

# SECTEUR SANITAIRE & MÉDICO-SOCIAL

”

La crise sanitaire a été un véritable facteur d'accélération des mutations en cours du secteur, notamment en matière de digitalisation. Le secteur est par ailleurs le théâtre de réformes structurelles d'ampleur, en matière de financement et de tarification, qui sont autant de défis pour l'ensemble des opérateurs (EHPAD, cliniques, hôpitaux...) et de leurs partenaires.

Que vous soyez gestionnaire d'établissements et de services, financeur et investisseur ou acteur du numérique, nos études vous permettront de bâtir votre stratégie de croissance. Vous aurez en main toutes les clés de compréhension des mutations en cours et à venir de votre marché.

UNE QUESTION ? UN COMMENTAIRE ?

RESTONS CONNECTÉS ET SUIVEZ L'ACTUALITÉ DE VOS MARCHÉS...



**Elodie BERVILY-ITASSE**

Directrice d'études,  
Les Echos Etudes  
ebervily@lesechos.fr

# L'AVENIR DU MARCHÉ DE L'INTERGÉNÉRATIONNEL

NOVEMBRE 2024

Habitat partagé senior, EHPAD, résidences services, crèches, loisirs, applis... Les nouvelles opportunités de l'intergénérationnel

Découvrez dans cette étude :

- **Un observatoire détaillé et chiffré du marché français de l'intergénérationnel** et ses perspectives d'évolution à l'horizon 2030
- **Une analyse complète de chacun des segments du marché** : habitat partagé intergénérationnel, location de chambres au domicile de personnes âgées, ouverture des résidences seniors et des EHPAD à des populations plus jeunes, crèches intergénérationnelles...
- **La cartographie complète** de l'ensemble des acteurs impliqués
- **Les stratégies gagnantes** de positionnement sur ces marchés



Sommaire



Contact

”

## L'intergénérationnel comme remède à l'isolement des seniors

Habitat partagé mixant les générations, ouverture des résidences seniors et des EHPAD à des populations plus jeunes, location de chambre, crèches installées dans des lieux d'habitat collectifs de seniors... Les initiatives foisonnent sur le marché de l'intergénérationnel. De nouveaux concepts voient le jour et d'autres, plus anciens, se transforment. Ces offres ont un point commun : lutter contre l'isolement des seniors et favoriser les liens et les transmissions entre les générations. Les acteurs de l'habitat mais également tout le secteur médico-social aspirent à être présents sur ce marché.

Quelle est la taille du marché et quelles sont ses perspectives ? Quels facteurs clés de succès pour se positionner sur ce marché et s'emparer de la croissance annoncée ? Quelles stratégies pour se différencier ?

CONEY L'JAY

LesEchos  
ÉTUDES

# SANTÉ À DOMICILE : L'AVENIR DU MARCHÉ DE L'HAD ?

OCTOBRE 2024

**Nouvelles activités, réformes, virage domiciliaire...**  
**Nouveaux enjeux, nouvelles perspectives**

## Découvrez dans cette étude :

- **Tous les chiffres clés pour décrypter le marché** français de l'hospitalisation à domicile, anticiper son développement et identifier les nouveaux territoires de croissance
- **Les effets des changements et réformes** en cours sur le modèle économique des opérateurs publics et privés et les facteurs clés de succès de demain
- **Les freins à lever pour accompagner** le virage domiciliaire des soins et faire du domicile l'hôpital de demain
- **Les impacts de la digitalisation et de l'IA** et ses futurs territoires de croissance (prises en charge à distance, coordination des soins...)



Sommaire



Plaquette



Contact



”

## Le domicile comme hôpital de demain

Après plusieurs années de faible progression voire de stagnation, l'activité d'hospitalisation à domicile a enregistré un rebond de 6 % en 2023, tirée par la dynamique des prises en charge en soins palliatifs. Mais cette croissance est inégalement répartie en France, certains territoires ruraux étant particulièrement à la peine avec une activité en repli. Pourtant, l'aspiration des malades à être soignés dans leur environnement familial est grandissante et le virage domiciliaire de l'ensemble du secteur sanitaire et médico-social est une réalité dont le périmètre d'action s'accroît.

Quel est l'état réel du développement de l'HAD aujourd'hui ? Quelles projections de croissance à l'horizon 2030 ? Quels sont ses défis et ses facteurs clés de succès ? Quel visage de l'HAD demain ?

# MARCHÉ DU SPORT-SANTÉ : DYNAMIQUE ET PERSPECTIVES

EN PARTENARIAT AVEC



SEPTEMBRE 2024

**Activité physique adaptée (sport sur ordonnance), sport et prévention, sport en entreprise, diététique sportive... Nouveaux marchés, nouvelles opportunités**

## Découvrez dans cette étude :

- **Un état précis de l'ensemble des marchés liés au sport-santé**, les opportunités à saisir et leurs perspectives à horizon 2030
- **Une cartographie de plus de 60 acteurs clés et leurs stratégies pour répondre** à la hausse de la demande de prise en charge en ville et en établissements sanitaires et médico-sociaux
- **Une analyse de la place du sport en entreprise** comme partie intégrante de la QCVT et le rôle clé des assureurs et des spécialistes du numérique
- **Un focus et un état des lieux chiffré et prospectif du marché de la nutrition sportive** et des compléments alimentaires dédiés aux sportifs



Sommaire



Plaquette



Contact

”

## 2024 : l'année des Jeux et du sport-santé

Ce n'est plus à démontrer, l'activité physique et le sport sont des leviers absolument majeurs de la prévention en santé et leurs enjeux médico-économiques sont bien réels. A l'heure des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, les pouvoirs publics impulsent une nouvelle dynamique en matière de sport-santé. En ville, comme dans les établissements sanitaires et médico-sociaux, l'activité physique adaptée (APA) pour les personnes à besoins spécifiques s'intègre dans les parcours de prise en charge. Le sport est aussi un vecteur majeur d'amélioration de la santé des salariés. De nombreuses entreprises prennent position sur le sujet.

Quelle est la réalité des marchés liés au sport-santé ? Quelles perspectives à horizon 2030 ? Et quelles opportunités et stratégies gagnantes sur ces marchés ?



S. MONGKHONGKHAISAO

# DÉPENDANCE À DOMICILE ET VIRAGE DOMICILIAIRE

JUIN 2024

**Prise en charge à domicile et prévention de la dépendance : répondre aux défis et capter les opportunités de marché**

**Découvrez dans cette étude :**

- **Tous les chiffres clés du marché de la prise en charge de la dépendance à domicile** (aide à la vie quotidienne, soins et hospitalisation, adaptation du logement, prévention...)
- **Les stratégies de développement des leaders et les ambitions des nouveaux entrants** (services d'aides et de soins, groupes d'EHPAD, assureurs, care managers...)
- **Les apports de l'intelligence artificielle et son potentiel de transformation** de l'aide et des soins à domicile
- **Les enjeux de l'adaptation du domicile pour en faire des lieux de vie** et de soins des seniors dépendants, voire des EHPAD hors les murs



Sommaire



Plaquette



Extrait



Contact

”

## Le domicile comme lieu idéal de vieillissement

La crise que vit actuellement le secteur des EHPAD a remis au centre du débat l'urgence du virage domiciliaire que doit prendre notre société. L'idée étant d'accompagner au mieux la dépendance de nos aînés à leur domicile, via une meilleure adaptation de leur logement, des actions de prévention, des aides à la vie quotidienne et des soins médicaux dédiés. Pour répondre au mieux aux besoins multiples des seniors et personnaliser leurs parcours de vie et de soins, c'est toute la chaîne de la prise en charge qui mute, accompagnée par des innovations digitales révolutionnant les modèles en place. Tous les voyants de la croissance du marché sont au vert. Mais quels sont les enjeux réels de l'accélération du virage vers le maintien à domicile ? Comment évoluent le financement et les modèles économiques ? Quelles sont les ambitions des nouveaux entrants ?

**LesEchos**  
ÉTUDES



# LE MARCHÉ DE LA SANTÉ MENTALE ET DE LA PSYCHIATRIE

EN PARTENARIAT AVEC



AVRIL 2024

## Prévention et prises en charge : les nouvelles opportunités de marché

### Découvrez dans cette étude :

- **Un état précis et chiffré de l'ensemble des marchés** liés à la santé mentale et leurs perspectives à horizon 2030
- **Toutes les opportunités des différents segments** (médicaments, produits de bien-être, médecine de ville, établissements sanitaires, thérapies digitales...)
- **Le positionnement et les stratégies des acteurs** pour répondre à la forte hausse de la demande de prise en charge
- **La problématique spécifique de gestion des risques psycho-sociaux** en entreprise



Sommaire



Plaque



Extrait



Article



Contact

”

## Santé mentale : l'enjeu sanitaire du siècle !

Selon les chiffres de l'OMS, 13 millions de Français sont touchés par les maladies mentales et les troubles psychiques et la France est le plus gros consommateur de psychotropes au monde ! Et en matière de prise en charge, les enjeux sont énormes. Ils concernent l'amélioration de l'accès aux soins, notamment ceux de « 1ère ligne », du parcours de soins des malades et du maillage territorial de l'offre de soins psychiatriques (via une réforme des autorisations et des financements et la mise en place des projets territoriaux de santé mentale). Mais la situation reste tendue en raison de la pénurie de professionnels et de crise des vocations.

Quelles sont les nouvelles organisations des soins qui se mettent en place ? Comment se structure le nouvel écosystème de la e-santé mentale ? Du côté des produits de santé et de bien-être, comment évoluent l'offre et les ventes ?

LesEchos  
ÉTUDES

# RÉSIDENCES SERVICES SENIORS : LES NOUVEAUX MODÈLES

MARS 2024

Cartographie de l'ensemble des concepts et enseignes, clés de réussite pour profiter du boom à venir du marché et pistes pour imaginer les résidences de demain

Découvrez dans cette étude :

- **Un observatoire détaillé et chiffré du marché des résidences services seniors** et la reconfiguration à venir du secteur (nouveaux opérateurs, diversification des actifs, course à la taille...)
- **Une analyse des nouveaux modèles et des concepts gagnants** grâce à notre cartographie des 65 acteurs présents sur le marché en 2024
- **Les best practices et initiatives inspirantes pour décrypter la nécessaire évolution de l'offre** permettant de répondre aux besoins de demain (prévention, MedTech et AgeTech, nouveaux services...)
- **Les stratégies gagnantes pour faire face à la crise, tirer profit du boom à venir** de la demande et les clés pour anticiper la RSS de demain



Sommaire



Plaquette



Extrait



Article



Contact



”

## De nouvelles offres au service du “bien vieillir” ensemble

Les concepts de résidences services pour seniors évoluent et se diversifient pour répondre au mieux aux besoins de la population cible dans toute sa diversité. L'ouverture des résidences sur l'extérieur, la multiplication des échanges intergénérationnels et la mise en place d'actions de prévention contre la perte d'autonomie feront partie des must-have de demain.

Malgré la crise actuelle, le marché français est appelé à connaître un véritable essor avec l'entrée en résidences des papy boomers aux besoins différents de leurs aînés. L'offre doit poursuivre sa diversification mais certains modèles s'en sortiront mieux que d'autres.

Quels seront les concepts gagnants ?

À quoi ressemblera la résidence services senior de demain ?

LesEchos  
ÉTUDES

# SANTÉ VISUELLE ET OPHTALMOLOGIE : LES NOUVEAUX MODÈLES DU MARCHÉ

FÉVRIER 2024

**Boom des centres de santé visuelle, nouvelles attentes des patients et des professionnels de santé... : les nouveaux modèles économiques de la profession**

**Découvrez dans cette étude :**

- **Toutes les données clés du marché français de la santé visuelle** et ses perspectives à l'horizon 2030
- **La cartographie des centres ophtalmologiques** présents en France en 2024 : chiffres clés, lieux d'implantation, positionnement, perspectives...
- **Le modèle économique de ces centres et l'impact** de leur développement sur l'ensemble de la filière de soins ophtalmologiques et l'écosystème de la santé visuelle
- **Les grandes mutations en cours du secteur de la vision** (évolution de la demande, nouvelles attentes des ophtalmologues, parcours de soins, financement...) et les facteurs de croissance et de rentabilité de demain



Sommaire



Plaque



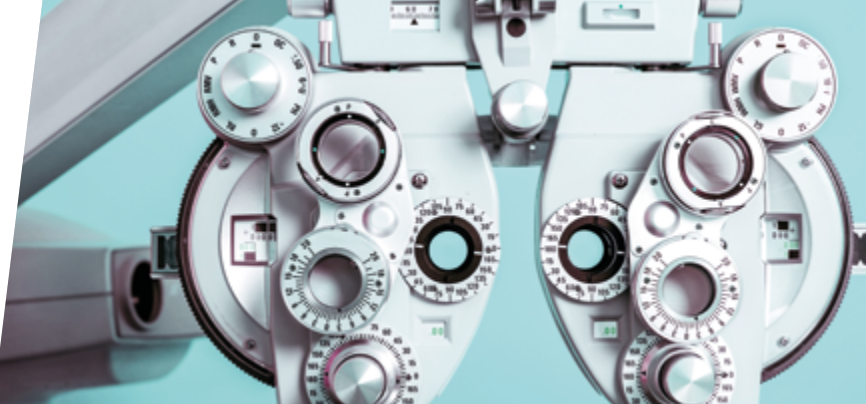
Extrait



Article



Contact



IZUSEK

”

## De nouveaux modèles pour de nouveaux besoins

Face aux difficultés d'accès aux soins ophtalmologiques, aux nouvelles attentes des médecins en matière de conditions de travail, aux mutations des comportements de consommation et à l'évolution du contexte économique et réglementaire, l'organisation des soins ophtalmologiques évolue et les centres de santé visuelle se multiplient sur le territoire. En redessinant le parcours de soins et l'expérience patient, leur développement impacte l'ensemble du secteur de la santé visuelle.

Mais quelle est l'ampleur de ce bouleversement ? Combien existe-t-il de centres de santé visuelle en France ? Quel est l'état réel de leur développement et quelles perspectives à l'horizon 2030 ? Quels impacts sur l'ensemble de l'écosystème de la santé visuelle ?



# LE MARCHÉ DE L'AIDE AUX AIDANTS

DÉCEMBRE 2023

Clés de réussite pour capter les nouvelles opportunités du marché et se préparer aux mutations de demain

Découvrez dans cette étude :

- **La valorisation du marché français de l'aide aux aidants et les perspectives des différents segments du marché** : relais hors et à domicile, écoute et soutien, aide administrative, solutions de répit (hospitalisation et hébergement temporaires, vacances...)
- **La cartographie de l'ensemble des acteurs présents sur ces marchés** (société de services, association, assureurs, exploitants...), leurs offres et leurs stratégies
- **Les résultats de notre enquête exclusive** sur la façon dont les salariés aidants sont accompagnés par leur entreprise
- **Les initiatives d'entreprises** ayant mis en place des programmes inspirants d'aides aux aidants



Sommaire



Plaque



Extrait



Article



Contact

”

## Aider ceux qui aident : un nouvel écosystème

Plus de 11 millions de Français s'occupent aujourd'hui d'un proche malade, dépendant, souffrant de handicap... Une charge lourde mais tellement essentielle au bien-être de leurs proches. Depuis l'instauration d'un Droit au répit, ces aidants sont aujourd'hui de moins en moins seuls. Le marché de l'aide aux aidants se structure et de nouveaux modèles se créent afin de leur apporter une aide concrète, au plus près de leurs besoins. De leur côté, les entreprises et les assureurs mettent en place des programmes pour leurs salariés aidants.

Quelle est la taille et la réalité du marché de l'aide aux aidants ?

Quelles perspectives de développement ?

Quelles stratégies adopter sur ce marché ?

LesEchos  
ÉTUDES

# DIALYSE ET MALADIE RÉNALE : LES NOUVEAUX MODÈLES

NOVEMBRE 2023

**Digitalisation, télésurveillance, réforme de la tarification, dialyse verte... Quelles évolutions du modèle économique de prise en charge de la maladie rénale ?**

**Découvrez dans cette étude :**

- **L'état d'avancement de la réforme de la tarification de l'insuffisance rénale chronique** et ses impacts à venir sur l'offre et les opérateurs
- **La cartographie de tous les acteurs** qui composent le secteur de la prise en charge de la maladie rénale (traitements, dialyse, greffe...), leur modèle économique et leurs performances financières
- **Les apports du numérique et de l'intelligence artificielle pour le secteur de la dialyse** : télésuivi, data-analyse, nouvelles prises en charges, individualisation des traitements...
- **Les initiatives inspirantes d'acteurs** qui améliorent l'éco-responsabilité de leurs pratiques et développent la dialyse verte



Sommaire



Plaquette



Extrait



Article



Contact

”

## Nouveaux enjeux, nouvelles perspectives

Le secteur de la prise en charge de la maladie rénale est en pleine mutation. L'intelligence artificielle et l'innovation digitale permettent d'individualiser les traitements, d'optimiser les séances de dialyse et d'améliorer les parcours de soins. La dialyse péritonéale et l'hémodialyse connectées vont se développer. Par ailleurs, de nombreuses initiatives éco-responsables sont mises en place. L'heure est à la dialyse verte ! Et tout cela dans un contexte réglementaire et tarifaire en forte évolution (réforme de la tarification, forfaits, nouveau Plan Greffe...).

Quels leviers d'efficacité face aux bouleversements du secteur ?  
Quelle évolution à venir du modèle économique de prise en charge de la maladie rénale ?

**LesEchos**  
ÉTUDES

# LE MARCHÉ DE L'IMMOBILIER DE SANTÉ ET DU MÉDICO-SOCIAL

SEPTEMBRE 2023

Quelles opportunités de croissance pour les investisseurs immobiliers et les exploitants d'établissements sanitaires et médico-sociaux (établissements hospitaliers, centres de santé de proximité, EHPAD, habitats partagés pour seniors...) ?

Découvrez dans cette étude :

- **Les outils et metrics pour identifier les prochains moteurs de la demande** et les typologies d'actifs les plus prometteurs
- **Tous les chiffres clés du marché de l'immobilier de santé** et ses perspectives de croissance à horizon 2030
- **La réglementation, le modèle économique et la santé financière** des différents types d'établissements pour anticiper leurs impacts sur le marché de l'immobilier
- **Les stratégies de développement des investisseurs immobiliers** pour profiter d'un potentiel de sale and lease back de plusieurs milliards d'euros



Sommaire



Plaquette



Extrait



Contact

”

## Un potentiel de sale & lease back très élevé

Les grands opérateurs de la santé se désengagent de leur immobilier pour dégager la trésorerie nécessaire à leur développement : modernisation, course à la taille et création de nouveaux concepts. Les externalisations potentielles sont élevées et alimenteront le marché de l'investissement dans les années à venir. Parallèlement, la demande des investisseurs pour ce type de murs est forte.

Comment se positionner sur les nouveaux actifs de proximité (tout ambulatoire, soins de proximité, centres de santé pluridisciplinaires...) ?

Et sur les nouveaux formats de logement senior ?

Parmi le foisonnement d'initiatives, quels seront les concepts gagnants de demain ?

# L'OBSERVATOIRE DES NOUVELLES FORMES D'HABITATS POUR LES SENIORS

JUIN 2023

**Habitat inclusif, colocation, logements intergénérationnels, nouveaux concepts de résidences services, renouveau des résidences autonomie... Les stratégies gagnantes sur le marché de l'immobilier senior**

## Découvrez dans cette étude :

- **Un panorama détaillé du marché de l'habitat senior** boosté par la mutation de l'offre existante et l'émergence de nouveaux concepts
- **Une analyse des nouveaux modèles** et des stratégies gagnantes à travers l'analyse d'une trentaine d'acteurs présents sur le marché, des best practices et des initiatives inspirantes
- **Un décryptage des multiples besoins d'accompagnement** des seniors selon leur typologie
- **Nos prévisions de reconfiguration à venir du secteur** (nouveaux entrants, nouveaux modèles économiques...)



Sommaire



Plaquette



Extrait



Contact



”

## Une multitude d'offres pour une multitude de besoins

L'habitat groupé est en plein boom, en témoignent la progression de la demande et les initiatives d'acteurs d'horizons divers qui renforcent leurs positions sur ce marché ! Et la raison est simple : sous ses différentes formes, ce type d'habitat répond à une demande mal satisfaite. Ainsi, de nouveaux modèles destinés à préserver l'autonomie des seniors émergent ou se transforment : nouveaux concepts de résidences services pour seniors, habitat partagé, co-living senior, habitat intergénérationnel, logements solidaires, résidences autonomie...

Quelles stratégies mettre en œuvre pour capter les besoins d'un marché sous-capacitaire ? Quels facteurs de résistance et capacités de développement de l'habitat senior ? Quelles perspectives du marché à l'horizon 2030 ?



# LES NOUVELLES PERSPECTIVES DES PRESTATAIRES DE SANTÉ À DOMICILE

AVRIL 2023

**Virage domiciliaire, essor de la télésurveillance, inflation et pressions tarifaires... Quel avenir pour les PSAD et tous les acteurs de la santé à domicile ?**

**Découvrez dans cette étude :**

- **L'évolution du modèle économique** des acteurs du home care (PSAD, HAD...) face aux économies sur les dépenses de santé, à l'inflation, aux pénuries de personnel
- **L'impact de l'innovation médico-technique et digitale** sur le marché (télésurveillance, relation ville-hôpital, parcours patients, coordination des professionnels...)
- **Les stratégies défensives et les nouveaux territoires** de croissance des prestataires médico-techniques et des structures d'HAD
- **L'évolution à venir du jeu concurrentiel** des PSAD face à la poursuite des opérations de croissance externe et à l'arrivée de nouveaux entrants



Sommaire



Plaque



Extrait



Article



Contact

”

## Santé à domicile : le bond en avant !

Le marché du home care est promis à un bel avenir mais la forte contrainte économique imposée aux acteurs de la santé à domicile ne se relâche pas dans un contexte compliqué (inflation, difficultés de recrutement...). La digitalisation des prises en charge et de la coordination ville-hôpital apparaît comme un levier majeur d'efficacité économique pour les années à venir. Un autre chantier s'intensifie : l'écoresponsabilité des pratiques.

Quelles perspectives d'évolution du marché de la santé à domicile ?

Quelles places pour les PSAD ?

Quels modèles disruptifs proposés par les nouveaux venus ?



MARCO GEBER

**LesEchos**  
ÉTUDES

135

AGRO-  
ALIMENTAIRE

AUTOMOBILE

BANQUE, FINANCE  
& ASSURANCE

BTP  
& IMMOBILIER

DISTRIBUTION

ÉCONOMIE  
DURABLE

ÉNERGIE  
& SMART CITIES

LOGISTIQUE  
& TRANSPORT

LUXE, MODE  
& BEAUTÉ

PHARMACIE  
& SANTÉ

SANITAIRE &  
MÉDICO-SOCIAL



# LE MARCHÉ DES SOINS DENTAIRES ET DE L'IMPLANTOLOGIE

MARS 2023

**Boom des centres dentaires, reste à charge zéro, nouvelles pratiques... : les nouveaux modèles économiques de la profession**

**Découvrez dans cette étude :**

- **Toutes les données clés du marché** français de la dentisterie
- **La mutation en cours du secteur** dentaire (low-cost, spécialisation, regroupement, réseaux de soins...)
- **Le business model des centres** dentaires et l'impact de leur financiarisation sur l'ensemble de la filière dentaire
- **Une cartographie complète des centres dentaires** présents en France en 2023



Sommaire



Plaquette



Extrait



Article



Contact

”

## Un nouveau modèle pour la profession ?

L'équilibre économique du cabinet dentaire repose sur les dépassements d'honoraires. Ils concernent les soins prothétiques, l'implantologie et les actes d'orthopédie dento-faciale. Si l'exercice individuel demeure majoritaire, les centres dentaires, qui reposent sur une rationalisation poussée des coûts de fonctionnement, permettent de dégager des gains de productivité importants. Ils se développent fortement sous l'impulsion des investisseurs et proposent un nouveau modèle pour la profession.

Quel est l'impact du 100 % santé et du développement des centres sur la filière dentaire ?

Quelle dynamique des relais de croissance du marché (orthodontie, implantologie, parodontologie...) ?



POU THEVENU GUIL

# VOUS SOUHAITEZ ALLER PLUS LOIN ? NOUS POUVONS VOUS ACCOMPAGNER !

**Votre contact pour tous vos projets  
d'études personnalisées :**



**Sabrina TIPHANEUX**

Directrice adjointe

Les Echos Etudes

**stiphaneaux@lesechos.fr**

**07 62 27 34 30**



Vous souhaitez identifier de nouvelles opportunités d'affaires, évaluer le potentiel de votre marché, valider votre business plan, publier un livre blanc ?

Nous mettons à la disposition de vos projets d'études sur-mesure, l'ensemble de nos savoir-faire, notre parfaite maîtrise méthodologique, ainsi que nos outils d'investigations personnalisés (enquêtes usages et attitudes, interviews, desk research...) pour vous formuler une réponse entièrement adaptée à vos besoins.

Les Echos Etudes est le partenaire de votre croissance.

Alors, contactez-nous et étudions ensemble votre projet !



**Études et potentiel  
de marché**



**Enquêtes, panels  
et baromètres**



**Dispositif  
de veille**

# Les Echos

## ÉTUDES

Filiale du Groupe Les Echos-Le Parisien, et partenaire des plus grandes entreprises françaises depuis plus de 35 ans, Les Echos Etudes est l'institut référent du monde économique. Données de marché, expertise sectorielle, tendances émergentes... Appuyez-vous sur l'expertise de nos consultants pour décrypter vos marchés.

## VOS CONTACTS



**Caroline JAUBOURG**

Directrice commerciale et relation clients  
[cjaubourg@lesechos.fr](mailto:cjaubourg@lesechos.fr) / 01 87 39 76 32



**Catherine CHARPENTIER**

Responsable commerciale et relation clients  
[ccharpentier@lesechos.fr](mailto:ccharpentier@lesechos.fr) / 01 87 39 76 28



Crédits photos : Getty images, Adobe Stock  
Conception et réalisation : Les Echos Études / Les Echos Publishing - 10, bd de Grenelle 75015 PARIS