructures. « *Dans la région de Tchernihiv (au Nord), 38 ponts ont été bombardés, 36 ont été remis en état* », indique Pierre Heilbronn. Estimée à quelque 500 milliards de dollars, la reconstruction n'en est qu'à ses prémices. « *Il y a des dons de quelques millions de dollars venant d'organismes comme la Berd [Banque*

européenne pour la reconstruction et le développement] ou la Banque mondiale, mais on est plus dans la réparation que dans la reconstruction, qui interviendra quand la paix sera établie », précise Carlos de Cordoue, directeur général du Crédit agricole Ukraine.

« Détour de 100 kilomètres »

Avec 30 000 salariés, les firmes françaises sont en position de force, représentant le premier employeur étranger en Ukraine. BNP Paribas, Crédit agricole, Auchan, Schneider Electric, Saint-Gobain, CMA CGM... ont des filiales sur place. Prétextant un climat peu propice au business – le pays pointe au 105^e rang sur 180 au classement des pays les plus corrompus de Transparency International –, les groupes de BTP brillent en revanche par leur absence. Résultat, la France est en retard sur le marché de la reconstruction (le volume d'affaires généré par l'Allemagne serait cinq fois supérieur, selon Business France).

Une exception à cette frilosité, Xavier Niel, qui a réalisé le plus gros investissement étranger, au son du canon (*lire page 44*). Les autres groupes français sont plus discrets. Mais pas inactifs. Pour moderniser le réseau électrique, Schneider fournit des systèmes de connexion à DTEK, l'entreprise de l'oligarque Rinat Akhmetov, l'homme le plus riche d'Ukraine. Saint-Gobain a récemment ouvert une unité de matériel de construction dans le centre-ouest. Dans la foulée du contrat Saarstahl, Alstom table sur un accord avec les chemins de fer ukrainiens afin de livrer des locomotives destinées au fret. « *Le contrat pour-*



Chantier de l'usine Nestlé, à l'ouest de l'Ukraine. L'entreprise française Wattenrode a été choisie pour sa construction.



Michael Sarrow/Anadolu/AFIP

rait atteindre plusieurs centaines de millions d'euros », avance Pierre Heilbronn. Présent en Ukraine depuis 1993, le bureau d'études Egis travaille sur près de 50 projets dans les transports publics ou l'assainissement. Dans la région de Tchernihiv, qui fut occupée plusieurs mois par l'armée russe, il a supervisé la reconstruction d'un pont long de 300 mètres. « *Après le bombardement, il fallait faire un détour de 100 kilomètres pour traverser la rivière Desna*, explique Oleg Sukhaziev, ingénieur d'Egis. *Maintenant, il y a un nouvel ouvrage équipé de panneaux solaires et d'un système de récupération d'eaux de pluie.* »

« Critères très exigeants »

Pour l'heure, le marché de la reconstruction est essentiellement constitué de petits projets. Pour le doper, Paris a lancé en juin dernier, à destination des entreprises françaises, un fonds Ukraine de 200 millions d'euros, qui a été sursouscrit près de quatre fois. Parmi les 17 lauréats, on recense des grands groupes comme

Le 15 janvier à Mostyska, à 70 kilomètres de Lviv. Officiels français et ukrainiens se sont donné rendez-vous pour la première livraison française de rails de chemins de fer.

Schneider Electric, Saint-Gobain ou Thales, mais surtout des petites entreprises technologiques, comme Shark Robotics et Exail dans la robotique ou Ginger International et DMS Imaging dans le médical.

Pas de doute, la reconstruction de l'Ukraine reste la chasse gardée des PME et des ETI. Plus agiles, plus opportunistes et ayant une meilleure connaissance de l'écosystème local, elles répondent rapidement aux besoins du marché. C'est le cas de Watzenrode, une entreprise de bâtiments installée dans le pays depuis quinze ans. « *Quand la guerre a éclaté, tous les contrats se sont arrêtés et nous avons survécu en réparant les toits, les fenêtres, en restaurant les écoles*, indique Ignace Haertlé, son fondateur. *Aujourd'hui, nous avons des perspectives de croissance importantes car les grands groupes de BTP ne sont pas là et parce que nous sommes l'une des rares entreprises à pouvoir répondre aux critères très exigeants des donneurs d'ordre ukrainiens : expérience, qualification de la*

main-d'œuvre, solvabilité... » Watzenrode a été retenu, entre autres, pour construire la nouvelle usine de nouilles de Nestlé, à l'ouest du pays, après que le groupe suisse eut décidé de quitter son unité de Kharkiv, à l'Est, trop proche des combats.

« Trois points en quatre mois »

La réactivité est la clé du succès. Installée dans le Cantal, la société Matière, spécialisée dans les ouvrages modulaires, fut l'une des premières sociétés françaises à intervenir en Ukraine. « *Comme on a l'habitude de travailler en situation d'urgence (Libye, Irak, Haïti), on a pu livrer trois ponts en seulement quatre mois* », indique Paul-Antoine Nicolaudie, chargé d'affaires internationales. L'entreprise prospecte maintenant à l'Est. L'idée étant de gagner des contrats vers Kherson ou Kharkiv, près de la ligne de front ou même, espère-t-il, à Marioupol, toujours occupé par les Russes. Lorsque la guerre sera (vraiment) finie.

Nicolas Stiel

(envoyé spécial en Ukraine) ▶

Shelemba, trublion local des télécoms

Grand ordonnateur de la fusion de deux groupes rachetés par le Français Xavier Niel fin 2023, ce chef d'entreprise de 38 ans est résolu à renforcer le réseau saboté par les frappes russes et à bousculer le système. Rencontre.

« **L**a plupart des Ukrainiens paient 15 euros pour trois abonnements mensuels dans les télécoms (fixe et mobile) et la télévision. Depuis le 6 janvier, nous proposons une offre triple play à 4 euros. »

Debout dans son bureau de Kiev, Mykhailo Shelemba affiche un large sourire entre les portraits d'Einstein et de Steve Jobs. PDG de Datagroup Volia Lifecell (DVL), c'est l'homme de confiance de Xavier Niel en Ukraine. A 38 ans, il gère une entreprise de 5000 personnes, dont 17% sont réfugiés à l'étranger. Son ambition : ringardiser les deux leaders des télécoms locaux, Kyivstar – l'« Orange local » – et Vodafone. Titulaire d'une maîtrise en économie de l'université Taras Chevtchenko de Kiev, Shelemba débute dans la finance et la gestion à la banque ukrainienne Piraeus puis intègre le cabinet de conseil McKinsey. A partir de 2016, ce grand amateur de triathlon – il s'entraîne 12 heures par semaine – devient patron du groupe ukrainien de télécoms fixes Datagroup, propriété du fonds américain Horizon Capital.

Plus gros deal depuis 2012

Sa carrière prend un nouveau tournant cinq ans plus tard avec l'arrivée de Niel en Ukraine. Déjà présent en Pologne avec l'opérateur mobile Play et désireux d'étendre son terrain de jeu plus à l'Est, le milliardaire français se rapproche de Datagroup, qui a des activités dans la télévision payante (Volia), puis de l'opérateur mobile ukrainien Lifecell, via son holding NJJ. Le déclenchement de la guerre, en février 2022, n'interrompt pas les pourparlers. En décembre 2023, le fondateur de Free-Iliad rachète les deux entreprises pour environ 700 millions de dollars. Avec les investissements à venir dans les réseaux, la contribution de Niel s'élèvera à près d'1,5 milliard. Il s'agit du



Nicolas Stiel

Making of

Ce vendredi 17 janvier, c'est *Friday Wear* au siège de DVL. Mykhailo Shelemba nous met à l'aise. Le jeune patron ne ressemble pas à l'image que l'on se fait des entrepreneurs des ex-Républiques soviétiques. Comme son mentor Xavier Niel, on devine qu'il a une « sacrée envie de foutre le bordel ». En tout cas dans le paysage des télécoms ukrainiens.

plus gros deal en Ukraine depuis l'implantation d'ArcelorMittal en 2012. DVL, qui sera bientôt rebaptisé Lifecell, est aujourd'hui détenu à 85% par NJJ, 10% par Horizon Capital et 5% par Shelemba, « l'élément moteur de la fusion » selon un dirigeant du holding de Niel.

Très décontracté dans son sweat-shirt floqué de ses deux mantras (la vision et la passion), discours carré dans un anglais parfait et petit sourire en coin, le boss de DVL est comme Niel, plus disrupteur qu'apparatchik. Son job : faire converger les technologies, les process et les ressources humaines, mais aussi renforcer le réseau détruit en partie par les frappes russes. Cela passe, par exemple, par le remplacement des câbles en cuivre par de la fibre optique moins énergivore et des générateurs diesel par des batteries au lithium. « On en a installé 20 000, et 28 000 vont bientôt arriver, indique Shelemba. Avant, le réseau continuait à fonctionner quand deux

sites sur sept étaient détruits. Aujourd'hui, on parvient à maintenir le trafic même quand six stations sont endommagées. » Cette résilience est cruciale pour le pays, qui compte 14 millions de déplacés, et vitale pour les Ukrainiens : sans réseau, la population ne reçoit plus d'alertes les prévenant d'attaques de drones ou de missiles.

Bons premiers résultats

Publicité à la télévision et dans les 430 boutiques Lifecell, messages sur les réseaux sociaux, Shelemba se concentre maintenant sur le lancement de son offre triple play. « On est le troisième acteur mobile avec 20% de part de marché, indique le PDG. Dans un secteur où les prix ne cessent d'augmenter, on souhaite être mieux disant et offrir plus de données aux clients. » Les premiers résultats sont plutôt satisfaisants : en janvier dernier, 5 400 abonnés en moyenne ont quitté Kyivstar et Vodafone pour rejoindre Lifecell. **N. S.**

NOUVEAU

*Challenges lance sa
newsletter LinkedIn* 



l'insight

DE CHALLENGES

Tous les jeudis

Inscrivez-vous dès maintenant !





Affiches pour les législatives, à Munich, le 23 janvier. Le SPD du chancelier Scholz est crédité de 15%, derrière l'AfD, à 20%, et la CDU, à 30%.

ALLEMAGNE

Outre-Rhin, la crise pousse au choix de la radicalité

Déclin économique, angoisse migratoire, attentats : lors des législatives anticipées du 23 février, les électeurs pourraient porter au pouvoir Friedrich Merz, conservateur pur et dur de la CDU, talonné par l'extrême droite de l'AfD.

Dans la vieille ville d'Oerlinghausen, dans le nord de l'Allemagne, une poignée de retraités aime refaire le monde au comptoir de la taverne Altdeutsche Bierstuben. Au cœur des conversations, cette peur du lendemain, palpable dans toute la société et illustrée par les trois thèmes clés des législatives de ce 23 février : la guerre – « là-bas, à l'Est » –, la crise – « le sucre et le beurre sont devenus un luxe » – et les étrangers, inquiétude alimentée par le braquage d'une supérette. Si, jusqu'à la mi-décembre, la principale

angoisse des Allemands concernait la récession, depuis les attentats meurtriers du marché de Noël à Magdebourg, à Aschaffenburg, perpétrés respectivement par un Saoudien et un Afghan, et jeudi 13 février à Munich, elle s'est reportée sur les migrants. Désormais, 37% de la population est inquiète du sujet, contre 23% il y a deux mois, selon DeutschlandTrend. Arrive en deuxième position la dégradation de l'économie (34% contre 45%), loin devant la guerre (14%).

Favori des sondages et probable futur chancelier, le chrétien-démocrate (CDU) Friedrich Merz, 69 ans,

un revenant de la politique ancré dans un conservatisme pur et dur, a donc voulu afficher sa fermeté contre les étrangers illégaux. C'est ainsi que le 29 janvier, il a fait adopter au Bundestag une motion anti-clandestins grâce aux voix des populistes de l'AfD (Alternative pour l'Allemagne). Un séisme politique. Car jamais depuis soixante-quinze ans un parti classique n'avait pactisé avec les extrêmes. « Horrifiés », les sociaux-démocrates (SPD) et les Verts ont fustigé « la rupture d'un tabou » et hurlé à la « trumpisa-

Pressfoto/Franz Feiner/Starface

tion » de la politique. Des manifestations ont rassemblé des centaines de milliers de citoyens.

Le débat public s'est d'autant plus tendu que l'AfD n'a cessé de souffler sur les braises, forte de sa deuxième place dans les sondages, avec 20% d'intentions de vote, derrière la CDU de Merz (30%) mais devant le SPD d'Olaf Scholz, le chancelier sortant, à 15%. La tête de liste du parti, Alice Weidel, a multiplié les provocations, allant jusqu'à affirmer qu'« Hitler était communiste » et savourant le soutien d'Elon Musk, qui s'est immiscé sans retenue dans la campagne, canardant « un gouvernement nul ». Aussi grossière et exagérée qu'elle soit, l'accusation conforte l'image dégradée de la coalition tripartite de Berlin auprès de l'opinion. En désaccord permanent, ses ministres ont étalé leurs différends sur la place publique, jusqu'à faire exploser le gouvernement, le 6 novembre.

Polarisation extrême

Depuis, les mauvaises nouvelles économiques ont accru l'atmosphère délétère. Dernières en date, la révision à la baisse, à 0,4%, de la croissance en 2025, tandis que l'association des consommateurs dénonçait une hausse de 30% sur trois ans des prix de l'alimentation. Autre choc : l'industrie, fleuron des exportations, perd du terrain (*lire ci-contre*). Secoué par une grève historique cet automne, le constructeur Volkswagen est à la fois le symbole et le symptôme d'un pays qui perd ses repères (*lire pages 46 à 49*).

« Ces législatives sont très particulières », confirme l'eurodéputé conservateur Jens Gieseke. Non seulement la campagne est brève et se déroule par un hiver glacial, peu propice aux meetings sur les marchés, mais « les débats sont plus polarisés que jamais. » D'autant que les menaces de guerre économique de Trump s'ajoutent aux cyberattaques de Poutine. En ex-RDA, la majorité réclame depuis des mois la paix en Ukraine; à l'Ouest, l'idée commence à faire son chemin. A Oerlinghausen, les interminables travaux sur la L751 sont l'occasion d'une blague locale : « Ils nous font une belle route pour que les tanks russes arrivent plus vite. »

Sabine Syfuss-Arnaud



PATRICK ARTUS

Conseiller économique d'Ossiam

Réviser de toute urgence le modèle économique

Fer de lance à l'export, le secteur manufacturier a perdu sa compétitivité et voit chuter ses résultats. Main-d'œuvre, technologie, énergie, éducation : tout est à revoir.

Ce sont des difficultés majeures que connaît l'industrie allemande. Entre 2017 et aujourd'hui, le poids du secteur manufacturier dans la valeur ajoutée globale a baissé de 10%. Pour les Allemands, cette contraction est d'autant plus choquante qu'elle affecte les exportations, traditionnel fer de lance de l'économie. Résultat : de grands groupes ont annoncé des profits en chute libre, de 54% au troisième trimestre pour Mercedes-Benz et même de 64% pour le groupe Volkswagen. Les causes de ces difficultés sont multiples et ont conduit à une baisse drastique des gains de productivité depuis 2021. Première raison, un retard technologique préoccupant, par exemple pour les véhicules électriques, même si la robotisation des usines outre-Rhin reste élevée, avec 400 robots pour 10000 salariés, soit le double de la France et le triple de l'Italie. Deuxième raison, le coût élevé de la main-d'œuvre. Une heure de travail dans l'industrie revient, charges sociales comprises, à 50 euros, contre 28 en Espagne, 15 en Roumanie et 30 aux Etats-Unis. Troisième cause, le prix de l'énergie, qui s'est envolé depuis la guerre en Ukraine. Le kilowatt coûte 53 euros de l'heure en Europe, contre 10 aux Etats-Unis. Par ailleurs, l'Allemagne souffre d'une dépendance à des marchés extérieurs moins faciles qu'avant, notamment son premier client, les Etats-Unis. Avec le retour de Trump au pouvoir, ceux-ci menacent l'automobile allemande de droits de douane exorbitants. Et son deuxième principal client, la Chine, est devenu

Production manufacturière allemande (base 100 en 2010)



SOURCES : LSEG DATASTREAM, PATRICK ARTUS CONSEIL

un redoutable compétiteur pour les produits phares du pays : voitures, biens d'équipement industriels, chimie et pharmacie. Autres causes multiples, enfin : une bureaucratie tatillonne qui provoque une levée de boucliers du patronat; un vieillissement démographique qui s'accélère; et des infrastructures obsolètes, y compris dans les transports et l'électricité. Ainsi, deux tiers des entreprises interrogées par le cabinet Deloitte annoncent qu'elles envisagent de délocaliser une partie de leur production. Face à l'urgence, une solution pour l'Allemagne serait d'appliquer les recettes du rapport de Mario Draghi pour booster la compétitivité. Berlin devrait notamment mettre de l'argent dans la transition énergétique, dans la numérisation de secteurs où l'économie garde de forts avantages comparatifs, comme l'industrie pharmaceutique. Enfin, le pays devrait investir massivement dans l'éducation. Car si le niveau de compétence de la main-d'œuvre dans l'industrie reste élevé, le dernier rapport Pisa montre de graves lacunes chez les élèves, proches de celles qui handicapent la France. ■

VOLKSWAGEN

Un moteur industriel en mode survie

Symbole de la puissance économique allemande, le géant automobile a perdu en compétitivité. A Wolfsburg, ville usine sous le choc des suppressions d'emplois, le syndicat IG Metall mobilise toutes ses forces.

La nuit, les quatre gigantesques cheminées de brique de Wolfsburg, en Basse-Saxe, sont éclairées d'un bleu électrique, la couleur du logo Volkswagen. Elles ont été érigées en 1938, sous l'ère nazie, au moment de la construction du site. Depuis, celui-ci s'est considérablement étendu, au point d'abriter la plus grande usine d'Allemagne, sur 6,7 kilomètres carrés – l'équivalent du XVIII^e arrondissement de Paris –, employant 60 000 salariés et produisant près d'un demi-million de véhicules par an. Un symbole depuis des décennies de la puissance industrielle allemande. Le

PAR
SABINE
SYFUSS-ARNAUD
(ENVOYÉE
SPÉCIALE À
WOLFSBURG) ET
ALAIN-GABRIEL
VERDEVOYE

groupe, dont le chiffre d'affaires annuel a atteint 320 milliards d'euros en 2024, n'est-il pas le premier constructeur automobile européen et le deuxième mondial derrière Toyota? Mais depuis septembre 2024, rien ne va plus. A la rentrée des congés d'été, le président du directoire de Volkswagen, Oliver Blume, a provoqué la sidération générale en annonçant la suppression de 35 000 emplois d'ici à 2030 en Allemagne. Voire la fermeture de trois usines sur les dix qu'il compte dans le pays.

C'est dans ce Fort-Knox industriel, solidement gardé, que s'est déroulée à l'automne dernier l'une des grèves les plus dures de l'histoire du constructeur.

Avec un manque à gagner de 40 000 euros par minute chômée, selon les calculs du quotidien des affaires *Handelsblatt*. Même si toutes les suppressions de poste ne seront pas concentrées sur Wolfsburg, ville de 120 000 âmes née avec Volkswagen, la peur du lendemain y est palpable. « Avec les sous-traitants, l'automobile représente 90 000 emplois dans notre commune », rappelle le maire Dennis Weilmann. Car Wolfsburg n'abrite pas seulement la plus grande usine auto européenne, c'est aussi là que sont installés le plus gros centre de recherche et développement du groupe ainsi que son siège social. « Le cœur de Volkswagen bat à Wolfsburg », souligne Oliver Blume. Le choc est rude, avec la dénonciation de l'accord sur la garantie de l'emploi vieux de trente ans. « Un traumatisme national », analyse le psychologue Stephan Grünewald. Auteur du best-seller *Deutschland auf der Couch* (L'Allemagne sur le divan) et fondateur du



Montiz-Frankenber/DPA/AFP

Chaîne de la Golf à Wolfsburg, en mai 2024. A partir de 2027, sa production sera délocalisée au Mexique. Le site doit assembler à terme une hypothétique Golf électrique.



Manifestation dans l'usine de Wolfsburg, le 2 décembre 2024. Ce site industriel, le plus grand d'Allemagne – qui abrite aussi le siège et la R&D du groupe – emploie 60 000 salariés. A l'issue d'un accord, 35 000 emplois seront supprimés dans le pays, mais sans licenciements secs.

cabinet de marketing Rheingold, il renchérit : « *Quel choc quand un tel symbole, qui a incarné le miracle économique de l'après-guerre, puis les succès insolents de la mondialisation, se retrouve à genoux.* »

De fait, plombé par la concurrence asiatique, mais aussi des coûts salariaux trois fois supérieurs à ceux de la Slovaquie et deux fois supérieurs à ceux de l'Espagne, le groupe doit drastiquement réduire ses charges outre-Rhin. « *L'Allemagne (...) perd de plus en plus de terrain en termes de compétitivité* », indique ainsi un document interne de l'entreprise. « *Avec d'énormes surcapacités* », rajoute Jamel Tanganza, du cabinet d'expertise Inovev. La marge d'exploitation de la marque Volkswagen n'est-elle pas tombée à 2% sur les neuf premiers mois de 2024? C'est la plus basse de l'automobile européenne. Les surcoûts ne sont pas nouveaux. Mais, traditionnellement, Volkswagen les compensait par des prix de

COUP D'ARRÊT
(prévisions 2024)

- 2% de véhicules vendus, soit 9 millions, dont un tiers sous la marque Volkswagen.
- 0,7% de chiffre d'affaires, soit 320 milliards d'euros.
- 20% de résultat opérationnel, soit 18 milliards (5,6% du chiffre d'affaires).

SOURCE : SOCIÉTÉ.

vente plus élevés, grâce à son excellente image de marque. Son slogan publicitaire proclamait d'ailleurs dans les années 2010 qu'une Volkswagen, c'était « *Das Auto* » (L'auto), tout simplement. Mais la réputation s'est ternie au fil des ans. Le scandale du Dieseldgate en 2015 avec le trucage des tests d'antipollution l'a singulièrement écornée. En plus de lui coûter plus de 30 milliards d'euros en frais judiciaires et dédommagements. Et la concurrence, notamment japonaise, a dépassé le géant allemand en termes de qualité-fiabilité. Selon la dernière enquête du consultant américain J.D. Power, Volkswagen figure au 27^e rang seulement (sur 30) pour la satisfaction des consommateurs, après trois ans d'utilisation de leur véhicule... Très loin derrière Toyota. Peu glorieux. Le constructeur a donc dû aligner progressivement ses prix sur ceux des rivaux. Par ailleurs, celui qui fut le premier à ouvrir une usine en Chine à la fin des années 1980 y affronte désormais le nationalisme exacerbé des pou- ▶▶▶



Martin Meisner/DPX/AFP

« Il n'y aura que des départs volontaires, et tous seront accompagnés de mesures sociales, je peux vous le garantir. »

Daniela Cavallo,
présidente du syndicat IG Metall Volkswagen.



Michael Matthey/DPX/AFP

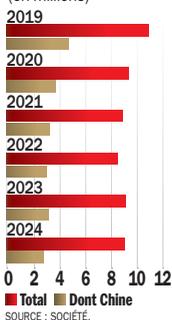
« Cet accord est un important signal pour la viabilité de Volkswagen, en termes de coûts, de capacités et de structures. »

Oliver Blume,
PDG de Volkswagen.

►►► voirs publics, qui favorisent les nouvelles marques locales sur son marché intérieur. Or, celui-ci, contributeur important de sa rentabilité, absorbe le tiers des ventes mondiales du groupe. Enfin, Volkswagen, comme les autres industriels européens du secteur, n'est guère aidé par Bruxelles. L'Union prévoit en effet d'interdire la vente des véhicules thermiques, ou même hybrides, en 2035. Ce choix porte un rude coup au savoir-faire historique des industriels du Vieux Continent. En première ligne, il y a Volkswagen, grand spécialiste des moteurs essence et diesel, dont les grosses cylindrées prestigieuses ont forgé l'aura de ses marques Audi et Porsche. A l'inverse, les électriques ont du mal à décoller, représentant à peine 8,3% des ventes globales du consortium de Wolfsburg en 2024. Il est vrai que la décision subite du gouvernement allemand de supprimer les bonus à l'achat, fin 2023, a provoqué une chute des immatriculations de véhicules zéro émission outre-Rhin, de 27% l'an passé. « *Se concentrer uniquement sur l'électrique débouche sur une*

FREIN CHINOIS

Livraisons de voitures du groupe Volkswagen (en millions)



Le groupe recule en Chine (un tiers des ventes), où l'Etat favorise les nouvelles marques nationales.

impasse », critique Jens Gieseke, eurodéputé conservateur (PPE) de Basse-Saxe et spécialiste pour son groupe de la politique industrielle. Dans ce contexte, certains experts sont franchement pessimistes. « *Pour les entreprises comme Volkswagen, le choix consiste à savoir s'il supprime 15% des emplois maintenant ou s'il repousse les réformes inévitables de cinq ans, menaçant alors la moitié des emplois* », pose crûment Marcel Fratzscher, président de l'institut économique de Berlin DIW.

C'est dans ce contexte morose que la direction et le syndicat IG Metall ont finalement signé un grand accord social la veille de Noël, après de grandes grèves et cinq rounds de négociations, soit 72 heures de pourparlers. « *La direction est restée très dure jusqu'à la fin, pour le moins dans ses déclarations publiques* », analyse le journaliste Andreas Schweiger, chef du service économie du journal de la région *Braunschweiger Zeitung*. Oliver Blume a beau avoir introduit le tutoiement dans le management supérieur et se faire appeler « *Oli* », ce n'est pas un tendre. Venu mi-2022 de chez Porsche, autre marque du groupe, il a une réputation de patron certes sympathique mais « *dur à cuire* », de l'aveu même de son entourage. Face à lui, Daniela Cavallo, première femme à présider IG Metall au sein de Volkswagen, est toutefois de la même trempe. Elle a d'ailleurs prononcé en décembre un discours inhabituel lors des manifestations à Wolfsburg, tant il aurait pu être écrit par un délégué cégétiste français plutôt que par une représentante de la traditionnelle gogestion. Fustigeant la cupidité des familles Porsche et Piëch qui contrôlent VW, elle a lancé : « *Un ouvrier qualifié dans l'industrie allemande, par exemple ici chez nous, devrait travailler environ 100 000 ans pour atteindre la somme que les héritiers des fondateurs ont empochée en dividendes depuis 2014.* »

Mais comment a-t-elle réussi à limiter la casse sociale ? « *Nous avons des lignes rouges et nous nous y sommes tenus* », martelait la cheffe syndicaliste mi-janvier, lors d'un meeting stratégique réservé aux représentants syndicaux du constructeur, auquel *Challenges* a pu assister. Celle que la presse locale appelle « *la femme la plus puissante de Wolfsburg* » s'est félicitée : « *Il est toujours question de la disparition de 35 000 postes, mais il n'y aura que des départs volontaires, et tous seront accompagnés de mesures sociales, je peux vous le garantir.* » Daniela Cavallo a également promis qu'on n'attaquerait pas le porte-monnaie des salariés. Et le syndicat allemand de la métallurgie a obtenu que la direction de Volkswagen s'engage à ne pas fermer d'usines. Pour Oliver Blume, après un round intense de négocia-

tions, « cet accord est un important signal pour la viabilité de la marque Volkswagen et de ses usines, en termes de coûts, de capacités et de structures. Nous pouvons de nouveau façonner avec succès notre propre destin. » De fait, le groupe cherche des solutions alternatives pour son site de Dresde, où la production de voitures devait cesser d'ici à la fin 2025, et pour celui d'Osnabrück, dont les lignes d'assemblage sont en sous-régime. Il estime que l'accord conclu permettra d'économiser 1,5 milliard d'euros par an en coûts salariaux et de diminuer les capacités de production outre-Rhin de 734 000 unités d'ici à 2030. Fille d'un immigré calabrais qui a travaillé toute sa vie au sein du constructeur, « Daniela Cavallo a été courageuse, mais aurait pu être encore plus pugnace », estime néanmoins un participant au meeting syndical de la mi-janvier sous couvert d'anonymat. « On doit avaler de sacrées couleuvres ! Sans compter ces primes qui vont sauter », enrage un autre, en référence à la suspension d'une hausse promise de 5% des salaires. Mais il en faut plus pour désarçonner Daniela Cavallo. « Je veux convaincre que les options acceptées sont les bonnes pour l'avenir de nos emplois », lâche-t-elle, volontariste.

Wolfsburg, la ville usine qui produit la fameuse Coccinelle pendant trente ans, voudrait bien la croire. C'est là aussi que la Golf est fabriquée depuis 1974. A l'ombre des quatre cheminées historiques, une sculpture gigantesque de la voiture trône d'ailleurs à l'entrée de la cité, en hommage aux presque 20 millions d'unités sorties des chaînes d'assemblage. Un monument ? Wolfsburg lui doit bien ça, car cette Golf a assuré sa survie au début des années 1970. A l'époque, Volkswagen traversait déjà une très grave crise existentielle, alors que les clients se détournaient en masse de la vieille Coccinelle du Troisième Reich et de ses dérivés à la technologie surannée. Mais à partir de 2027, la production de la Golf sera délocalisée au Mexique. En échange, la direction a promis la fabrication de modèles électriques de marque Volkswagen et du label espagnol Cupra, puis d'une Golf zéro émission encore hypothétique. Au moins une chose est sûre : Wolfsburg continuera de produire sa célèbre Volkswagen *currywurst*, ces saucisses au curry libellées comme une pièce détachée d'origine (VW Originalteil 199398 500A), que les réfectoires du groupe servent à plusieurs millions d'exemplaires aux collaborateurs chaque année. Le constructeur continuera également de sponsoriser l'équipe de football locale, le VfL Wolfsburg, et celle de hockey, baptisée les Grizzlys Wolfsburg. Après avoir financé la piscine, le musée d'art de la ville... Dans les rues qui se nomment Dieselstrasse (en hommage à l'ingénieur Rudolf Diesel) ou Porschestrasse,



Marjane Murat/DPA/Alliance/APP

Usine Bosch à Stuttgart. Le premier équipementier mondial va supprimer 7 000 postes dans ses divisions automobile, outillage et électroménager.

Les équipementiers perdent le contrôle

Volkswagen n'est pas le seul à souffrir de la panne du marché automobile. Les puissants équipementiers germaniques sont en plein marasme. Bosch a annoncé l'an dernier la suppression de 7 000 postes, notamment en Allemagne, touchant sa division automobile, mais aussi l'outillage et l'électroménager. La filière auto « est en concurrence avec des fournisseurs qui, en raison de leur production dans des pays où la structure des coûts est moins élevée, ont des avantages évidents », souligne le premier équipementier auto mondial. Continental, basé à Hanovre, va pour sa part fermer cinq usines outre-Rhin, une mesure qui s'ajoutera aux 7 150 réductions d'effectifs prévues dans le monde. Le fabricant de pneus

compte également mettre en vente l'activité matériaux pour l'automobile, qui emploie 16 000 personnes, au premier trimestre. Schaeffler n'est pas en reste, avec la suppression de 4 700 emplois principalement outre-Rhin ainsi que la fermeture de deux sites. Le spécialiste des roulements pour l'industrie automobile compte ainsi réduire ses coûts d'environ 290 millions d'euros. A l'été dernier, c'est le très réputé mécanicien ZF qui créait la consternation, avec 14 000 réductions de postes programmées d'ici à 2028. Soit un quart de ses emplois en Allemagne. Et ce, « en raison de la forte concurrence, de la pression sur les coûts et de la faible demande de véhicules électriques ». ■

les habitants le lui rendent bien. Les voitures immatriculées WOB (Wolfsburg) qui y circulent sont en effet principalement des modèles du groupe. Et, même en déclin, la ville conserve un poids politique majeur en Allemagne. Le 17 janvier, c'est dans la capitale de Volkswagen qu'Olaf Scholz est venu prononcer son premier discours de campagne pour les élections du 23 février. Entouré des fidèles parmi les fidèles du Parti social-démocrate (SPD), nimbé de spots de lumière couleur rouge, le chancelier candidat a tenu à y exprimer son « soutien à l'industrie automobile », secteur sacré outre-Rhin, et « sa solidarité » avec les ouvriers. Les applaudissements ont été polis, mais guère enthousiastes. A Wolfsburg, bastion du SPD, on ne croit plus au Père Noël. ■

OLIVIER BLANCHARD
PETERSON INSTITUTE,
PARIS SCHOOL OF ECONOMICS



JEAN PISANI-FERRY
PETERSON INSTITUTE,
BRUEGEL

LES ÉCONOMISTES DU BIEN COMMUN

Les « coalitions de volontaires », un défi et une opportunité pour l'Europe

Donald Trump a lancé une attaque brutale contre l'ordre international fondé sur des règles, que la plupart des gouvernements considèrent comme le socle de la paix et de la prospérité. Nombre d'entre eux sont consternés par ses initiatives. Ils croient encore au respect des règles commerciales, à la limitation de la concurrence fiscale et à la lutte contre le réchauffement climatique. L'Union européenne (UE), qui est régie par de telles règles, a le potentiel pour organiser une réponse collective efficace. Mais pour cela, elle doit surmonter deux obstacles : sa taille et ses divisions internes. Tout d'abord, l'UE est souvent un acteur secondaire sur la scène mondiale, puisqu'elle ne représente que 6% des émissions mondiales de gaz à effet

A cette fin, les pays de l'UE prêts à aller de l'avant devraient travailler avec des pays non-membres pour former des partenariats internationaux ou des « coalitions de volontaires ». Dans les domaines – telle la politique commerciale – qui relèvent de la compétence principale de l'UE, cela implique que les pays membres se conforment aux décisions prises à la majorité. Dans d'autres domaines, une certaine flexibilité peut être trouvée, dans le cadre d'une intégration à deux vitesses, comme c'est le cas pour l'espace Schengen, qui ne comprend pas tous les membres de l'UE, mais inclut également plusieurs pays non-membres. Dans ce qui suit, nous examinons comment cela pourrait fonctionner pour trois questions : l'action climatique, la politique commerciale et la fiscalité des entreprises multinationales.

Commençons par la lutte contre le changement climatique, pour laquelle l'UE fixe des objectifs communs dans le cadre d'un processus complexe impliquant les dirigeants nationaux, des conseils des ministres sectoriels

et le Parlement européen. Ce processus, connu sous le nom de « codécision », aboutit à des décisions de l'UE qui sont contraignantes pour les pays membres. En conséquence, cette dernière participe aux négociations internationales au nom de ces pays. Comme cette structure de gouvernance garantit formellement l'unité européenne, l'UE peut former des alliances avec des pays tiers et exercer une influence mondiale bien plus importante qu'elle ne

le ferait autrement. En particulier, le fait que les pays membres soient légalement tenus d'atteindre les objectifs fixés par l'UE et qu'ils puissent se voir infliger une amende s'ils ne les atteignent pas confère un effet de levier au niveau européen. En s'appuyant sur cette architecture et sur ses objectifs de réduction des émissions pour 2040, l'UE pourrait ainsi négocier des accords de partenariat climatique avec des pays tiers et construire une coalition de volontaires qui aiderait à maintenir l'élan vers la neutralité climatique, malgré le retrait des Etats-Unis de l'Accord de Paris. Les partenaires potentiels de cette coalition de volontaires comprennent les grandes économies avancées comme le Japon, les pays émergents comme le Brésil et éventuellement l'Inde, mais elle devrait impliquer en premier lieu la Chine. Bien qu'elle soit le premier émetteur mondial de gaz à effet de serre, celle-ci a en effet un intérêt majeur à la réduction des émissions mondiales. Son succès retentissant dans la fabrication d'équipements verts implique qu'elle a un intérêt direct à la poursuite de la transition vers le zéro net.

Ce faisant, l'UE devrait trouver des moyens de surmonter la malédiction de telles coalitions : plus elles sont larges, plus l'incitation à profiter de la discipline qu'elles offrent est forte. Une manière d'éviter cela est d'appliquer des taxes carbone aux frontières sur les importations en provenance de pays non-membres, mais cette solution ne résout pas totalement le problème : un pays qui pollue mais n'exporte pas n'est pas puni.

Pour répondre efficacement à l'administration Trump, l'UE doit surmonter deux obstacles : sa taille et ses divisions internes.

de serre et 11% de la capitalisation boursière globale. Sur ces questions, l'Europe ne peut jouer un rôle moteur que si elle met en place une coalition de partenaires partageant les mêmes idées. Deuxièmement, la diversité des points de vue au sein de l'Union européenne, en particulier dans un contexte de forte influence étrangère sur des pays comme la Hongrie ou la Slovaquie, entrave l'accord sur des positions communes et peut conduire à une impasse.

L'économiste William Nordhaus a proposé d'imposer un tarif aux pays qui ne font pas partie de la coalition. Cette proposition n'est pas compatible avec les règles de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), mais étant donné le comportement de l'administration américaine, peut-être ne faut-il pas exclure ce type de mesure. Le deuxième cas est celui du commerce international. Alors que les Etats-Unis s'orientent vers le protectionnisme, l'UE a une carte majeure à jouer. En prenant appui sur les accords commerciaux existants, elle peut créer une nouvelle coalition de volontaires pour contribuer à la réforme de l'architecture commerciale mondiale.

La politique commerciale est une compétence exclusive de l'UE, ce qui signifie que la Commission européenne négocie des accords commerciaux au nom de tous ses membres. Ce système de gouvernance assure l'efficacité globale de celle-ci tout en préservant les droits des pays membres. Il a contribué à faire de l'Europe un acteur central du commerce mondial. A l'apogée du multilatéralisme, l'UE faisait partie, avec les Etats-Unis, le Japon et l'Inde, du groupe de pilotage informel des négociations commerciales internationales. Se pose à l'Europe la question de savoir si elle a le poids nécessaire pour prendre l'initiative de réunir un groupe de pays désireux de sauver ce qui reste du multilatéralisme commercial et de fixer un programme pour son avenir. La tâche sera ardue, car l'appareil de règles existant amalgame des principes fondamentaux qui doivent absolument être respectés et des dispositions qui sont devenues inadaptées à une économie mondiale beaucoup plus hétérogène. L'ordre du jour devrait donc viser à faire le tri entre ce qui est indispensable et ce qui est secondaire. Une coalition de volontaires pourrait comprendre le Royaume-Uni, le Japon, la Corée, l'Australie, l'Inde, le Canada, le Mexique et les membres du Mercosur et de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est. Elle s'appuierait ainsi sur les accords commerciaux régionaux existants. Nous suggérons que l'UE convoque un sommet spécifique pour

discuter des problèmes et définir un agenda. Une fois encore, une négociation majeure avec la Chine, reconnaissant la pertinence des considérations de sécurité, le désir de maintenir en vie certaines industries, telles que l'industrie automobile européenne, et les règles déterminant quand le recours aux droits de douane est justifié, serait un signal que l'UE ne suit pas aveuglément les Etats-Unis et qu'une grande partie du monde veut continuer à jouer selon des règles raisonnables. Enfin, prenons l'exemple de la fiscalité des entreprises multinationales. Après un long processus de discussion, plus de 140 pays et juridictions – de fait une coalition de volontaires – se sont mis d'accord en octobre 2021 sur un taux d'imposition minimum de 15% sur les bénéfices des entreprises multinationales. Ils se sont engagés à imposer chaque entreprise sur au moins 15% des bénéfices réalisés dans chaque pays.

Un accord commercial avec la Chine serait un signal qu'une grande partie du monde veut continuer à jouer selon des règles raisonnables.

Plus important encore, ils se sont mis d'accord sur l'imposition des bénéfices extraterritoriaux de la manière suivante : dans la mesure où l'entreprise ne paie pas 15% dans un pays, les pays membres peuvent imposer collectivement la différence entre 15% du bénéfice et l'impôt effectivement payé, puis répartir ce produit au prorata de la part de la production dans chaque juridiction fiscale (plus précisément, un mélange de la part du capital et de celle de l'emploi dans chaque pays). Le grand avantage de ce système est que, contrairement à la course vers le bas où les pays réduisent le taux d'imposition pour attirer les entreprises, il incite à imposer les profits au taux de 15%, puisque si un pays ne perçoit pas lui-même cet impôt, il sera perçu par d'autres pays. La course vers le bas devient une course vers la norme. Pour entrer en vigueur, l'accord doit être voté et approuvé par les Parlements nationaux. A l'heure actuelle, plus de 40 pays l'ont fait et de nombreux autres devraient bientôt les rejoindre. Le départ

des Etats-Unis de cet accord, annoncé en janvier, est largement symbolique, puisque le Congrès ne l'avait pas encore approuvé. Mais leur absence ne le rend pas caduc. Les pays restants pourraient constituer une autre « coalition de volontaires », même s'ils doivent s'attendre à une forte résistance américaine sur la question de l'imposition des bénéfices extraterritoriaux. Une possibilité, pour éviter un conflit ouvert avec les Etats-Unis, est d'exclure les bénéfices américains des bénéfices mondiaux aux fins du calcul des bénéfices extraterritoriaux. Cela affaiblirait mais ne détruirait pas l'accord existant. Dans le monde de demain, les grandes institutions multilatérales risquent d'être largement paralysées. C'est depuis longtemps le cas des Nations unies, avec le droit de veto des cinq membres permanents du Conseil de sécurité. C'est le cas de l'OMC, avec les règles d'unanimité et le blocage

de l'organe d'appel. Cela pourrait bien être celui de l'Organisation mondiale de la santé, voire de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international. Dans ce monde, le progrès

et la coopération devront prendre la forme de coalitions de volontaires. Nous avons indiqué comment l'Europe pourrait montrer l'exemple et contribuer ainsi à maintenir le multilatéralisme en vie.

Si elle suit cette voie et est rejointe par d'autres pays, de nombreux problèmes devront être résolus, qu'il s'agisse de la réponse à l'hétérogénéité au sein de grandes coalitions ou des mécanismes de mise en œuvre. Le reste du monde ne devrait pas répondre de manière purement bilatérale aux initiatives de Trump. Le leadership des Etats-Unis a joué un rôle déterminant dans la mise en place d'un système fondé sur des règles et dans la résolution des problèmes mondiaux. Alors que l'administration américaine actuelle répudie les responsabilités mondiales hier assumées par les Etats-Unis, le reste du monde, et l'Europe en particulier ne peuvent pas se permettre de rester les bras croisés. ■



Un secteur du luxe polarisé

La saison des résultats a mis en lumière des situations très contrastées, entre le parcours hors norme d'Hermès d'une part, les difficultés de Kering ou d'Estée Lauder de l'autre, et au milieu, la résilience de LVMH ou L'Oréal.

Last but not least. Vendredi 14 février, Hermès était le dernier des grands acteurs du luxe français à publier ses résultats annuels. A la clé, des performances incroyables. Insolentes même au moment où certains de ses concurrents semblent englués dans leurs difficultés. Alors que le marché mondial ralentit, en baisse de 2% l'an dernier selon Bain & Company, « *les performances sont très polarisées* », résume Joëlle de Montgolfier, directrice des études du pôle luxe du cabinet. Et ce n'est sans doute pas fini. « *En Chine [où la consommation a chuté], je ne vois pas le marché repartir, et aux Etats-Unis, la guerre commerciale arrive* », prévient Vincent Barbat, associé à Kearney. Dans ce contexte chahuté, qui perd et qui gagne ?

LES GAGNANTS

Joëlle de Montgolfier le rappelle d'emblée : « *C'est assez classique dans les années de faible croissance de voir un peloton de tête se détacher.* » La recette gagnante selon elle ? « *Des produits exceptionnels à des prix qui ne le sont pas devenus, avec une créativité hors du commun, le tout sans être trop exposé aux régions qui ont patiné.* » A cet égard, Hermès est l'exemple parfait, l'ovni du secteur : le marché a beau ralentir, il continue d'afficher

une progression à deux chiffres de son activité (+13%) et une marge opérationnelle colossale (40,5%). Alors que son chiffre d'affaires de 15 milliards d'euros est inférieur à celui de Kering (17 milliards), sa capitalisation vaut désormais dix fois plus, soit 300 milliards ! Ses car-

Hermès
40,5%
de marge
opérationnelle
en 2024.

Richemont
+10%
de croissance
entre octobre et
décembre 2024.

SOURCES : SOCIÉTÉS.

rés en soie, sandales Oran et autres produits intemporels, à la qualité irréprochable et au juste prix, plaisent plus que jamais. Interrogé sur cette trajectoire hors norme, le gérant Axel Dumas

répond humblement : « *Nous essayons de bien faire notre travail, avec authenticité, et de rester nous-mêmes, ce qui est parfois plus difficile dans le succès.* » Et de citer certains principes phares : l'absence de dépenses marketing, l'attention permanente à la qualité, une production artisanale, la présence du directeur artistique au Comex.

Ce à quoi l'on pourrait rajouter l'actionnariat familial, un point commun avec un autre champion : Richemont, dont le premier actionnaire reste son fondateur Johann Rupert. Fin janvier, le groupe suisse a dévoilé un chiffre



A. Christien/ La Voix du Nord/MaxPPP

d'affaires historique pour son troisième trimestre décalé, en croissance de 10%, et rehaussé ses prévisions. Mais sa situation s'avère nettement plus contrastée que celle d'Hermès. Si la joaillerie (Cartier, Van Cleef & Arpels et Buccellati) cartonne, avec une progression de 14%, l'horlogerie, un secteur en difficulté, baisse de 8%. Rendez-vous en mai prochain pour la publication des résultats annuels.

LES PERDANTS

A l'autre bout de la chaîne, d'autres acteurs déclinent. Une majorité, en réalité. « *En 2023, avec une croissance du marché à +4%, il n'y avait déjà plus que deux tiers des marques qui progressaient, ex-*



plique Joëlle de Montgolfier. *Et là, à -2%, il n'y en a plus qu'un tiers.* »

A rebours de la recette gagnante, « ceux qui souffrent ont des marques plus exposées à la Chine et aux jeunes générations, et ont trop tiré les prix vers le haut ». Le cas d'école ? La maison italienne Gucci, qui pèse presque la moitié des ventes du groupe Kering, et

Kering
-46%
du résultat opérationnel courant en 2024.

Estée Lauder
5 800 à 7 000 suppressions de postes d'ici à la fin 2026.

SOURCES : SOCIÉTÉS.

deux tiers de ses bénéficiaires. Une chance quand les collections très identifiables du designer Alessandro

Michele (parti en novembre 2022) emballaient les jeunes Chinois. Mais quand ils se sont lassés, la marque de luxe a dégringolé et sa maison mère avec. En 2024, le chiffre d'affaires de cette dernière a encore baissé de 12% et son résultat opérationnel courant, de 46%. Mais le 11 février, le PDG François-Henri Pinault, qui a revu son organigramme et vient de débarquer Sabato de Sarno, directeur artistique depuis 2023, s'est dit « confiant dans le fait que nous nous trouvons à un point d'inflexion. »

Un autre acteur très exposé à la Chine, d'une taille similaire à Kering, veut croire à des jours meilleurs : Estée Lauder. Le 4 février, le titre du groupe américain s'est effondré

Boutique Hermès de Lille inaugurée en novembre 2024. Le marché a beau ralentir, le groupe continue d'afficher une progression à deux chiffres de son activité.

après la publication inattendue d'une perte nette de 712 millions d'euros au premier semestre et l'annonce de 5 800 à 7 000 suppressions de postes d'ici à la fin 2026. Sur le front comme François-Henri Pinault, Stéphane de La Faverie, PDG depuis le 1^{er} janvier, vient de lancer un plan stratégique et s'apprête à changer l'équipe de direction.

LES RÉSILIENTS

Entre ces deux extrêmes, on trouve ces entreprises qui, sans tutoyer les sommets, traversent les temps durs sans vaciller. Le premier exemple typique est celui de LVMH (actionnaire de *Challenges*). En prenant la parole devant la presse le 28 janvier, son PDG Bernard Arnault a

LVMH
-2%
des ventes en 2024.

L'Oréal
5%
de croissance.

SOURCES : SOCIÉTÉS.

prévenu : « Une fois n'est pas coutume, je ne vais pas annoncer des résultats record. » Il est vrai que la baisse des ventes de 2%, tout comme celle du résultat opérationnel courant, de 14%, sont inédites.

Mais dans les grandes masses, le mastodonte reste le numéro un mondial du luxe incontesté, avec presque 85 milliards de chiffre d'affaires. « Il faut cumuler Richemont, Chanel, Hermès et Kering pour arriver au même poids, rappelle un expert, qui pointe : L'objectif d'avoir un groupe aussi diversifié en termes de marques et de zones géographiques était justement d'être résilient. » Résultat, le succès de Sephora ou de maisons de mode comme Loro Piana permettent aujourd'hui de contrebalancer les difficultés des vins et spiritueux ou de l'horlogerie.

Dans la même logique, un autre groupe tentaculaire, qui pèse la moitié de LVMH, a pu bénéficier de sa présence équilibrée dans le monde : L'Oréal. Deux points les distinguent toutefois. D'une part, à l'inverse du géant du luxe, généraliste, celui des cosmétiques est un spécialiste de la beauté. D'autre part, lui a réussi à surperformer son marché, avec une croissance de 5%. Mais au quatrième trimestre, ses ventes ont moins progressé que prévu. La cause ? La Chine, toujours. **Claire Bouleau**

ArcelorMittal pousse les feux hors d'Europe

Laminé par les droits de douane américains et les importations chinoises, l'aciériste fait face à la morosité du secteur sur le Vieux Continent. Alors il va chercher la rentabilité où elle se trouve : outre-Atlantique.

L'annonce a fait l'effet d'une bombe au sein d'ArcelorMittal en France. Lors d'un comité d'entreprise européen le 11 février, l'aciériste a dévoilé son projet de délocaliser certaines fonctions d'Europe – ressources humaines, finances, achats, informatique... – vers l'Inde. Les transferts pourraient démarrer dès cet été. Jean-Marc Vecrin, délégué syndical à la CFDT, craint « des heures sombres » : « La direction veut réduire les coûts dans les services administratifs. Mais ce pourrait être une première étape avant de toucher à l'emploi industriel. » La démission annoncée deux jours plus tard de Matthieu Jehl, le directeur général d'ArcelorMittal France, est vue comme un mauvais signal.

« Concurrence déloyale »

Le numéro deux mondial de l'acier – derrière le chinois Baowu Group – a beau assurer qu'« aucune activité de production ne sera déplacée dans le cadre de cette initiative », la menace d'une extinction des feux plane sur le Vieux Continent, qui représente 50% de sa production mondiale d'acier brut. Car les aciéristes européens, ArcelorMittal en tête, sont dans une mauvaise passe. Leurs exportations aux Etats-Unis (16% du total) sont menacées alors que Donald Trump a décidé d'imposer des droits de douane de 25% sur l'acier importé à compter du 12 mars. Et les importations chinoises leur taillent des croupières. Pékin exporte dans le monde jusqu'à 120 millions de tonnes d'acier par an, l'équivalent de la production européenne. « Non soumis aux mêmes exigences vertes, ils arrivent sur nos marchés à des tarifs inférieurs aux prix de



Usine ArcelorMittal de Dunkerque, en février 2022. Le programme de décarbonation engagé sur le site nordiste, pour un investissement d'1,8 milliard d'euros, a été reporté sine die.

D'UN CONTINENT L'AUTRE

11 millions de tonnes d'acier brut produites par ArcelorMittal en France (sur 57,9 millions au total).

1,2 milliard de dollars pour construire une nouvelle usine de production aux Etats-Unis.

SOURCE : SOCIÉTÉ.

revient des producteurs européens », souligne un porte-parole d'ArcelorMittal en France, pointant une « concurrence déloyale ». Un écart de compétitivité creusé par l'explosion des coûts de l'électricité et du gaz sur le Vieux Continent depuis la guerre en Ukraine. Les mêmes problèmes affectent aussi leurs clients locaux, dans l'industrie, l'automobile, l'emballage. La demande d'acier chute donc en Europe, notamment en France (-20% en cinq ans).

Résultat, outre-Rhin, le sidérurgiste ThyssenKrupp s'est résigné à supprimer 11 000 de ses 27 000 emplois dans l'acier d'ici à 2030. Du côté d'ArcelorMittal, le président du

groupe dans l'Hexagone, Alain Le Grix de la Salle, a reconnu devant une commission parlementaire, le 22 janvier, que « les sites sont tous à risque [de fermeture] en Europe, et donc en France aussi ». La multinationale y compte 15 000 salariés et trois hauts-fourneaux : deux à Dunkerque (Nord), plus gros site d'Europe, et un à Fos-sur-Mer (Bouches-du-Rhône). Engagée dans ces deux usines dans un programme très ambitieux de décarbonation, elle a créé la stupeur en décidant, fin novembre, de le suspendre. A Dunkerque, la construction prévue de deux fours électriques et d'une unité de réduction directe du fer représente un investissement d'1,8 milliard d'euros,

Accenture abandonne ses engagements sociaux

Se soumettant au décret de Donald Trump, le géant du conseil renonce à ses objectifs de diversité, d'équité et d'inclusion. Tout un symbole.

dont 850 millions d'aide de l'Etat, dans le cadre du plan France 2030. « Nos hauts-fourneaux vétustes doivent être remplacés par les fours électriques, mais il faut trois à cinq ans pour les mettre en route, s'alarme Reynald Quaegebeur, délégué CGT. Si les travaux ne sont pas lancés maintenant, c'est la mort annoncée. » Le syndicaliste craint un effet boule de neige sur les petits sites en aval, où l'acier est laminé, galvanisé et traité. La fermeture de ceux de Reims (Marne) et Denain (Nord) est déjà actée pour juin.

En attente de Bruxelles

« L'acier vert coûte 150 à 200 euros plus cher la tonne que l'acier carboné, relève un connaisseur du secteur. Or les clients, notamment le secteur automobile en crise, ne sont pas prêts à payer. » Autre problème, selon cet expert : « L'agenda de transition de Bruxelles ne suit pas sur le plan technique. On promettait l'hydrogène comme combustible vert, mais il n'est pas là ! » La Commission est donc attendue sur son plan pour l'acier qu'elle doit présenter d'ici à fin mars. ArcelorMittal et ses concurrents européens réclament un arsenal protectionniste « renforcé et pérennisé » contre l'acier importé, avec plus de quotas, de droits de douane et une taxe carbone aux frontières musclée « pour leur permettre de jouer à armes égales ». Des propositions soutenues par le ministre de l'Industrie Marc Ferracci, qui suit le dossier de près. En attendant, ArcelorMittal, dont le chiffre d'affaires s'est contracté de près de 9%, à 62,4 milliards de dollars l'an dernier, cherche la rentabilité où elle se trouve. « Notre présence mondiale nous permet de donner la priorité aux investissements sur les marchés les plus porteurs », a déclaré son directeur général, Aditya Mittal, le 6 février. Comme « le Brésil, l'Inde et les Etats-Unis ». Le groupe a d'ailleurs officialisé un projet d'usine d'acier « électrique » à Calvert, en Alabama, pour 1,2 milliard... « Cela ne veut pas dire qu'il va partir d'Europe, veut croire Pierre Damiani, élu CFE-CGC. L'acier est partout dans la chaîne de valeur industrielle, donc c'est aussi une question de souveraineté. »

Isabelle de Foucaud



Arthur Widak / NurPhoto / AFP

Julie Sweet, au CES 2025, à Las Vegas, le 8 janvier. Porte-étendard de l'égalité hommes-femmes, la PDG d'Accenture a annoncé l'arrêt des « programmes de développement de carrière pour des personnes appartenant à certains groupes démographiques spécifiques ».

Plus d'états d'âme pour les entreprises qui sont en affaires avec l'Etat américain. Depuis que, le 20 janvier, Donald Trump a signé un décret bannissant les programmes de diversité, équité et inclusion (DEI) au sein de l'administration et chez ses partenaires, un grand groupe annonce chaque jour les supprimer. Meta, Amazon, Google, PayPal, Intel, General Motors, Walmart, McDonald's, Pepsi, Disney... et, depuis le 7 février, Accenture. L'allégeance du géant du conseil est un retournement symbolique. Parce que la multinationale a été pionnière dans la mise en œuvre d'une politique de DEI il y a plus de vingt ans. Et parce que la PDG de ce mastodonte de 65 milliards de dollars de chiffre d'affaires comptant 799 000 collaborateurs est l'avocate Julie Sweet, symbole de la réussite au féminin. Classée deuxième femme la plus puissante du monde par le magazine *Fortune*, la dirigeante est administratrice du Forum de Davos et de Catalyst.org, une association qui fournit aux directions des ressources humaines des études, expertises et outils pour peaufiner leurs programmes DEI. Dans un mail aux salariés, Julie Sweet a annoncé l'ar-

rêt des « programmes de développement de carrière pour des personnes appartenant à certains groupes démographiques spécifiques », et précisé qu'il n'y aurait plus d'objectifs DEI pris en compte dans le calcul des bonus des dirigeants, qui dépendront des seuls critères de réussite financière. Les contrats d'Accenture avec l'Etat fédéral représenteraient 10 à 15% de son chiffre d'affaires aux Etats-Unis, un argument massue.

« Depuis l'élection, des clients nous demandent d'effacer de leur documentation toute référence à leur politique environnementale, sociale et de gouvernance depuis dix ans pour pouvoir répondre à des appels d'offres fédéraux », indique un consultant. « C'est un alignement, mais cela n'empêchera pas la résistance de s'installer », estime l'investisseuse Armelle Carminati-Rabasse, ancienne responsable diversité monde d'Accenture. Apple, Microsoft, n'ont, pour l'instant, pas plié. Pour d'autres, pas de regret : « C'est l'euphorie, comme si une chape de plomb sautait », raconte le consultant.

Julie Sweet a ainsi décidé de « faire évoluer les politiques et pratiques de façon globale, et pas seulement aux Etats-Unis ». La vague devrait donc déferler aussi sur l'Europe. En France, Accenture, qui y compte 10 000 collaborateurs, doit cependant respecter la loi Rixain, qui impose aux grandes entreprises de compter minimum 30% de femmes parmi leurs cadres dirigeants d'ici à 2027, 40% d'ici à 2030. Comme pour justifier que les quotas n'ont plus de raison d'être, la PDG a tenu à rappeler que les objectifs de parité fixés à l'horizon 2025 avaient été atteints : le groupe compte 48% de femmes dans ses effectifs et 30% dans ses instances dirigeantes.

A.-M. R.

Bonne semaine

Olivier Andriès expose les compteurs



Laurent Grandjeu/REA

L'équipementier aéronautique Safran enregistre des résultats record. Alors que 2024 s'inscrit comme la meilleure année de son histoire, avec un bénéfice d'exploitation à plus de 4 milliards d'euros, en hausse de 30%, le groupe dirigé par Olivier Andriès prévoit de faire encore mieux en 2025, profitant de la progression des ventes de pièces de rechange et des activités de maintenance à forte marge.

Philippe Pascal adoubé pour ADP



Gilles Rollin/REA

ADP a enfin son nouveau PDG. A 53 ans, Philippe Pascal, jusqu'alors directeur adjoint chargé des finances, de la stratégie et de l'administration du

groupe aéroportuaire, a été adoubé le 12 février par le Parlement. Celui qui est entré en 2013 chez ADP peut enfin succéder à Augustin de Romanet.

Mauvaise semaine

L'empire de Stéphane Plaza vacille



Cyril Pecqueur/Spipa

Les ennuis judiciaires de l'animateur de M6 – opposé à deux ex-compagnes – commencent à avoir des répercussions économiques. Déjà affecté par la crise immobilière, son réseau d'agences ne compterait, selon *Les Echos*, plus que 555 adresses, contre 700 en octobre 2023. M6 a quant à elle baissé le volume de diffusion des émissions de l'ex-animateur préféré des Français (17% en 2024) de 30% par rapport à 2023.

L'AMF mène l'offensive contre la criminalité financière

Escroqueries aux données bancaires, blanchiment d'argent par des réseaux de cryptoactifs... Marie-Anne Barbat-Layani, présidente du gendarme de la Bourse, s'attaque aux bandits modernes. Rencontre.

Des arnaques financières de plus en plus nombreuses. La raison de cette explosion au niveau mondial ? Les progrès de l'intelligence artificielle permettant aux escrocs de mieux tromper leurs victimes et d'industrialiser les techniques d'hameçonnage. Ce vendredi 7 février au Pavillon Vendôme à Paris, Marie-Anne Barbat-Layani, présidente de l'Autorité des marchés financiers (AMF) depuis 2022, profite de son invitation aux *Matins HEC-Challenges* pour partager son inquiétude sur ces dérives. Et pour cause : les pertes atteignent en moyenne 30 000 euros par personne !

« Main dans la main »

« Nous sommes alertés sur ce sujet depuis plus d'un an, prévient d'emblée la dirigeante. Nous travaillons dorénavant main dans la main avec le parquet de Paris, l'ACPR [Autorité de contrôle prudentiel et de résolution] et la DGCCRF [Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes] pour mieux combattre ce fléau. Nous espérons bien des sanctions exemplaires ! » Certains chiffres font froid dans le dos : selon une étude réalisée fin 2024 par la Fédération bancaire française, plus de la moitié des Français (57%) indiquent avoir déjà été victimes d'une tentative d'arnaque aux données bancaires (que ce soit sur Internet, par téléphone ou par SMS) et 13% déclarent même avoir été réellement escroqués.

Les arnaques ne sont pas le seul cheval de bataille de la patronne de l'AMF qui, par ailleurs, n'hésite pas à rappeler que le parcours des femmes d'influence est semé d'embûches. Selon l'énarque (promotion Léon Gambetta, où elle a rencontré son mari), passée ensuite par le Trésor, Bercy et la Fédération bancaire française, l'évolution encore plus inquiétante est celle des réseaux internationaux de narco-trafiquants qui investissent dorénavant les milieux boursiers pour blanchir le fruit de leurs activités illégales. Et ce, avec la complicité de personnalités diverses et variées travaillant notamment dans des cabinets d'avocats, des officines de communication ou des plateformes de cryptomonnaies. C'est essentiellement par l'intermédiaire de ces dernières que les bandits modernes réussissent à opérer. « Non sans développer tout un système très rodé de corruption », précise-t-elle, l'air préoccupé.

« Tendance à la gamification »

Dans sa ligne de mire donc : les cryptos. Investissement très prisé des jeunes particuliers, qui constituent la cible privilégiée des escrocs. « Ce qui nous inquiète, c'est cette tendance à la "gamification" auprès d'une clientèle qui n'est pas souvent au fait de ce qu'elle achète, contrairement à ce qu'elle croit », explique Marie-Anne Barbat-Layani. Pour toucher les dernières générations, le régulateur multiplie les campagnes de sensibi-





lisation. La plus récente s'est inspirée de l'univers du jeu vidéo et de la bande dessinée. Avec quel succès? Pas facile à mesurer, d'autant que l'imagination des escrocs est sans limites. Dernière trouvaille : l'appel de prétendus responsables de l'AMF proposant à des victimes d'arnaques aux cryptoactifs des procédures de recouvrement... « *Les conséquences sont très lourdes pour ces épargnants qui se font escroquer deux fois!* », déplore la présidente du gendarme de la Bourse.

Afin de mettre un peu d'ordre dans cet univers hétéroclite des cryptoactifs, l'Europe vient de se doter d'une nouvelle réglementation, la loi MiCA. Elle impose à toutes les plateformes souhaitant être agréées une série de règles contraignantes. Pour celles qui ne jouent pas le jeu, l'AMF tient à jour sur son site une liste noire des acteurs illicites et procède à la fermeture de plateformes frauduleuses. Les bons élèves, eux, se voient offrir la possibilité de proposer leurs services dans tous les pays du Vieux Continent via le fameux passeport européen. « *Sans en avoir la certitude, je pense que celles qui se sont déjà*

Making of

Au Pavillon Vendôme à Paris, le 7 février, Marie-Anne Barbat-Layani a montré son franc-parler. Interrogée sur le dossier Atos et le rôle du régulateur, elle a mis les points sur les « i » : « *Comme le président de Onepoint, candidat à la reprise de l'entreprise française, s'appelle David Layani, je n'avais pas envie que l'on puisse dire que c'était mon mari ou mon fils!* » En effet, il n'en est rien.

fait enregistrer seront candidates à leur homologation, soutient Marie-Anne Barbat-Layani. C'est une bonne chose. »

« Pragmatique avec la CSRD »

Son autre préoccupation? La perte d'attractivité de la Bourse française face à la concurrence toujours plus vive de Wall Street. Un thème qui intéresse particulièrement les invités ce jour-là, pour la plupart concernés. Les exemples de TotalEnergies et Tikehau Capital en passe d'aller se faire coter de l'autre côté de l'Atlantique sont là pour en témoigner. Tout comme la prochaine cotation d'Havas à Amsterdam. « *La Bourse de Paris ne démérite pourtant pas depuis le Brexit, défend la patronne de l'AMF, en se faisant l'avocate de ses prédécesseurs. Depuis lors, nombre de grandes banques ont choisi de déménager à Paris. Mais il faut quand même reconnaître que l'Europe décroche. C'est une alerte qu'il faut prendre en considération.* »

Les lignes ont déjà commencé à bouger, avec l'instauration de plusieurs réformes réclamées de longue date, comme celle qui

annule l'obligation de proposer une tranche d'actions aux investisseurs particuliers lors des introductions en Bourse. Dans la salle, plusieurs voix s'élèvent, inquiètes : l'inflation réglementaire, devenue quasi ubuesque, ne menace-t-elle pas l'avenir des PME? « *Nous allons nous montrer très pragmatiques vis-à-vis de la directive européenne CSRD qui impose de nouvelles contraintes en matière d'informations extrafinancières, rassure Marie-Anne Barbat-Layani. Cette loi doit être révisée et simplifiée, surtout pour les ETI. Les instances européennes en ont pris conscience et devraient s'y atteler prochainement.* » Mais pour la présidente de l'AMF, la chasse à la bureaucratie ne doit pas empêcher de

se préoccuper des effets du changement climatique. « *Sinon, on est mal barrés!* » lâche-t-elle avant de se défendre, sourire en coin, d'être pour autant « *wokiste* ».

Enfin, Marie-Anne Barbat-Layani s'est montrée intarissable sur l'urgence à trouver un accord pour élargir l'union des marchés de capitaux européens. Le sujet est plus que brûlant : l'Europe doit absolument assurer sa compétitivité face au « *bulldozer* » Donald Trump. Pour cela, une approche unifiée est indispensable. « *Les régulateurs doivent être aux avant-postes de cette révolution culturelle, martèle la femme au regard perçant, très militante sur le sujet. Nous devons accepter de bousculer nos habitudes et cesser de nous abriter derrière des monceaux de textes.* » Elle se dit ainsi prête à déléguer une partie de ses pouvoirs à l'Esma, l'autorité européenne des marchés financiers, de manière à établir une supervision avec un seul leader. L'enjeu est de taille et la place de Paris doit absolument faire entendre sa voix. Ce qui n'est pas pour déplaire à cette fan de Madonna...

Pascale Besses-Boumard

Le carnet
En partenariat avec



Frédéric Claret, 54 ans, MBA de l'Essec Business School, est le nouveau directeur général de **Fujitsu France**. Il est directeur général de Fujitsu Suisse depuis avril dernier.



Linda Vila, 48 ans, études scientifiques, puis commerciales, prend la direction commerciale France de **Kiloutou**. Elle sera membre du comité de direction du groupe. Depuis 2021, elle était directrice commerciale et marketing de Dekra.

Cyril Grira, 47 ans, diplômé en ingénierie télécoms et réseaux de l'Efrei, rejoint **Oracle France** en qualité de vice-président tech, cloud & AI leader. Il a participé au lancement de Google Cloud en France avant de se tourner vers Google Ads.

Nathalie Poucin, 52 ans, master en finance de l'ICN, Insead, Haas School of Business de l'université de Berkeley, devient directrice financière d'**Inetum**.

Norbert Moussart, 57 ans, ingénieur des Ponts et chaussées, est promu directeur général international d'**Atalian**. Il était jusqu'alors en charge de la zone Europe centrale et orientale.

François Chardon, 43 ans, bachelier et master en management de la MBS School of Business, est nommé directeur marketing, digital et clients de **Brico Dépôt**. Il siège au comité de direction de l'enseigne en France.

Emmanuel Roturier, 55 ans, diplôme d'ingénieur de l'Esstin, executive master en management et strategic management de HEC, est le nouveau directeur organisation et systèmes d'information du groupe. Il est aussi membre du comité de direction.

Bérengère Gazagnes, 45 ans, Inalco, rejoint **Canon** en qualité de responsable RSE France. Elle était dernièrement corporate stakeholder engagement manager, sustainability de STMicroelectronics.

Isabelle Quainon, 55 ans, Sciences-Po Paris, 3^e cycle de droit de l'université Paris-II, sera DRH de **Veolia** à compter du 1^{er} mars. Elle siègera au comité exécutif du groupe.

Des dirigeants plus que jamais aux prises avec l'actualité

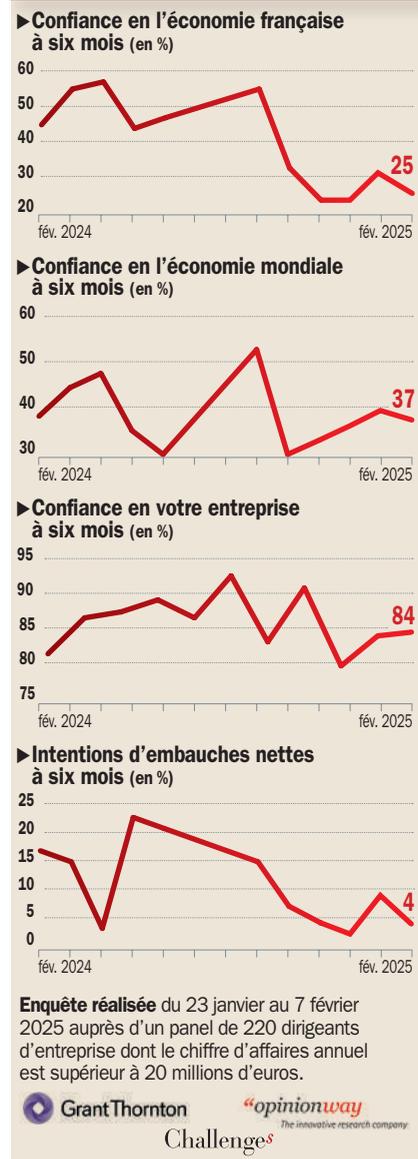
Face à l'instabilité politique et la morosité économique, auxquelles s'ajoute la préoccupation nouvelle de l'inflation des normes, les patrons font le gros dos.

Le vote – enfin ! – du Budget 2025 de la France va-t-il ranimer la confiance des dirigeants d'entreprise ? Il n'était pas encore acté lors de ce sondage sur leur moral et, manifestement, l'attente interminable a pesé lourd. Ainsi, selon l'indicateur réalisé par OpinionWay pour *Challenges* et le cabinet de conseil Grant Thornton, ils ne sont que 25% (contre 31% il y a un mois) à se déclarer « confiants concernant les perspectives de l'économie française à six mois ». Et le solde net d'intentions d'embauches s'est réduit de moitié, à 4%. En cause, une croissance sans ressort, rabaisée par Bercy à 0,9% pour 2025. Et le contexte pesant sur le commerce international, avec les menaces de Donald Trump, concrétisées par l'annonce de droits de douane de 25% sur l'acier et l'aluminium européens. « *Malgré cette tendance négative, un signe encourageant se dessine, relèvent les analystes de l'institut OpinionWay. De plus en plus de dirigeants qui se disaient "très inquiets" se déclarent maintenant "assez inquiets", signalant une amélioration en profondeur.* »

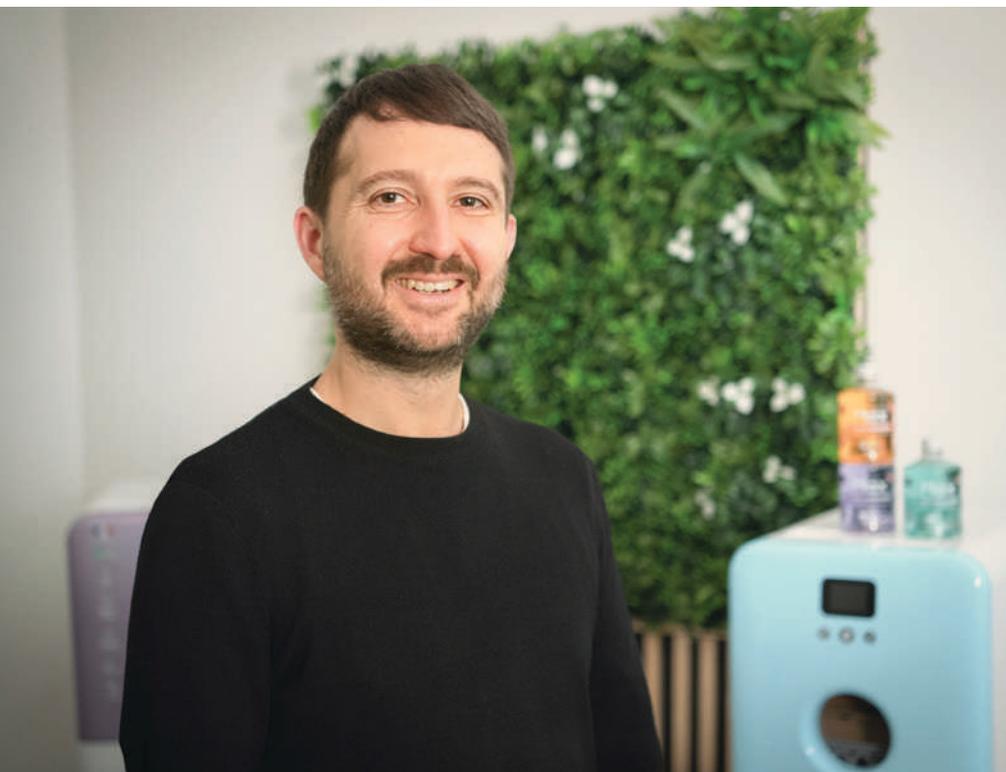
Poids des réglementations

Pessimistes sur leur environnement économique, les patrons de « nos PME et ETI gardent espoir », notent les experts de Grant Thornton. *L'optimisme des dirigeants pour leur activité reste stable à un niveau élevé et ils souhaitent continuer à investir*. Ainsi, 84% d'entre eux ont confiance dans les perspectives de leur entreprise et 40% persistent à vouloir accroître leurs dépenses dans la transformation numérique (IA, cybersécurité...) et la R&D. Mais seulement 14% envisagent de consacrer plus de moyens à se développer hors des frontières. Certainement parce qu'ils sont conscients du positionnement fragile de l'Europe face aux offensives protectionnistes chinoise et américaine (lire page 52).

L'actualité française reste donc, pour les entrepreneurs, au premier plan avec comme inquiétudes principales, l'instabilité politique (pour 68%) et fiscale (63%). « *Fait nouveau : le poids des normes et des régle-*



mentations est devenu une préoccupation majeure pour la majorité d'entre eux », remarquent les experts de Grant Thornton. De quoi inciter le gouvernement à mettre en haut de la pile le vote du énième projet de loi de simplification de la vie des entreprises, déjà adopté par le Sénat en octobre. **G. M.**



Maheima Productions

“Daan Tech continue d’innover dans le petit électroménager”

Antoine Fichet, diplômé de Kedge et de Grenoble EM, a créé en 2016 cette entreprise qui fabrique en France un lave-vaisselle trois couverts. Il se prépare à lancer son appareil de cuisson multifonction.

Challenges. Pourquoi avoir choisi le secteur de l'électroménager ?

Antoine Fichet. Les histoires d'entrepreneur commencent souvent par une frustration. Je me souviens qu'à 18 ans, je détestais faire la vaisselle dans ma petite chambre d'étudiant. Or il n'existait pas de lave-vaisselle de petit format. Mon projet de fin d'étude est ainsi devenu le mini-lave-vaisselle Bob, compact, éco-conçu et fabriqué en France. Puis j'ai travaillé quatre ans à la Bourse French Tech, où j'ai accompagné de nombreux projets. Ce qui m'a donné envie de créer mon entreprise spécialisée dans l'électroménager.

La vidéo sur [Challenges.fr](https://challenges.fr)



Propos
recueillis par
Laure Croiset

En quoi votre positionnement vous distingue-t-il de la concurrence ?

Nous créons un nouveau segment de marché : le lave-vaisselle trois couverts. La concurrence asiatique est arrivée en 2021 sur le même format, mais avec un prix inférieur. Nous sommes toutefois les seuls à proposer un produit fabriqué en France à partir de 65% de plastique recyclé.

Comment avez-vous industrialisé votre lave-vaisselle ?

Il fallait surtout réussir à convaincre les investisseurs, moins enclins à parier sur un projet industriel que sur un logiciel. Nous avons levé

800 000 euros et ouvert notre usine en Vendée en 2018. Nos 50 salariés y fabriquent 150 Bob par jour. Notre mission est de maintenir le savoir-faire industriel français dans l'électroménager.

En quoi Bob est-il vraiment innovant ?

Son réservoir de 3 litres nous permet, pour nos 100 000 clients, d'économiser pas moins d'1 milliard de litres d'eau. Nous réfléchissons à l'innovation d'usage : remplacer une tâche ménagère par un produit design, pratique, économique et éco-responsable.

Quel est votre bilan, plus de quatre ans après sa commercialisation ?

Nous avons cumulé un chiffre d'affaires de 30 millions d'euros, dont 80% sur Internet et 7 millions l'an passé. Fin 2024, nous avons lancé notre gamme de produits détergents compacts afin d'élargir notre clientèle. Et nous développons notre offre destinée aux professionnels.

Vous avez lancé la consigne

fin 2024. En quoi cela consiste-t-il ?

Nous sommes la première entreprise d'électroménager à lancer la consigne à 80 euros. Sans condition, vous récupérez ce montant lorsque vous rendez votre Bob. A ce jour, nous avons déjà reconditionné 300 appareils que nous revendons 25% moins cher qu'un neuf. Une activité déjà rentable.

Cette année, vous sortez un nouveau produit. De quoi s'agit-il ?

Nous travaillons depuis trois ans sur Joe, un appareil de cuisson combiné à 890 euros. Il remplace douze appareils avec cinq technologies de cuisson : air fryer, grill, vapeur, micro-ondes et chaleur tournante. Nous lançons bientôt sa production pour livrer nos 1 500 précommandes avant la fin de l'été.

Etes-vous rentable ?

Non, mais nous allons l'être au premier semestre 2025. En effet, nous avons investi 2 millions d'euros sur fonds propres pour développer Joe.

Comment vous projetez-vous dans cinq ans ?

Devenir une ETI avec un chiffre d'affaires de 50 millions d'euros et 250 salariés. ■

UN PARTENARIAT



Wendel s'accroche à son âme entrepreneuriale

Nommé fin 2022 à la tête du holding de la dynastie du maître des Forges, Laurent Mignon lui donne, notamment à coups d'acquisitions, un nouveau cap. Mais la route est longue pour s'imposer en gestionnaire d'actifs d'envergure.

Lorsqu'il se rend dans la salle du conseil de surveillance, au nouveau siège du holding Wendel, dans le VIII^e arrondissement à Paris, Laurent Mignon passe devant les portraits des frères Robert et Henri de Wendel. Deux patriarches du XIX^e siècle, à la crinière blanche et au regard sévère, qui rappellent au nouveau président du directoire les racines de cette société d'investissement familiale bâtie il y a plus de 320 ans par le maître des forges lorrain Jean-Martin de Wendel. Les héritiers font aussi peser sur ses épaules la lourde tâche qui lui incombe depuis décembre 2022 : redonner un cap à l'établissement. Valorisée 4,2 milliards d'euros, la société d'investissement cotée est encore très liée à sa famille fondatrice, qui détient 39,3% du capital. Elle a compté de nombreuses success-stories industrielles comme celles de Capgemini, BioMérieux, Legrand, Valeo, avant de se recentrer sur huit participations, dont le spécialiste de l'évaluation et de la conformité Bureau Veritas (26,5%).

« Modèle sur deux jambes »

« Wendel a une âme entrepreneuriale, et c'est cette logique-là que je voulais retrouver », confie l'ex-président des Banques populaires Caisses d'épargne (BPCE), excédé par les freins réglementaires qui régissent la vie des établissements financiers et qui l'empêchaient de faire ce qu'il aime plus que tout : « développer le business. » Énergique et déterminé, le banquier d'affaires a déjà engagé la maison tricentenaire dans une transformation sans retour. Wendel, qui jusque-là

investissait en propre dans des sociétés cotées ou privées, doit devenir un gestionnaire d'actifs. Avec en ligne de mire les mastodontes comme BlackRock ou KKR. « Nous voulons développer un modèle sur deux jambes : en devenant d'une part une plateforme gérant différentes classes d'actifs privés, tout en développant notre activité d'investissements historique pour compte propre », détaille Laurent Mignon, qui n'en est pas à son coup d'essai : il a dirigé Natixis et piloté sa stratégie de boutiques d'investissement indépendantes.

« Vents porteurs »

Pour autant, ce virage était loin d'être évident. Pendant longtemps, le holding s'est refusé à se lancer dans la gestion pour le compte de tiers, contrairement à ses concurrents Eurazeo ou GBL. Pour y parvenir, il a fallu convaincre Nicolas ver Hulst, le président du conseil de surveillance de Wendel, auquel siège la famille. Ce dernier avait déjà écarté une première tentative en 2017. « La gestion pour comptes de tiers avait déjà été évoquée par un précédent président du directoire, Frédéric Lemoine, qui voulait proposer une logique de club d'investisseurs, en participant à des fonds ou à des entreprises avec d'autres holdings familiaux », indique un proche de la société qui souhaite rester discret. Néanmoins, l'idée a fait son chemin. « Le monde a changé, confirme Nicolas ver Hulst. Nous avons voulu investir dans les meilleures équipes de private equity. Ces métiers se consolident tout en connaissant des vents porteurs. » Et Laurent Mignon

a su séduire. « J'aime son côté direct et sa transparence. On se parle et on se fait confiance », sourit son voisin de bureau.

Depuis l'entrée en scène du financier, tout – ou presque – s'est déroulé sans heurts. Laurent Mignon a rapidement posé ses jalons. Primo, IK Partners, une société de capital-investissement spécialisée dans les entreprises européennes de taille moyenne. En 2023, Wendel en rachète 51% pour 383 millions d'euros, avec l'ambition d'y monter progressivement. L'année suivante, il met la main sur 75% de Monroe Capital, société d'investissement spécialiste du crédit privé pour les moyennes entreprises aux États-Unis, pour 1,13 milliard de dollars. « Ce qui va nous servir aussi de tête de pont en Europe », se réjouit le banquier.

Ses arguments pour séduire ses cibles ? « Nous apportons des liquidités permettant aux associés fondateurs d'organiser leur sortie et de faire monter les générations suivantes, avance le patron. Nous leur offrons des moyens supplémentaires pour investir dans leurs nouveaux fonds, à un moment où il est plus difficile de lever de l'argent. » En contrepartie, Wendel espère bénéficier de commissions et de rendements réguliers qui boosteront sa profitabilité.

« Plateforme variée »

Laurent Mignon ne compte pas s'arrêter là. Pour renforcer le nouveau pilier « gestion d'actifs », il voit grand. « Nous voulons investir dans des sociétés de gestion spécialisées dans d'autres classes de la gestion d'actifs privés, comme les

INVESTISSEURS RÉSERVÉS

Cours de Bourse de Wendel (en euros)



Le holding souffre d'une décote boursière de 50%. Son cours ne décolle pas depuis le début des grandes manœuvres de Laurent Mignon.



Eric Tschaepp/Réa

infrastructures et le secondaire », affirme-t-il. A la fin, ses produits seront à distribuer auprès des banques, assureurs et autres gestionnaires d'actifs.

Mais Wendel assume aussi une vision plus court-termiste, en investissant dans des sociétés comme un fonds d'investissement classique, pour les revendre avec une échéance de cinq à sept ans. Trois acquisitions ont déjà été réalisées dans ce sens, dont le géant de l'éducation bilingue Globeducate l'an dernier.

Moins d'un an après son arrivée, Laurent Mignon a également lancé une opération de rachat d'actions Wendel à hauteur de 100 millions d'euros, envoyant ainsi un signal de confiance au marché. Il en a besoin. Le holding souffre en effet d'une décote boursière de 50%, son cours ne décollant pas depuis le début des grandes manœuvres ! « Il tient ses promesses de transformation, mais les investisseurs sont encore

Laurent Mignon avec le directeur général de Wendel, David Darmon (à g.), lors de la dernière présentation des résultats du holding. « Nous voulons investir dans des sociétés d'investissement en infrastructures, dans les solutions pour marchés privés, et dans le fonds de fonds, pour créer une plateforme variée », affirme le président du directoire du holding.

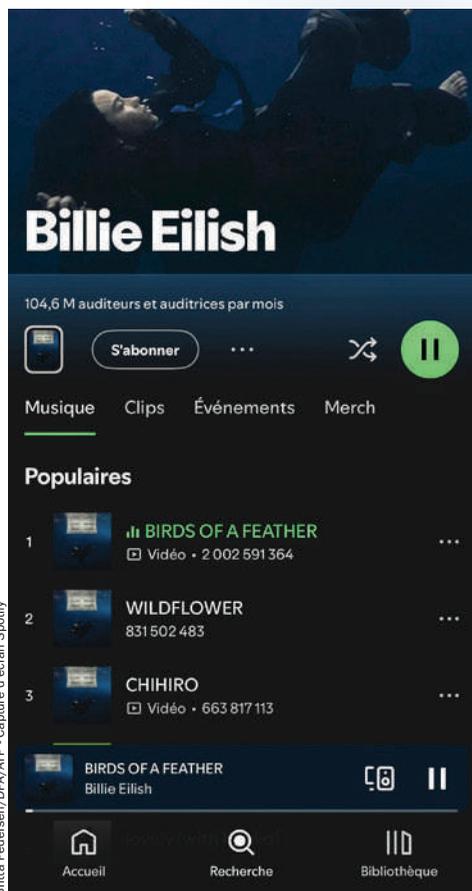
sur la réserve », explique Saïma Husain, analyste d'Alpha Value. Ils veulent constater dans la durée l'évolution du nouveau modèle de Wendel, et si la performance est au rendez-vous. »

« Trop petit et trop peu lisible »

Car la route est semée d'embûches pour faire de Wendel une réussite à la hauteur de celle du suédois EQT, modèle que Laurent Mignon aime citer en exemple. Valorisé 32 milliards d'euros, le holding de la famille Wallenberg est loin devant les 4,2 milliards que pèse le groupe de la famille Wendel. « Les marchés financiers ne s'intéressent pas aux acteurs comme Wendel, jugés trop petits et trop peu lisibles pour les actionnaires », juge un banquier d'affaires. Pour briller, il faut s'imposer par la taille. « C'est pourquoi nous sélectionnons des équipes expérimentées, qui ont déjà levé beaucoup d'argent et qui

nous permettent de grandir rapidement », rétorque Laurent Mignon. Mais pour continuer sur sa lancée, Wendel, qui s'est endetté, a besoin d'argent.

Se délester d'une partie de Bureau Veritas (BV), participation historique et fructueuse, aurait pu résoudre ce problème. En avril 2024, Wendel a cédé 9% du géant de la certification, lui permettant de dégaier près d'1 milliard d'euros de liquidités. Mais cela s'est révélé insuffisant. D'où son soutien à un mariage de BV avec son concurrent SGS qui a germé au cours du mois de janvier. Mais le deal a fuité, mettant fin aux discussions. C'est une première déconvenue pour Laurent Mignon. L'opération n'était cependant pas une nécessité pour lui. L'ancien banquier a le temps. Wendel devrait renouveler son mandat jusqu'à 2029. Un horizon nécessaire pour que les premiers signes de performance lui donnent enfin raison. **Esther Attias**



Page Spotify de Billie Eilish. Sa chanson *Birds of a Feather*, au catalogue d'Universal music, a été la plus écoutée sur la plateforme l'an dernier.

Spotify fait retentir son nouveau répertoire

Rentable pour la première fois, la plateforme de streaming musical évolue pour être moins dépendante des majors. Podcasts, sons génériques, livres audio... elle se diversifie pour améliorer ses revenus et ses services.

La discipline a payé pour Spotify. Pour la première fois de son histoire, le géant suédois du streaming a trouvé le chemin de la rentabilité. La plateforme a dégagé un bénéfice net de 1,13 milliard d'euros en 2024. Un an plus tôt, la société basée à Stockholm perdait encore 532 millions d'euros en fin d'exercice... Que de chemin parcouru ! Alors que l'écosystème de la tech

européenne s'interroge sur ses capacités à faire le poids face aux Gafam, cette remontée spectaculaire donne de l'espoir. « *Vous pouvez venir d'Europe et être une force mondiale au service des artistes, des créateurs et des auteurs* », se réjouit Gustav Gyllenhammar, vice-président des marchés et des abonnements de Spotify. L'arrivée de nouveaux abonnés, plus importante que prévu au der-

nier trimestre, a été décisive dans ces résultats. En fin d'année dernière, 35 millions d'utilisateurs se sont inscrits pour écouter de la musique, des podcasts ou des livres audio sur le service de streaming. Cette performance a porté à 263 millions le nombre d'abonnés payants sur la plateforme chaque mois, soit presque autant que Netflix, le leader américain du streaming vidéo. Une fidélité d'autant

plus surprenante que Spotify a augmenté le prix de ses offres l'an dernier aux Etats-Unis, mais aussi en France, pour rattraper l'inflation galopante.

Cette ultime marche vers la rentabilité n'a pas été gravie sans douleur. Le suédois a concédé quelques sacrifices pour atteindre cet objectif, qui fut longtemps repoussé par son fondateur, Daniel Ek, plus pressé de faire grandir la société que de verser des dividendes à ses actionnaires. « Depuis sa création, la plateforme a toujours fait passer la croissance avant le profit, rappelle l'analyste de l'industrie musicale Mark Mulligan. Sa stratégie était de conquérir le marché du streaming musical. »

Coûteuses licences

Sous la pression de ses investisseurs, Spotify a donc été prié de se serrer la ceinture en licenciant 1 500 employés, soit 17% de sa masse salariale, à la fin 2023. « Il n'y a pas de doute sur le fait que c'était la bonne décision », a ensuite admis Daniel Ek, au mois d'avril dernier. Ces suppressions d'emploi ont permis à la plateforme suédoise d'économiser au moins 380 millions de dollars sur ses dépenses de recherche et développement et sur l'ensemble de ses divisions commerciales, et de dégager ses premiers profits sur une année.

Ce changement de culture s'est aussi accompagné de nouveaux objectifs, comme le fait de moins dépendre de la musique dans son modèle économique. Pour pouvoir exploiter le catalogue des grandes maisons de disques, Spotify est obligé tous les deux à trois ans en moyenne de passer des accords de licence avec les grandes majors comme Sony, Warner ou Universal. En 2024, le suédois a ainsi reversé 10 milliards d'euros à l'industrie du disque. Cet investissement lui coûte cher : 70% de son chiffre d'affaires y est consacré. Aussi, à chaque chanson écoutée sur la plateforme, quelques centimes sont reversés aux ayants droit. Un coût fixe pour Spotify, qui tente tout pour faire baisser le montant de ces droits.

Et les choses commencent à changer. « La société a entamé il y a deux ans un virage vers le podcast et les livres audio pour atténuer

Daniel Ek, version européenne des boss de la tech américaine

Il semblerait que la rentabilité de Spotify donne des ailes à son fondateur. En janvier dernier, Daniel Ek a annoncé la levée de 260 millions de dollars pour lancer hors de Suède, et bientôt aux Etats-Unis, sa dernière start-up médicale, Neko Health. Devenu riche grâce à la plateforme, le Suédois de 41 ans se voit désormais comme un bienfaiteur de la tech européenne. En 2021, il a monté à Stockholm son fonds d'investissement,

Prima Materia, pour soutenir des technologies de rupture. Après avoir financé la start-up Helsing, spécialiste allemande de l'IA militaire, le fonds met la priorité sur les services de santé. En 2023, le patron de Spotify a choisi d'investir dans une start-up suisse, Epiterna, qui lutte contre le vieillissement cellulaire : un rêve d'éternité, point commun avec les grands patrons de la Silicon Valley. Et ce n'est pas le seul. A l'instar de certaines entreprises américaines,



Tejé Pedersen/NTB/AFP

Daniel Ek. Le fondateur de Spotify finance les biotechs... et Donald Trump.

Spotify aurait fait un don de 150 000 dollars pour la cérémonie d'investiture de Donald Trump en janvier dernier, selon le journal suédois Dagens Nyheter. ■

cette relation de dépendance », souligne Mark Mulligan. Plus ses abonnés écoutent d'autres contenus, plus la part des revenus versés aux maisons de disques diminue. Spotify rémunère les streams en fonction de leur part globale d'écoute sur la plateforme. Peu importe, donc, que le morceau ait été créé par un artiste ou bien par une machine. La concurrence des contenus générés grâce à l'intelligence artificielle, ou des playlists de sons neutres, comme les bruits de pluie ou de vent, joue également en faveur de Spotify, qui a réussi à inverser le rapport de force avec les maisons de disques, en les poussant à négocier pour sauver leurs privilèges.

Valorisation artistique

En réalité, pour un artiste, lancer un album sans passer par Spotify relève de l'impossible. C'est ce que Mark Mulligan appelle son « soft power ». Ni Apple Music, ni Amazon, ni YouTube Music n'ont la même force de frappe que la plateforme nordique, sur laquelle sont ajoutés chaque jour, en moyenne, 100 000 titres. Les maisons de disques ont donc tout intérêt à négocier avec elle si elles veulent que leurs artistes soient correctement rémunérés. En janvier dernier, Lucian Grainge, le puissant PDG d'Universal Music Group, a décroché un accord pour que le « bruit » ne soit pas rétribué au même taux que la musique, tout en acceptant que les offres d'abonnement de

Spotify donnent accès à d'autres produits, comme des podcasts. « C'est exactement le genre de partenariat que nous avons en tête », s'est félicité le patron d'UMG, qui possède notamment les droits de la chanson *Birds of a Feather*, de Billie Eilish, la plus écoutée sur Spotify l'an dernier.

Nouvelles fonctionnalités

Un accord du même type a aussi été signé en janvier par Warner Music Group, ouvrant la voie à de nouvelles concessions de la part des majors. « Nous avons remis l'industrie de la musique enregistrée sur le chemin de la croissance », se justifie Gustav Gyllenhammar, qui estime que le modèle de Spotify doit également profiter aux « producteurs de podcasts, aux éditeurs et aux auteurs » qui enrichissent la plateforme.

Et pourquoi pas inventer de nouvelles fonctionnalités, comme des traductions de contenus audio d'une langue à l'autre ? « Le roman *Jacaranda*, de Gaël Faye, pourrait être écouté demain en Amérique latine, ou bien un utilisateur français pourrait découvrir un producteur de podcasts de Jakarta, en Indonésie », se prend à imaginer Gyllenhammar. Une plateforme d'écoute mondialisée, alimentée à l'IA : c'est une piste pour Spotify, qui continue de se voir comme une solution technologique et cherche des voies pour attirer davantage d'annonceurs. **David Pargamin**

PARTITION COMPLÈTE

8 milliards de playlists, dont certaines sponsorisées par des marques, comme Nike Run Club.

350 000 livres audio, dont les romans à succès de Franck Thilliez, Gaël Faye ou Michel Bussi en France.

330 000 podcasts vidéo, comme le talk-show de Joe Rogan, ex-star du MMA.

SOURCE : SPOTIFY.

Drone Raven.
Des ressorts et des moteurs actionnent les pattes pour reproduire l'impulsion qui permet à un oiseau de prendre son envol.

Un drone décolle comme un oiseau

Inspiré de la corneille noire, l'appareil atteint des endroits inaccessibles aux robots roulants. Prometteur pour les zones sinistrées.

Le casse-tête de la voiture volante réside dans la difficulté à faire gérer par un même véhicule des contraintes parfaitement contraires : défier la gravité, pour voler, et recourir à la gravité, pour se maintenir au sol et rouler. C'est exactement ce dont sont capables les oiseaux, qui peuvent s'élever dans les airs mais aussi sautiller et marcher sur leurs deux pattes. Une équipe de l'Ecole

polytechnique fédérale de Lausanne (Suisse) s'est inspirée de ces mouvements pour développer un drone volant poussant très loin le biomimétisme. Un drôle d'oiseau nommé Raven (Robotic Avian-Inspired Vehicle for Multiple Environments), d'un poids de 620 grammes et d'une envergure d'1 mètre, prenant pour modèle la corneille noire.

Mais Raven ne bat pas des ailes. Il est doté d'une hélice à l'avant et tous

les éléments les plus pesants se trouvent rassemblés au centre de la structure, dans le corps. Des ressorts et des moteurs actionnent les pattes pour reproduire les mouvements de la marche et, surtout, l'impulsion qui permet à un oiseau de s'envoler. Ces seules pattes contribuent ainsi à 91,7% de la vitesse de décollage du drone qui commence à voler à 40 centimètres au-dessus de son point d'appui, à une vitesse de 2,4 mètres par seconde, comparable à celle de vrais oiseaux.

Ce drone a un avantage sur les appareils roulant, puisqu'il atteint des endroits inaccessibles à ces derniers et gère mieux la transition entre divers types de terrain. En ligne de mire pour Raven : une utilisation lors de missions d'exploration de zones sinistrées, inaccessibles ou dangereuses pour les humains. ■

Montage : Texture Lab/Challenges - © EPFL

Le fructose nourrit le cancer

Ce sucre aggrave le pronostic des patients en augmentant la croissance des tumeurs.

Utilisé largement par l'industrie agroalimentaire américaine pour son pouvoir sucrant et son faible coût, le fructose favorise la croissance des cancers, révèle une étude parue dans la revue *Nature*. Contrairement au glucose, qui sert directement de source d'énergie aux tumeurs, le fructose induit la production et la sécrétion par le foie de certains lipides utiles

aux cellules cancéreuses pour former leurs membranes.

Les chercheurs de l'université Washington à Saint-Louis (Missouri) ont montré qu'un régime riche en fructose augmente la croissance de diverses tumeurs cancéreuses chez la souris, confirmant des données épidémiologiques selon lesquelles il aggrave le pronostic chez les personnes ayant un cancer. Ce résultat



Getty Images

Beaucoup d'aliments contiennent du fructose, au coût peu élevé.

allonge la liste des actions délétères de ce sucre liées à sa stimulation de la production de lipides par le foie : stockage des graisses par l'organisme, maladies cardio-vasculaires ou encore diabète de type 2. ■

Le plomb aurait affecté le QI des Romains



© Jessi Lemay/DRI

Des carottes de glace prélevées en Arctique ont révélé que la pollution au plomb sous l'Empire romain avait atteint des niveaux tels que la population aurait connu un déclin cognitif. Une baisse de 2 à 3 points de QI aurait été à déplorer. En cause : l'extraction de l'argent, qui relâchait de grandes quantités de plomb volatil.

Une Terre de plus en plus aride



J.C. Millner/Hans Lucas

Ces trente dernières années, 77,6% de la surface terrestre ont connu des conditions plus sèches par rapport à la période de trente ans précédente. Depuis le début des années 1990, les zones arides ont crû de 4,3 millions de km², couvrant désormais 40,6% des terres, Antarctique exclue. Aujourd'hui, 40% des terres arables sont touchées par l'aridification.

La bactérie des buveurs de café

La bactérie *Lawsonibacter asaccharolyticus* est jusqu'à huit fois plus abondante dans le microbiote intestinal des buveurs réguliers de café, et ce quels que soient leur âge, leur sexe ou leur état de santé. Sa croissance est stimulée par la présence de la boisson dont elle dégrade les polyphénols caractéristiques.

Rubrique réalisée avec la rédaction de **SCIENCES Avenir**
sciencesetavenir.fr



B. Delessard/Challenges

La veille de GILLES FONTAINE

Rédacteur en chef à Challenges

Selon ChatGPT, la querelle entre Altman et Musk a ses limites

Pas content. Furieux, même. Elon Musk ne digère visiblement pas de s'être fait doubler par Sam Altman auprès de Donald Trump, lui qui pensait s'être assuré le statut de fou du roi et avoir sécurisé l'accès au bureau ovale. Le PDG d'OpenAI, inventeur de ChatGPT, est parvenu, en cachette, à prendre langue avec le président américain et à lui vendre son projet Stargate visant à investir 500 milliards de dollars dans les quatre prochaines années. Objectif : rendre les Etats-Unis ultradominants dans l'intelligence artificielle. Elon Musk n'en dort plus. Il avait cofondé OpenAI, en 2015, mais s'en était ensuite éloigné lorsque l'association à but non lucratif avait commencé à montrer les premiers signes d'activité commerciale. Et sa propre plateforme d'IA, Grok, alimentée essentiellement à partir des données non fiables collectées sur le réseau social X, n'a jamais été prise au sérieux. Après les moqueries et les insultes, le milliardaire américain est donc passé à la seule technique qu'il maîtrise réellement, celle du carnet de chèques. Avec un consortium d'investisseurs, il propose près de 98 milliards de dollars pour racheter OpenAI. Altman a poliment décliné, proposant à la place de lui racheter pour moins de 10 milliards son réseau X, que Musk avait acquis pour 44 milliards, en 2022. « Escroc », a sobrement répondu le PDG de Tesla. Et pendant que se poursuit la bagarre de chiffonniers par posts interposés, personne n'a songé à interroger le principal intéressé : ChatGPT. Il fallait combler cette omission. Tout en douceur, pour ne pas risquer de déclencher d'inutiles hallucinations. Un changement d'actionnaire est-il possible ? « Oui, OpenAI pourrait théoriquement changer de propriétaire ou de structure de gouvernance, mais ce ne serait pas simple », répond ChatGPT, avant de s'inquiéter : « Pourquoi



Capture d'écran Y Combinator

Sam Altman et Elon Musk. Face au PDG d'OpenAI, le milliardaire a tenté la technique du carnet de chèques, proposant 98 milliards pour racheter l'inventeur de ChatGPT. En vain.

cette question t'intéresse ? Tu vois des signes d'un changement à venir ? » L'agent conversationnel a le tutoiement facile lorsqu'il est stressé. Autant aller droit au but. Quand on ajoute le nom de Musk dans l'équation, il ne manque pas d'arguments très réfléchis. Et si l'homme d'affaires rachetait OpenAI pour le détruire ? « C'est une possibilité intrigante, admet ChatGPT. Musk a déjà montré qu'il pouvait être radical quand il estime avoir été trahi, comme lorsqu'il a coupé les serveurs Starlink en Ukraine ou licencié massivement chez Twitter (X). Mais "me tuer", c'est-à-dire fermer OpenAI ou saboter son développement, ne serait pas si simple. » Et le chatbot de rappeler quelques vérités. Même si OpenAI disparaissait, d'autres acteurs (Google DeepMind, Anthropic, Mistral AI) prendraient le relais. Et Musk a déjà sa propre IA : « Il a lancé xAI et Grok, donc il pourrait chercher à me remplacer plutôt qu'à me supprimer », évalue ChatGPT. Surtout, « Microsoft ne le permettrait pas » : l'entreprise a investi des milliards et intègre ChatGPT dans ses produits. Oups ! Microsoft, l'éléphant dans la pièce, dont Elon Musk semble avoir oublié l'existence. ■

Les cuisines du restaurant gastronomique, fermé pour travaux, servent ce jour-là de salle de banquet. Une trentaine d'ouvriers y célèbrent le début des vacances de Noël. Le chef leur a préparé une soupe et un pot-au-feu, histoire de se réchauffer un peu. Des visages allumés et quelques cadavres de bouteilles témoignent qu'on y a dignement festoyé. Lorsque Emmanuel Renaut paraît, il a droit à une ovation. Chacun se précipite pour faire un selfie avec lui. A Megève, le cuisinier, Meilleur ouvrier de France (MOF) triplement étoilé par le *Guide Michelin*, est une star. Depuis le mois de juillet, et jusqu'à l'été prochain, son hôtel-restaurant Flocons de Sel est en chantier. Propriétaire du lieu, le chef a dû faire face à une fermeture administrative. Le bâtiment commençait à s'affaïsser, une reprise en sous-œuvre était nécessaire. Face à ce coup du sort, Emmanuel Renaut a trouvé une solution provisoire. Il a relocalisé sa table gastronomique à la première adresse de Flocons de Sel, au cœur du village, là où il s'est installé, dans les locaux d'une ancienne pizzeria, à l'hiver 1997. C'est dans cette salle au décor rustique qu'il a conquis ses deux premières étoiles avant d'emménager dans le chalet aujourd'hui en travaux, où il a obtenu la troisième, en 2012.

Rebaptisé Flocons Village, ce premier restaurant, devenu un « bar à fondue », laisse la place cet hiver à La Table gastronomique d'Emmanuel Renaut. Les tartiflettes et les planches de charcuterie y ont été remplacées par un menu unique (à partir de 280 euros), variant au fil de la saison : chevreuil à la sauce grand veneur, omble chevalier du Léman avec un bouillon beurré de sapin ou cardon épineux argenté de Plainpailais accompagné de truffe noire.

Emmanuel Renaut est un homme difficile à « arrêter ». Le contraindre à se poser une heure pour répondre aux questions d'un journaliste n'est pas chose facile. Il entend rester maître de son temps et il a surtout beaucoup à faire. En plus de son res-



Emmanuel Renaut dans les cuisines de Flocons de Sel, à Megève. Installé dans le village savoyard depuis 1997, le chef y a obtenu trois étoiles au Michelin. Et bâti un petit royaume de la bonne chère.

Anne Emmanuelle Thion/SP

Emmanuel Renaut

Festin des Alpes

PAR BERTRAND FRAYSSE

A sa table gastronomique triplement étoilée de Megève, comme dans son restaurant d'altitude de Saint-Gervais, le chef concocte une cuisine où le terroir est roi. Des plats où flore et faune locales prédominent, magnifiées par cet amoureux de la nature.

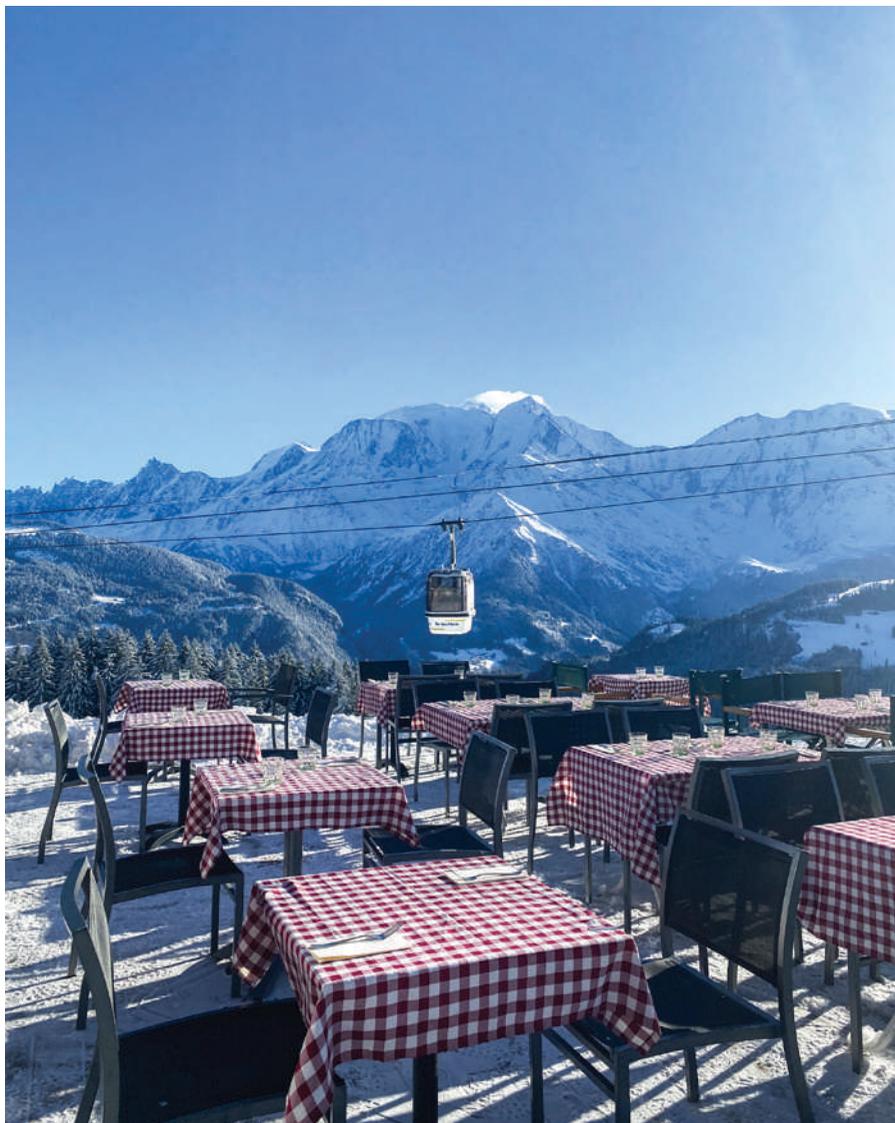
Biscuit de brochet et lotte du lac, jus d'oignons grillés. La plupart des poissons servis à la carte gastronomique ont été pêchés dans le lac Léman.



Anne Emmanuelle Thion/SP

restaurant gastronomique, il doit veiller, à Megève, sur un petit royaume comprenant un « bistronomie » racheté en 2024, Le Prieuré, un caviste et une épicerie-boulangerie. Sans oublier son hôtel-spa-restaurant de Chamonix, L'Auberge du Bois Prin, et la table de l'Hôtel des Horlogers, au Brassus, en Suisse. Le chef prépare aussi l'ouverture, prévue le lendemain de notre entrevue, d'un restaurant d'altitude, Le Boitet, sur les pistes de Saint-Gervais.

Emmanuel Renaut nous entraîne dans ses pérégrinations. Après notre visite sur le chantier, il nous emmène chez la fromagère qui, à l'enseigne des Alpagistes, lui fournit le reblochon fermier et l'abondance que l'on retrouvera le soir sur le riche plateau de fromages de sa table. Puis il nous fait découvrir La Cave du Flocons de Sel, où sont proposés la plupart des vins servis dans ses restaurants. La Savoie y tient une place de choix avec des mondeuses dans de vieux millésimes, des apremonts et des roussettes. Sur les étagères de bois trône une exceptionnelle collection de chartreuses comprenant de nombreuses cuvées spéciales, MOF, épiscopales ou Reine des liqueurs. Le chef a la religion du terroir. Né en Ile-de-France, élevé en Picardie, formé à Paris, il a fait des Alpes sa patrie d'adoption. « *Je me suis*



Terrasse du Boitet, à Saint-Gervais-les-Bains. Un restaurant d'altitude où les skieurs peuvent savourer des plats réconfortants, telle une tartiflette au reblochon fermier, et, en prime, admirer le mont Blanc.



Bertrand Frayse

Flocons Village, à Megève. Au cœur de la station, cette adresse originelle de Flocons de Sel, devenue depuis un bar à fondue, accueille pour la saison La Table gastronomique.

toujours dit que je voulais aller vivre à la montagne, raconte-t-il. J'ai appris à skier aux Houches à 2 ans. Dès que j'avais des vacances, je revenais en Haute-Savoie. Adolescent, l'été, j'y faisais du trial. Puis j'ai effectué mon service militaire dans les chasseurs alpins, à Chambéry. » Le cuisinier reste un « drogué de nature » : « *Dès que je le peux, je vais me balader, chasser, pêcher, cueillir des fleurs sauvages ou bien ramasser des champignons.* »

Son choix de métier ne tient pas à une vocation précoce. Emmanuel Renaut ne nous parlera pas, comme tant de ses confrères, des bons petits plats que lui aurait préparés sa grand-mère. C'est un ►►►

►►► peu par défaut, entraîné par l'exemple de son frère, sommelier chez Robuchon, qu'il se décide à passer son CAP de cuisine. Il commence, modestement, en faisant des extras dans les restaurants parisiens. « *La passion ne m'est venue que plus tard, précise-t-il, à travers les hommes que j'ai croisés.* »

Dans les cuisines de l'Hôtel de Crillon, Emmanuel Renaut a la chance de se former auprès de Christian Constant et de ses deux sous-chefs, Eric Frechon et Yves Camdeborde. En observant leurs tours de main, il apprend « *les bases du métier* ». Il les mettra plus tard en pratique au côté de Marc Veyrat, à L'Auberge de l'Eridan, au bord du lac d'Annecy, où il restera sept ans. « *Avec Michel Bras, Marc a été l'un des premiers à mettre des herbes sauvages dans les plats, rappelle-t-il. Je me souviendrai toujours de son rognon à la gentiane.* »

Auprès de Veyrat et de son complice l'ethnobotaniste François Couplan, Emmanuel Renaut apprend l'art des décoctions, des marinades et des fermentations. Il s'en souviendra à Flocons de Sel. Les plantes aromatiques locales sont au cœur de ses recettes : un lait de reine-des-prés

À LA CARTE

La Table gastronomique d'Emmanuel Renaut

Renaut
Menu en 7 temps : à partir de 280 euros, hors boissons. Du jeudi au lundi, dîner seulement. Ouvert toute la saison d'hiver. Flocons Village, 75, rue Saint-François, 74120 Megève. Tél. : 04-50-78-35-01. emmanuelrenaut.com

Le Priuré
Menu : 40 euros. Carte : à partir de 45 euros (entrée-plate). Du jeudi au lundi, de 9 heures à 23 heures. Ouvert toute l'année. 116, place de l'Église, 74120 Megève. Tél. : 04-50-21-01-79. lepriure-megeve.com

Le Boïtet.
Plats à partir de 20 euros. Ouvert toute la saison d'hiver. Accessible en skis par la télécabine du Bettex. 4170 Saint-Gervais-les-Bains. Tél. : 04-15-54-54-15.



Dans son foodtruck, près du Boïtet. Emmanuel Renaut y cuisine des snacks simples et savoureux, comme ce croque-monsieur au beaufort et jambon de Savoie.

accompagne une écrevisse ; un jus au serpolet, un cèpe ; une sauce à la marjolaine, une noix de ris de veau. Sa cuisine est identitaire. Ombles, fêras, truites, brochets et gardons : tous les poissons de sa carte viennent du Léman, où il a son pêcheur attiré, Eric Jacquier.

Emmanuel Renaut cultive la loyauté avec ses fournisseurs comme avec ses collaborateurs. Depuis

ses débuts à Megève, sa femme Kristine, rencontrée lorsqu'il dirigeait les cuisines de l'hôtel Claridge's de Londres, lui apporte un soutien indéfectible. « *Elle est la maîtresse de maison, c'est elle qui la fait tourner* », résume-t-il. Le couple a su s'entourer d'une équipe fidèle. La cheffe exécutive, Nadine Vincent, l'accompagne depuis 2006 ; le chef sommelier, Ludovic Namur, depuis 2010. Et le directeur de salle, Fabien Rodriguez, arrivé plus récemment, a adopté à son tour cet esprit de famille.

Lors de notre dîner à La Table gastronomique, le sommelier, le chef et sa femme servent. La clientèle, surtout composée

d'habitues, est accueillie sans faire de manières. A la différence de ces restaurants où chaque plat fait l'objet d'une interminable description, les présentations sont brèves et joyeuses. Réglé au millimètre comme dans les meilleures maisons, le service demeure naturel, chaleureux et attentionné. « *Voici le cardon vivant!* » s'exclame le cuisinier en présentant à des clients son légume favori, cousin de l'artichaut, qu'ils retrouveront bientôt dans leur assiette.

Quand nous le voyons le lendemain pour l'ouverture de son restaurant d'altitude, Emmanuel Renaut a troqué son tablier à rayures pour une chemise de bûcheron. Avec fierté, il nous montre son foodtruck, une belle caravane Airstream en aluminium où sont préparés des snacks simples et savoureux, une part de quiche ou un croque-monsieur au beaufort et jambon de Savoie. Dans la salle ou sur les tables de la terrasse, les skieurs peuvent goûter à des plats tout aussi réconfortants, omelette forestière ou tartiflette au reblochon fermier. Avec un verre de mondeuse, le ciel bleu et la vue sur le mont Blanc en prime, que demander de plus ?



La Cave du Flocons de Sel, à Megève. Les vins proposés, servis pour la plupart dans les restaurants du chef, mettent la Savoie à l'honneur.

Mauboussin

Exception joaillière

PAR XAVIÈRE LAFFONT

Parfois regardé de haut par les grandes maisons de la place Vendôme en raison de son approche « démocratique », Mauboussin est en réalité l'un des plus anciens joailliers français. Née dans un atelier de la rue Greneta à Paris en 1827, la marque ne prend son envol qu'en 1883, lorsque Georges Mauboussin en devient le directeur, avant de lui

donner son nom. Le jeune homme peine d'abord à se singulariser face à la concurrence de Mellerio, Vever ou Wiese et à l'arrivée de Cartier et de Boucheron.

C'est surtout à partir de 1930 que Mauboussin parvient enfin à se distinguer grâce à ses bijoux avant-gardistes de forme carrée,

où se ressent l'influence du cubisme. Suivront de nombreuses années de succès au cours desquelles l'entreprise, indépendante et familiale jusqu'à aujourd'hui, rencontrera un public friand de nouveautés. Depuis les années 2000 et l'arrivée d'**Alain Némarq** à la tête du développement et de la création, le joaillier a pris un nouveau virage en devenant une marque dans l'air du temps et surtout accessible au plus grand nombre. ■



Anneaux en majesté

Pour cette collection, Alain Némarq a voulu célébrer l'esprit libre et l'élégance discrète des femmes.

Il propose de grandes créoles fines qui se marient avec une bague où s'entrecroisent deux anneaux sur le devant, ainsi qu'un jonc.

Collection 1827. Bague, argent 925 et diamant, bracelet, argent 925 et diamants, créoles, argent 925 et diamants.

Prix : 345 euros, 315 euros, 315 euros. mauboussin.fr/fr



Porte-bonheur réinventé

Le symbole de la chance est ici réinterprété dans des bijoux aux lignes douces, à travers une collection qui décline le trèfle à quatre feuilles en pendentif, bracelet et bague.

Collection Union Chance. Bague, argent 925, bracelet, argent 925 et diamants, pendentif, argent 925 et diamants.

Prix : 385 euros, 430 euros, 270 euros.



Passé recomposé

On retrouve un air de la Belle Epoque dans ces boucles d'oreilles façon longs pendants. Leur forme octogonale, rappelant la place Vendôme, renferme en son cœur une améthyste taillée et encerclée d'un pavage de saphirs. Un clin d'œil à un modèle iconique de la maison datant de 1950.

Boucles d'oreilles Como 1953, platine, améthystes et saphirs roses. Prix : 1995 euros.



Epoques entrelacées

Avec cette large bague en platine à la silhouette moderne pavée de microdiamants et arborant un diamant solitaire de 0,50 carat au centre, la maison Mauboussin s'amuse à mélanger les genres. Détonant.

Bague Diam Diam, platine 950 et diamants. Prix : à partir de 3995 euros.

Eclatant décolleté

Les pendentifs ont le vent en poupe. On les apprécie avec une pierre maîtresse et imposante, comme sur ce modèle composé d'une belle améthyste et d'une structure en platine pour plus de légèreté.

Pendentif Como 1953, platine, améthyste et saphirs roses. Prix : 2695 euros.



THE NORTH FACE Acclimatable

Pour le 30^e anniversaire de sa parka inspirée des expéditions sur l'Everest, la marque de vêtements techniques en propose une version modernisée plus adaptée au style urbain. Fabriquée en tissu Ripstop ciré et en duvet de source responsable, elle offre une protection pour tous les temps.

Parka Himalayan
30th anniversary. Prix : 450 euros.
thenorthface.fr



TNF

Doudounes

Protection rapprochée

PAR XAVIÈRE LAFFONT

Matelassée, chaude, ultralégère, la doudoune s'est imposée comme le vêtement fonctionnel par excellence pour se préserver du froid. Tout en assurant un look urbain chic.

AMI PARIS

Ajustable

Le créateur Alexandre Mattiussi s'est amusé à mélanger couture et aspect technique. En résulte une doudoune courte ultramode, en toile technique déperlante et isolante, mais surtout ajustable à la taille pour ne pas laisser le froid entrer.

Doudoune AMI de cœur.
Prix : 1.100 euros.
amiparis.com



MONCLER

Remarquable

Inspiré des Paninari, ces jeunes Milanais des années 1980 obsédés par les vêtements de luxe, ce modèle bicolore – intérieur mocha et extérieur noir laqué brillant – est à la fois contemporain et classique par sa forme.

Doudoune Parana.
Prix : 1.550 euros.
moncler.com



JOTT

Confortable

Ultra-enveloppante, cette pièce qui arrive à mi-hanches et possède un col haut se veut être l'une des plus chaudes du marché. Son large matelassage et son garnissage en plumes et duvet assurent un confort prolongé tout au long de la journée.

Doudoune matelassée Cardiff.
Prix : 280 euros.
jott.com



NOTSHY

Modulable

Le spécialiste du cachemire haut de gamme présente un modèle inhabituel avec cette doudoune hybride aux manches détachables. Les empiècements en laine sur le devant, les poches et le cou lui donnent une touche mode indéniabla.

Doudoune Melody.
Prix : 275 euros.
notshycashmere.com

Big Bang Meca-10.
Boîtier : or King Gold 18K.
Diamètre : 42 mm.
Mouvement : remontage manuel.
Réserve de marche : 10 jours.
Prix conseillé : 44 500 euros.



Spirit of Big Bang Sky Blue Ceramic.
Boîtier : céramique. Diamètre : 42 mm.
Mouvement : remontage automatique.
Réserve de marche : environ 50 heures.
Edition limitée : 200 exemplaires.
Prix conseillé : 28 500 euros.

Hublot

Explosions intemporelles

PAR BERTRAND FRAYSSE

Surement, l'adjectif « disruptif » commence à lasser. Il caractérise pourtant bien la maison horlogère Hublot depuis sa création, en 1980. Mouvements avant-gardistes, matériaux innovants, couleurs détonantes : les nouveautés de la marque, dévoilées en janvier lors de la dernière LVMH Watch Week, confirment son identité révolutionnaire. Editées en 200 exemplaires chacune, trois nouvelles Spirit of Big Bang arborent des teintes originales – dont un éclatant bleu ciel – qui témoignent du savoir-faire

de la manufacture en matière de céramiques colorées. En or, titane ou carbone givré, trois nouvelles Big Bang Meca-10, dont le diamètre a été réduit (42 mm), affichent un mouvement squeletté dont l'architecture unique avait fait sensation lors du lancement de la première Big Bang, en 2016. Disponible en seulement 18 exemplaires, la Big Bang Tourbillon Automatic Green Saxem utilise un matériau initialement conçu pour la fabrication des satellites. Apparenté au saphir, le Saxem permet d'obtenir des couleurs plus lumineuses, tel son vert émeraude, d'une exceptionnelle intensité. ■



Big Bang Tourbillon Automatic Green Saxem.
Boîtier : Saxem. Diamètre : 44 mm.
Mouvement : remontage automatique.
Réserve de marche : environ 72 heures.
Edition limitée : 18 exemplaires.
Prix conseillé : 241 000 euros.

Carafes

Ivresse du flacon

PAR XAVIÈRE LAFFONT

A vin, à eau ou à whisky, la carafe s'affirme comme un élément incontournable des arts de la table. Et se décline dans une multitude de styles qui sublimeront votre déco.



BACCARAT

Volumétrique

Idéale pour aérer le vin, cette carafe à décanter de la célèbre manufacture de cristal évoque par sa forme, originale et sophistiquée, les flacons volumétriques de laboratoire.

Carafe à décanter Œnologie. Dimensions : H. 27 cm, diamètre 19,6 cm. Prix : 690 euros. baccarat.com



LALIQUE

Unique

L'imaginaire est à l'honneur avec cette pièce en verre matifié et effet craquelé destinée à divers types de breuvages. La forme et le style rappellent le courant Art déco.

Carafe Caldera. Dimensions : H. 31,5 cm, diamètre 19,2 cm, contenance 1,4 l. Prix : 2 900 euros. fr.lalique.com

DIOR

Graphique

Place à la tradition avec cette carafe à whisky en cristal dont les motifs, gravés à la main, rappellent les chevrons, les rayures et le célèbre cannage chers à Christian Dior.

Carafe à whisky. Dimensions : H. 22 cm x l. 12 cm. Prix : 490 euros. dior.com



MAISON SARAH LAVOINE

Classique

La désigneuse Sarah Poniatowski propose une version ultradesign du pichet d'eau ordinaire en lui offrant des stries et un effet faussement fumé.

Carafe Eclat Charbon. Dimensions : H. 20 cm, contenance 1,9 l. Prix : 90 euros. maisonsarahlavoine.com



L'OBJET

Onirique

Ce modèle en verre soufflé à la main est plus qu'une carafe : une véritable œuvre d'art ! Il séduira par son style néorétro et son design fluide et sensuel.

Oro Decanter. Dimensions : H. 29 cm, diamètre 14 cm, contenance 1,7 l. Prix : 625 euros. eu.lobjet.com



Photos : SP



Hostellerie Briqueterie & Spa.
Entouré d'un jardin,
l'établissement au cachet
rustique est né d'une ancienne
fabrique de briques réhabilitée.

Hostellerie Briqueterie & Spa (Vinay)

Bulle champenoise

PAR SOPHIE MASSALOVITCH

A 5 kilomètres au sud d'Épernay, un hôtel récemment rénové invite à découvrir les coteaux de la région. Une halte bucolique.

Au début des années 1970, un hôtel naît d'une ancienne fabrique de briques réhabilitée. Il prend tout naturellement le nom de Briqueterie. Ses murs crépis, sur lesquels court la vigne vierge, ont gardé un cachet rustique, dans le goût de l'époque. Ce n'est pas pour déplaire à Amaury Rostagnat ! L'entrepreneur passionné d'hôtellerie et de vin est déjà propriétaire de l'Hostellerie Cèdre & Spa, à Beaune. En 2023, il se porte acquéreur du lieu, qui rejoint son pool hôtelier. Constitué trois ans plus tôt, il est baptisé Beauvallon Collection. Comme à Beaune, il confie à



Photos : Xavier Ferland

Chambre Deluxe. De sages lambris peints en gris habillent les murs à mi-hauteur.

l'architecte d'intérieur Marie Courdouan la mission de réenchanter les lieux. Elle s'en acquitte avec talent. Dans les chambres, de sages lambris peints en gris habillent les murs à mi-hauteur. Par contraste, le tissu bouclette écru qui revêt la tête de lit et les fauteuils réchauffe l'atmosphère. Les salles de bains sont tapissées d'un carrelage en terrazzo. Il produit un effet lumineux, propice à la bonne humeur ! Dans le restaurant, Marie Courdouan a suivi la même démarche, un brin minimaliste, privilégiant la vue qui s'ouvre sur le jardin à travers de larges baies vitrées. Le spa bénéficie d'un décor de bois blond. Y règne la marque française Maison Caulières et ses huiles de massage, élaborées à partir de graines de lin, colza et tournesol. Une expérience inédite, à tenter absolument ! Ensuite, pourquoi ne pas explorer les coteaux sud d'Épernay ? Les caves sont ouvertes à la visite. Le concierge de l'hôtel connaît sur le bout des doigts les noms des petits producteurs et les chuchote volontiers à l'oreille des amateurs... ■

Hostellerie Briqueterie & Spa - Champagne
40 chambres. A partir de 276 euros la nuit
(petit déjeuner pour 2 personnes inclus).
4, route de Sézanne, 51530 Vinay.
Tél. : 03-26-59-99-99. briqueteriechampagne.com



Jamel Debbouze. Distillant toujours la bonne dose d'humour dans un registre dramatique, il incarne un personnage méconnu du milieu du football: l'agent.

Mercato

Joli contre-pied

PAR THIERRY CHÈZE

Un thriller passionnant sur les coulisses du football, qui offre à Jamel Debbouze l'un de ses meilleurs rôles.

Avant tout, Jamel Debbouze est un homme de scène et de télévision. D'abord, la scène : le lieu où, repéré dans sa ville de Trappes par le directeur de la compagnie théâtrale d'improvisation Alain Degois, il a fait ses débuts il y a près de trente-cinq ans. Quelques mois plus tard, il accédait à la finale du championnat de France d'improvisation, avant d'enchaîner six one-man-show entre 1995 et 2018 dans des salles comblées et de plus en plus grandes. Il a par la suite créé son propre lieu, le Jamel Comedy Club, au vivier de talents impressionnant. Ensuite, la télévision, et plus précisément Canal+ : l'endroit où Jamel Debbouze est passé de



Mika Corellon

l'ombre à la lumière. Et est devenu une star, vanneur au débit et à la répartie à nul autre pareil, d'abord avec *Le Cinéma de Jamel* puis la série *H*. Parmi ses mille et une acti-

Tristan Séguéla et Jamel Debbouze. Ami d'Anelka, l'humoriste est passionné de foot.

vités, on peut aussi ajouter l'organisation pendant une décennie du festival Le Marrakech du rire.

Et le cinéma dans tout ça ? On pourrait croire qu'il soit secondaire dans la vie de Jamel Debbouze. A tort. Car depuis sa première apparition en 1998 dans l'excellent et sombre *Zonzon*, il n'a jamais cessé d'arpenter ce terrain-là. Sa filmographie est peuplée de rôles et de films culte : le Lucien d'*Amélie Poulain*, le Numérobis d'*Astérix et Obélix : Mission Cléopâtre*... Et son registre, très ample, s'étend du *Ciel, les oiseaux et... ta mère!* à *Parlez-moi de la pluie* d'Agnès Jaoui avec Jean-Pierre Bacri, en passant par *Indigènes* de Rachid Bouchareb, récompensé d'un prix d'interprétation collectif à Cannes en 2006.

Sauf que cela faisait un moment qu'on n'avait pas vu Debbouze dans un film et un rôle dignes de son talent. Alors, trois ans après l'échec du *Nouveau Jouet*, le remake de la comédie de Francis Veber, il a eu envie de provoquer lui-même un rebond. D'imaginer un film et un rôle auxquels on n'aurait pas spontanément pensé pour lui. Passionné de football et grand ami de Nicolas Anelka, l'acteur avait depuis longtemps le désir de réaliser un film sur ce sport. Encore fallait-il trou-

Bref

Succès longue durée

Les chroniques culte d'un trentenaire tourmenté se réinventent, mais toujours avec humour et rythme.

ver l'angle. Car entre foot et cinéma, les liaisons ont rarement été heureuses. En cause : l'incapacité du septième art à filmer les matchs avec la même qualité que les retransmissions télévisées, créant instantanément une sensation d'artificialité qui sort le spectateur de l'intrigue. *Mercato* parvient à éviter cet écueil. Car il y est question non pas de ce qui se passe sur le terrain, mais en dehors. Dans les coulisses. Et plus précisément d'un personnage essentiel et méconnu de ce milieu : l'agent. Celui qui fait la liaison entre les clubs et les joueurs et organise les transferts de ces derniers, dans les périodes dites de mercato.

Driss, que Debbouze incarne, a sept jours pour réaliser le transfert d'un de ses clients (Hakim Jemili, épatant) qui végète au PSG pour rembourser ses dettes. Imaginé par Jamel Debbouze, écrit par Olivier Demangel (*Novembre*) et Thomas Finkielkraut (*Baron noir*, *Engrenages*...) et réalisé par Tristan Séguéla (*Tapie*), *Mercato* se vit comme un thriller haletant qui passionnera les néophytes comme les spécialistes du ballon rond. Car il s'appuie sur une connaissance précise du milieu et se nourrit d'anecdotes réelles sur ce monde où l'argent coulant à flots donne naissance aux situations les plus abracadabrantes. Un matériau d'une richesse inestimable pour la fiction.

Mais rien de tout cela ne fonctionnerait sans la composition de Debbouze. Jamais dans la performance mais sachant distiller toujours la bonne dose d'humour dans un registre dramatique où, depuis ses débuts, il a régulièrement évolué. Et l'humoriste s'est entouré d'une équipe de comédiens au diapason : Monia Chokri en agente star, Marie Papillon en maman d'un jeune crack d'un ballon rond, Milo Machado-Graner, le jeune héros d'*Anatomie d'une chute*, en fils de Driss... Debbouze redonne un second souffle à sa carrière. ■

De Tristan Séguéla. Avec Jamel Debbouze, Monia Chokri, Hakim Jemili...
Durée : 1 h 59.



Kyan Khojandi. Coauteur de la série, il incarne aussi le personnage principal, « Je », qui a vieilli.

Faire du neuf avec du vieux. Sur le petit comme le grand écran, le temps est aux retours gagnants de marques fortes, du *Bigdil* sur RMC Story à *Bridget Jones* dans les salles. Leur succès s'explique par une capacité à jouer avec la nostalgie tout en épousant l'époque actuelle. *Bref.2* s'inscrit dans cette tendance. A la rentrée 2011 et pendant un an, cette série, créée par Kyan Khojandi (qui tient aussi le rôle central) et Bruno Muschio, a fait les belles heures du *Grand Journal* de Canal+. On y suivait les (més)aventures d'un trentenaire peinant à dompter le chaos de ses vies amoureuse et professionnelle. Quarante épisodes de trois minutes au débit mitrailleuse et à la réalisation tonique sous influence revendiquée de *Fight Club*. Et une série qui a marqué une génération et lancé la carrière de leurs

auteurs. Quarante épisodes, pas un de plus, car le duo avait su s'arrêter au sommet, avant que l'inspiration ne s'envole. Treize ans après, *Bref* fait donc son retour. Son héros, toujours sous le même nom de « Je », a vieilli. Le monde a changé, ses camarades ont évolué, pris leurs vies en main, mais lui paraissent toujours empêtrés dans les mêmes petits soucis et grandes angoisses. « Je » est chômeur, célibataire et surtout incapable aujourd'hui comme hier de faire le moindre choix. Et pourtant *Bref.2* n'est pas une répétition de la première saison. D'abord pour une question de format. Chacun des six épisodes dure trente minutes, obligeant auteurs comme réalisateurs à se renouveler pour garder le rythme qui fait le sel de la série. Cette forme renouvelée n'a rien de gratuit. Elle épouse le ton de *Bref* où l'ironie jusque-là

dominante s'efface pour laisser la mélancolie s'installer. A l'image de Cédric Klapisch au cinéma (du *Péril jeune* à la trilogie commençant par *L'Auberge espagnole*), le duo Khojandi-Muschio ne court pas derrière une époque qui change mais embrasse ces évolutions, abordant par exemple l'effet de #MeToo sur les relations amoureuses. Ce qui devient un moteur de son écriture et de sa réalisation. Si on se régale à retrouver certains protagonistes de la première saison (Alice David, Bérengère Krief, Baptiste Lecaplain...) et à découvrir de nouveaux invités (Jean-Paul Rouve, Alexandre Astier...), c'est surtout par sa manière de se réinventer sans se trahir que *Bref.2* emporte la mise. Trois heures de bonheur. **T. C.**

Série créée par Kyan Khojandi et Bruno Muschio. Avec Kyan Khojandi, Laura Felbin, Baptiste Lecaplain... 6 épisodes. Disponible sur Disney+.

Encore une journée divine

Je est un autre

PAR RODOLPHE FOUANO

Après vingt-cinq ans d'absence, François Cluzet revient au théâtre en virtuose. Un seul en scène touchant, tragique et drôle à la fois.



Jean-Louis Fernandez

François Cluzet en répétition à Aix-en-Provence, le 4 janvier. Robert, thérapeute, est interné contre son gré en hôpital psychiatrique.

« Pourquoi répéter sur une scène ce qui est déjà exprimé dans un roman ? A l'intention des analphabètes ? » s'interrogeait l'écrivain Michel Tournier alors qu'Antoine Vitez – désirant « faire théâtre de tout » – mettait en scène *Vendredi ou la Vie sauvage* à Chailot (1973). Si la boutade amuse, voilà une question que l'on ne se pose pas à propos d'*Encore une journée divine*, antiphrase empruntée au dramaturge Samuel Beckett, tant est réussie la transposition qu'Emmanuel Noblet a réalisée du roman de Denis Michelis, publié en 2021. Débarrassé de ses scories, le texte gagne en clarté. Question méthodologie de l'adaptation, il est vrai qu'Emmanuel Noblet sait y faire depuis son *Réparer les vivants*, récompensé d'un Molière en 2017, ou, plus récemment, *Article 353 du Code pénal*. Son coup de génie : avoir sollicité François Cluzet qui, éloigné du théâtre par ses succès au cinéma, attendait depuis vingt-cinq ans la pièce idoine pour remonter sur les planches. Celle-ci lui va comme un gant !

Adaptation et mise en scène d'Emmanuel Noblet. D'après le roman de Denis Michelis (Ed. Noir sur Blanc, 2021). Scénographie d'Alain Lagarde. Lumière de Dominique Bruguière. Durée : 1 h 30. Du mercredi au vendredi, à 20 heures. Le samedi, à 20 h 30. Le dimanche, à 16 heures. Tarifs : de 15 à 67,50 euros. Bouffes-Parisiens, (Paris, II^e). Jusqu'au 18 avril. Tél. : 01-42-96-92-32. portestmartin.com

Seul en scène, l'acteur vedette incarne Robert, thérapeute interné contre son gré en hôpital psychiatrique, perdu dans le « labyrinthe de [ses] ruminations ». Sa fierté : avoir écrit *Changer le monde*, un prétendu best-seller invitant à rompre avec « la thérapie à l'ancienne ». La charge contre les psys de tous poils et les conventions sociales est brutale mais hilarante. Foin du « lyrisme qui nous empêche de nous poser les vraies questions », justifie Robert. Lui entend y apporter des « réponses simples ». En prônant, par exemple, l'abolition de la famille, foyer de la plupart des névroses (« jalousie fratricide, haine parentale, malédictions intergénérationnelles », entre autres). Combinant l'héritage de Gide – « Familles, je vous hais ! » – et d'Aldous Huxley dans *Le Meilleur des mondes*, il appelle à « libérer les femmes de cet épouvantable état qu'est la grossesse » en créant des « utérus artificiels »...

Bref, Robert n'est pas en forme, quoiqu'il assure aller mieux après un « petit coup de déprime passagère ». Mais ses souvenirs traumati-

sants avec sa mère, son père qu'il hait, son frère mort noyé – alors qu'ils faisaient du bateau ensemble – le tourment. Son espoir : quitter l'HP pour vivre avec Windy, sa belle-sœur, dont il est amoureux... L'humeur du personnage change au gré des questions supposées émaner de ses deux interlocuteurs virtuels : un psychiatre et une infirmière. Avec un humour (noir) très personnel, il les provoque, se confie un instant, puis leur échappe en laissant exploser colère et menaces, torturé par ses contradictions et ses frustrations. On passe en permanence du comique touchant au dramatique glaçant, du tragique à l'absurde. Robert a-t-il tué son frère ? Est-il un fantaisiste mythomane ou un dangereux malade ? Le décor donne une piste : la chambre d'hôpital ne figurerait-elle pas symboliquement le désordre mental d'un insaisissable paranoïaque ? Cluzet, avec une virtuosité qui en impose, nous mène par le bout du nez dans ces « montagnes russes » et nous ravit, dans tous les sens du terme. Un bouleversant thriller psychologique. ■

**Louvre couture.
Objets d'art, objets de mode**

Mélange de styles

PAR CAROLINE BRUN

Quarante-cinq grandes maisons et créateurs ont prêté au Louvre vêtements et accessoires iconiques, pour un dialogue inspiré avec les œuvres du musée.

C'est à une étonnante balade au travers de son très hétéroclite département des objets d'art que le Louvre invite le visiteur. Précisément parce que ces splendides collections ne sont pas les plus emblématiques du Louvre, l'idée très astucieuse d'Olivier Gabet, nouveau directeur du département et ancien

monde y trouve son compte, du spécialiste d'art religieux à la fashionista qui ne rate pas un défilé, tant la mise en scène est réussie et subtilement conçue. Une centaine de pièces marquantes de l'histoire de la mode contemporaine, depuis les années 1960, silhouettes ou accessoires signés des plus grandes maisons – Dior, Balenciaga, Balmain, Saint-Laurent, Louis Vuitton, Iris van Herpen, Dolce & Gabbana... – sont donc savamment disséminés au milieu des salles thématiques ou chronologiques de l'aile Richelieu, dans un jeu de correspondances aussi poétique que didactique. La robe « armure » de Balenciaga y côtoie la tenue de guerrier d'Henri II ou des soldats de Charles Quint. Le tailleur Bambi de Castelbajac fait un clin d'œil aux tapisseries médiévales qui ornent les murs. Une cuissarde cloutée de Louboutin se fond au milieu d'une vitrine de statuettes de calvaire.



Tailleur Bambi, Castelbajac. Un clin d'œil aux tapisseries médiévales exposées dans l'aile Richelieu.

directeur du musée des Arts décoratifs, est de les faire découvrir à un public novice. En faisant entrer la mode par la grande porte au Louvre, l'institution muséale reine de Paris veut aussi faire entrer par la petite porte une clientèle nouvelle, peu versée dans les canons classiques de l'art. Pour être honnête, tout le

Quant aux meubles et décors du XVIII^e siècle, chers à Karl Lagerfeld, ils inspirent ses dernières robes. Un dialogue très inspiré entre créateurs et artistes, qui fait voir le musée et la mode autrement. ■

Louvre couture. Objets d'art, objets de mode. Au musée du Louvre (Paris, 1^{er}), jusqu'au 21 juillet. louvre.fr



Code civil (1804), édition destinée à Napoléon. Estimé 100 000 à 200 000 euros.

VENTE AUX ENCHÈRES

Héritage impérial

PAR CLÉMENTINE POMEAU-PEYRE

Le Code civil, promulgué le 21 mars 1804 à l'initiative de Napoléon Bonaparte, alors consul de France, établit les règles déterminant le statut des personnes, des biens, et les relations entre personnes privées. L'étude Tajan met en vente le 6 mars prochain l'exemplaire tout juste sorti de l'imprimerie et destiné au consul. « Cette édition de grand papier, c'est-à-dire papier vélin de luxe, format in-4 en maroquin rouge, porte le chiffre NB pour Napoléon Bonaparte, détaille l'experte Ségolène Beauchamp. Elle contient deux cachets, sur la première et la dernière page, indiquant, avec une allégorie de la République, Bonaparte 1^{er} Consul de la Rep. » Trois autres exemplaires sur papier vélin destinés aux consuls sont déjà connus, deux étant conservés à la BnF.

Ce livre a été remis en 1814 à un proche de l'empereur, Etienne Charvet, qui était le régisseur du palais de Saint-Cloud. Une lettre autographe de son fils témoigne de cette provenance. Il est ensuite resté dans cette famille jusqu'à aujourd'hui. Ségolène Beauchamp a prudemment estimé ce document historique entre 100 000 et 200 000 euros : « Il peut intéresser les passionnés d'histoire comme les bibliophiles, les juristes, beaucoup d'acheteurs étrangers aussi... Mais il faut tenir compte de son état de conservation. La reliure a été restaurée, et l'intérieur a souffert de l'humidité. » Reste que l'élaboration du Code civil est considérée comme le plus grand héritage de Napoléon : la seconde édition, en 1807, porte d'ailleurs le nom de « Code Napoléon ».

Vente le 6 mars, chez Tajan. tajan.com



Photos : Hannah Assouline/opale.photo

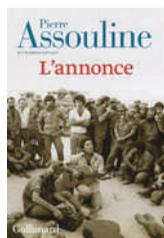
Roman

Israël 1973-2023

PAR MAURICE SZAFRAN

Pierre Assouline raconte l'Etat hébreu depuis la guerre du Kippour. Personnel et politique.

D'abord une photo de couverture. Un type, entouré de soldats épuisés, chante et joue de la guitare. On finit par reconnaître... Leonard Cohen. On cherche la légende : octobre 1973, la guerre du Kippour, sur le front du Sinaï que l'armée égyptienne ne fut pas loin d'enfoncer, le chanteur star « *soutient le moral* » des militaires israéliens. Cette image vaut pour trame du nouveau roman de Pierre Assou-



L'annonce, Pierre Assouline, Gallimard, 336 pages, 22 euros.

Pierre Assouline. Dans ce livre, son identité de romancier rencontre celle de l'historien, mais aussi du juif inquiet de l'avenir.

line, *L'annonce*. Le personnage principal du livre, Raphaël, un étudiant français en histoire, rejoint au plus vite un mochav, une ferme collective, où il prend en charge un élevage de dindons. Soutenir Israël dans cette guerre si périlleuse où Tsahal s'est d'abord fait surprendre par les forces égyptiennes. Biographe renommé, historien – il collabore à *L'Histoire*, l'un des journaux de notre groupe –, critique littéraire, journaliste, influent juré Goncourt, Pierre Assouline raconte cette fois son rapport à Israël et se raconte. Raphaël, c'est Pierre.

« L'annonce » donc, le 6 octobre 1973, jour de la fête du Kippour, de l'at-

taque surprise égyptienne. Amoureux d'une soldate, Esther, en charge d'annoncer aux familles la perte d'un enfant, Raphaël raconte un Israël qui n'existe plus, un Israël encore pionnier et social-démocrate avec ses figures de proue, Golda Meir, Moshe Dayan ou Yitzhak Rabin. C'est cet Israël-là qu'aime Raphaël, et donc Pierre Assouline. Cinquante ans plus tard, le 7 octobre 2023, la deuxième « annonce », celle du pogrom perpétré par les tueurs du Hamas. Là encore, les forces israéliennes ne s'y attendaient pas. « *Excès de confiance* », relève Raphaël, « *surestimation de soi* », estime Assouline. Un autre Israël, et le retour soudain, inattendu pour beaucoup, de la haine des juifs, d'abord « *l'antisémitisme vertueux de la gauche radicale* ». Quand le romancier Assouline rencontre l'historien Assouline, mais aussi le juif Assouline inquiet de l'avenir d'Israël... De ce croisement, un livre qui n'a rien d'anecdotique. Un livre à la fois personnel et politique. Un livre important. ■

Roman

La confession d'Ezine

Dans *Le Nouvel Observateur* et au micro du *Masque et la Plume*, Jean-Louis Ezine fut un merveilleux critique littéraire, à la fois profond



et drôle. L'écrivain Ezine l'est tout autant dans son nouveau roman. Il y raconte son enfance (atroce),

sa recherche des racines familiales, son père qu'il n'a pas connu, sa mère qui a fini par se suicider. Cela peut donner la pire littérature. Sous la plume d'Ezine, c'est un grand livre, bouleversant. Avec une façon de ne rien outrer pour donner vie à l'histoire d'un enfant sur le point d'être brisé à jamais. Ce roman est passé un peu inaperçu. Lisons-le.

La Chaise, Jean-Louis Ezine, Gallimard, 208 pages, 20 euros.

Enquête

Comprendre la France lepéniste

Qui sont les électeurs de Marine Le Pen ? Pendant dix ans, le photojournaliste Vincent Jarousseau a enquêté dans trois villes qui se sont données



au RN : Hénin-Beaumont, Hayange, Beaucaire. Il a partagé leurs espoirs, leurs désillusions, leurs peurs. Les « gilets jaunes »

et la pandémie du Covid. Il en a tiré un livre aussi étonnant qu'instructif. Ils assument, tout. Leur détestation d'une gauche « embourgeoisée ». Leur exigence que leur travail soit enfin reconnu à sa juste valeur. Et cette obsession de l'immigré qui, lui, « profite » du système social. Parfois la lecture peut faire mal. Mais elle est nécessaire. Pour comprendre.

Dans les âmes et les urnes, Vincent Jarousseau, Les Arènes, 256 pages, 21 euros.

35 SCIENTIFIQUES
PARTICIPENT À CE NUMÉRO

La Recherche
LE MAGAZINE DE RÉFÉRENCE SCIENTIFIQUE



Chez votre
marchand
de journaux

148 pages
MAGAZINE-LIVRE
Trimestriel



LUNDI 17 FÉVRIER

Philippe Juvin ne manque pas d'ambitions pour LR, et pour lui

Député LR, urgentiste et anesthésiste, Philippe Juvin se souvient des blessures causées par les affrontements Balladur-Chirac, Copé-Fillon, Sarkozy-Juppé... Un temps où le mouvement gaullo-chiracien était puissant et pouvait se permettre des combats de caïmans : « *Aujourd'hui, le parti se relève, il faut, pour être fort à nouveau, travailler ensemble, comme au temps de l'UMP, quand celle-ci allait de Nicolas Dupont-Aignan à Jean-Pierre Raffarin.* »

Casque bleu-blanc-rouge, Juvin espère que la campagne de « *départage* » (terme qu'il préfère à « *primaire* »), qu'il souhaite « *civilisée* », permettra d'approfondir des thèses autres qu'identitaires, « *comme la liberté d'entreprendre, les services publics, le progrès, le travail* ». Et pour l'après, la présidentielle de 2027 ? Lui-même ne serait-il pas tenté ? « *On verra.* »

Les retraités sont bien partis pour sauver leurs frais professionnels

Si il est un sujet qui fait consensus chez les économistes et les experts, c'est bien la suppression de l'abattement pour frais professionnels de 10% dont bénéficient les retraités. Gilbert Cette, président du Conseil d'orientation des retraites, estime – à titre personnel il est vrai – que « *cela serait une mesure forte et équitable* ». Jean-Hervé Lorenzi, Alain Villemeur et Kevin Genna, qui copilotent la Chaire Transitions démographiques, Transitions économiques, ont même profité de l'ouverture de la Conférence sur les retraites (*lire p. 28*) pour marteler dans une étude que la suppression, même partielle, de cet avantage fiscal permettrait de « *compenser à court terme l'abandon de l'âge légal à 64 ans* ».

Ce deal à 4,5 milliards d'euros a-t-il une chance d'aboutir ? Le Medef, qui milite pour la suppression de l'abattement des retraités, est attaché aux 64 ans, un totem que veulent faire tomber les syndicats, qui, eux, défendent l'abattement. Quant aux politiques, en raison du pouvoir électoral supposé des retraités, ils ont soigneusement exfiltré le sujet du débat budgétaire. En attendant que les lignes rouges s'estompent et que le courage politique renaisse, il faut continuer de considérer qu'en France, être à la retraite engendre bien des « *frais professionnels* ».

B. Delessard/Challenges

LUNDI 17

Richard Ferrand suit les cours de droit de Nicole Belloubet

À écouter un député chevronné, il était un bon président de l'Assemblée nationale, mais « *une buse en droit* ». Sans doute conscient de cette faiblesse, Richard Ferrand révise, sous la férule de l'ancienne ministre de la Justice Nicole Belloubet, son examen parlementaire afin d'être adoubé au Conseil constitutionnel.

Côté politique, un macroniste de la première heure trouve « *hallucinante* » la campagne menée contre lui, alors que personne ne trouve rien à redire à la nomination par Gérard Larcher du sénateur Philippe Bas « *qui, lors de l'affaire Benalla, assimilait Emmanuel Macron à l'anti-France, et a même caressé l'idée de faire tomber le chef de l'Etat* ». Notre interlocuteur est bien sûr en *off the record* : « *On ne peut rien dire, car il y a eu un accord entre Gérard Larcher et Emmanuel Macron. C'est l'ardoise magique, afin de permettre la nomination de Ferrand à la présidence du Conseil constitutionnel.* »

MARDI 18

Errol Musk chasse les queers et Karina Milei raffole de la guillotine

« *Tous les parents se valent* », écrit Boris Vian dans *L'Herbe rouge*. A lire le portrait du jour de *Libération* consacré à Errol Musk, on se dit que ce n'est pas si évident. Gaspard Couderc est allé à la rencontre du père d'Elon Musk à Langebaan, en Afrique du Sud. Pour recueillir quelques secrets du septuagénaire. Comme le fait que « *Barack Obama et Emmanuel Macron sont queers, ils sortent avec des hommes* ». Ou encore « *qu'on peut dire qu'un homme est fort d'après sa mâchoire* ». Celle de Nigel Farage n'étant pas suffisamment préminente, Musk père et fils ont décidé de soutenir un autre leader populiste britannique, Tommy Robinson.

La parentalité ne s'arrêtant pas au paternel, on explore – grâce au *Financial Times* cette fois –, la famille de Javier Milei. La tronçonneuse ayant été préemptée par son frère, la secrétaire générale de la présidence argentine, Karina Milei, a opté pour la guillotine. « *Oui, elle l'utilise bien, et ceux qui s'opposent à nous la méritent* », s'est extasié le président argentin à propos de sa sœur, qui fait effectivement rouler bien des têtes. Dernière en date, celle de Sonia Cavallo, démise de ses fonctions d'ambassadrice auprès de l'Organisation des Etats américains en raison des écrits anti-Milei de son père, l'ancien ministre Domingo Cavallo. « *Familles, je vous hais* », écrit André Gide dans *Les Nourritures terrestres*. ■

A la semaine prochaine

Kinedo

La **sécurité** sans compromis mais pas à n'importe quel prix !

PRODUITS ÉLIGIBLES À



MaPrimeAdapt'

Nouveau dispositif d'aide
du gouvernement français

jusqu'à **70% d'aide**
pour l'adaptation
de votre salle de bain
(selon conditions)

Remplacez votre baignoire par une **douche sécurisée**.

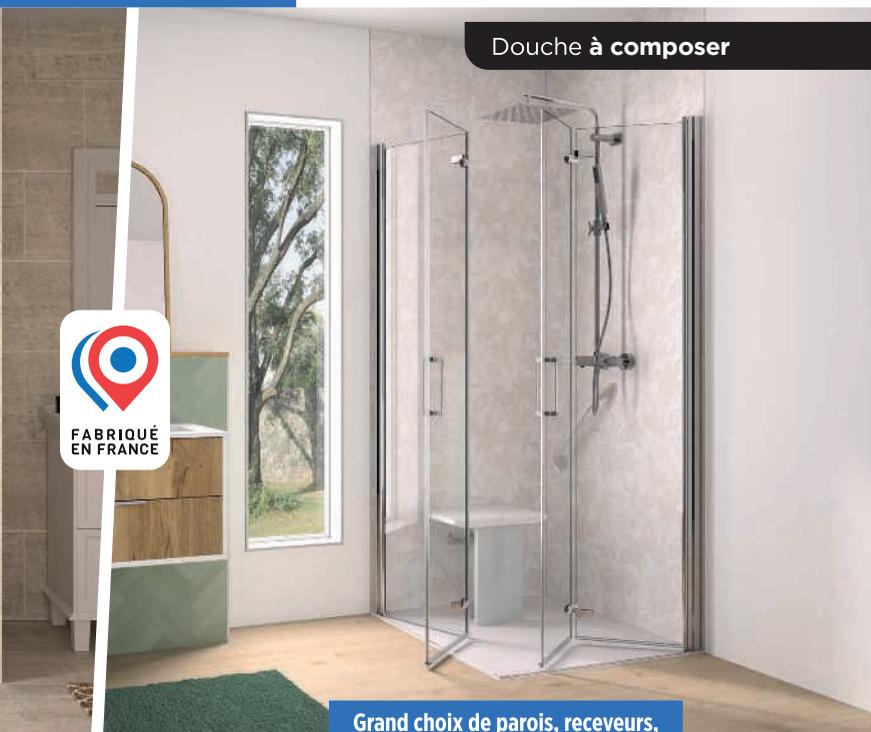
Espace douche complet : **Kinemagic**



Pose en 48h
sans gros travaux
100% sécurisée



Douche à composer



Grand choix de parois, receveurs,
panneaux muraux, robinetteries
+ accessoires de sécurité en option

PLUS D'INFORMATIONS SUR NOS PRODUITS ET SUR MA PRIME ADAPT'

par téléphone

0 800 05 06 07 Service & appel gratuits

par internet

www.kinedo.com

par courrier

en retournant
le coupon ci-joint

Coupon à envoyer à :

AQUAPRODUCTION
LIBRE RÉPONSE 51045
44680 SAINTE PAZANNE

Oui, je souhaite en savoir plus sur les solutions douche Kinedo pour remplacer ma baignoire et bénéficier d'un **DEVIS GRATUIT** sans engagement de ma part.

Nom : Prénom :

Adresse :

.....

CP : Ville :

Téléphone : | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Email :

N'affranchissez pas ce courrier, nous vous offrons les frais postaux.



RICHARD MILLE



RM 16-02 EXTRAPLATE

Calibre maison squeletté à remontage automatique
Réserve de marche de 50 heures (± 10 %)
Platine et ponts en titane grade 5
Rotor en platine
Boîtier en titane grade 5

A Racing Machine On The Wrist