



Chine, USA, euro : Macron se confie

- « La Chine percute le cœur du modèle industriel européen », alerte Emmanuel Macron dans « Les Echos ».
- Il la menace de droits de douane « dans les tout prochains mois », faute de réduction du déficit commercial.
- Face à la faiblesse du dollar et du renminbi, il réclame un ajustement de la politique monétaire européenne.

// PAGES 6 ET 20

portrait

Frank Gehry : la disparition d'un géant de l'architecture // p. 14



Diplomatie Les Etats-Unis de Trump font la leçon à l'Europe

// p. 8 ET DOMINIQUE MOÏSI



Publicité Un marché en route vers les 1.500 milliards en 2030 // p. 24

Santé Le marché de la lutte contre l'insomnie aiguise l'appétit des PME et des start-up // p. 27

Analyse Retour sur le coup de maître d'Intermarché avec les supermarchés Auchan // p. 9

l'éditorial

Le sursaut ou le déclin



Faut-il vraiment s'offusquer du double miroir que nous ont présenté les Etats-Unis et la Chine ces derniers jours ? Dans le miroir américain – la stratégie de sécurité nationale américaine publiée vendredi par la Maison-Blanche –, une Europe caractérisée par « son déclin économique, et encore plus par la perspective réelle et plus abrupte d'un effacement civilisationnel ». Dans le miroir chinois, celui présenté par Xi Jinping à Emmanuel Macron à l'occasion de sa quatrième visite d'Etat la semaine dernière, une Europe « percute par la Chine au cœur de son modèle industriel et d'innovation », selon les termes mêmes du président français dans un entretien accordé aux « Echos ».

Faut-il traiter par le mépris et l'indifférence ces reflets de nous-même ? Ou y puiser, au contraire, la force d'un sursaut, comme nous y ont invités cette semaine 34 dirigeants de filiales françaises de groupes étrangers : « Ne nous empêchez pas de choisir la France ! » Car dans cette Europe affaiblie et désormais

regardée de haut par les nouveaux empires prédateurs, la France fait figure de bonnet d'âne. L'inconscience de nos politiques et l'indigence des débats budgétaires – qui laissent à croire que notre pays peut dépenser plus, imposer davantage et travailler moins – étonnent et désespèrent nos partenaires. Même si la Commission européenne semble enfin prendre conscience de la nécessité d'en finir avec sa naïveté mortifère, et si Emmanuel Macron établit le bon diagnostic, c'est aux Français qu'incombera la responsabilité des choix futurs. Les Américains nous proposent une annexion idéologique, les Russes une allégeance militaire, les Chinois une dépendance économique. En 1954, Charles de Gaulle écrivait dans ses « Mémoires de guerre » que « la Providence a créé la France pour des succès achevés ou des malheurs exemplaires », et que lorsque la médiocrité nous gagnait, il y voyait « une absurde anomalie, imputable aux fautes des Français ». A nouveau, nous sommes à l'heure des choix. – Christophe Jakubyszyn

Budget : l'heure de vérité pour le PLFSS et Lecornu



FINANCES PUBLIQUES Le Premier ministre a réussi à arracher un compromis sur la partie recettes du projet de loi de finance de la Sécurité sociale mais il faut encore faire valider l'ensemble du texte mardi. Le gouvernement reconnaît que son projet n'est pas parfait mais c'est « le meilleur possible ». Tous les partis semblent très loin d'en être convaincus. Horizons et les Républicains en particulier ne soutiennent pas un projet qui comporte de nombreuses hausses d'impôts.

// PAGE 2

COMMUNIQUÉ

L'OBSERVATOIRE SANTÉ PRO BTP

Naissances prématurées : l'importance du lien parents-bébé

Voir Cahier 1

Netflix : le nouveau roi d'Hollywood



AUDIOVISUEL S'il parvient comme il en a l'intention à mettre la main, pour 83 milliards de dollars, sur Warner Bros, Netflix, le poids lourd du streaming, deviendra le plus puissant des créateurs de contenus. Avec le rachat de HBO, il pourrait devenir deux fois plus gros dans les services vidéo payants que son principal rival Disney. Et en devenant le propriétaire du catalogue et des droits de propriété intellectuelle de Warner, il aurait le contrôle d'actifs aussi précieux que Bugs Bunny, Harry Potter, « Game of Thrones », « Friends » ou Batman, ce qui lui permettrait d'enrichir son offre de films, séries, dessins animés ou jeux vidéo. // pp. 16-17

Warner - DR - Shutterstock - Visual - Helen Sloan/HBO - Netflix - David Stratton/RESA - Shutterstock

Vote du budget de la Sécurité sociale : Lecornu à l'heure des comptes

FINANCES PUBLIQUES

Avant le vote solennel prévu mardi au Palais-Bourbon, la pression monte.

Le gouvernement avertit sur les conséquences d'une absence de budget.

Grégoire Poussielgue

Matignon vit au jour le jour. Après avoir chamboulé son agenda pour passer le maximum de temps à l'Assemblée nationale et arracher un compromis sur la partie recettes du projet de loi de financement de la Sécurité sociale (PLFSS) par 166 votes pour et 140 contre, Sébastien Lecornu a filé dans son fief de Vernon, dans l'Eure.

Un bref interlude avant le grand jour, celui du vote, mardi, de l'ensemble du texte au Palais-Bourbon. Le moment ressemble à une veillée d'armes, avec une pression qui monte d'heure en heure. Dans un long message posté dans la nuit de vendredi à samedi sur les réseaux sociaux, le Premier ministre a ainsi tenté de convaincre les récalcitrants – notamment ceux d'Horizons et des Républicains – de lui donner un vote favorable.

« Ce projet de loi de financement pour la Sécurité sociale n'est pas parfait, mais il est le meilleur budget possible. Personne n'ayant fait la démonstration qu'une majorité existe pour un autre », écrit l'ancien maire de Vernon, qui demande aux parlementaires de « se prononcer en conscience, pour l'intérêt général ».

Déclarations alarmistes

Les ministres ont embrayé dimanche. Une absence de budget de la Sécurité sociale, et ce sera une « crise politique, donc une crise économique, et donc une crise sociale », a averti sur France 3 Jean-Pierre

Farandou, le ministre du Travail. « Si on n'a pas de budget, c'est 30 milliards de déficit », a averti de son côté Roland Lescure, le ministre de l'Economie, sur LCI.

Ces déclarations alarmistes peinent pourtant à changer la donne. Au contraire, les propos sont aussi plus virulents chez ceux qui marquent leur opposition au texte. Le PLFSS et son déficit qui file coûteux énormément dans le socle commun. Dans les colonnes du « JDD », Christophe Béchu, maire d'Angers et proche d'Edouard Philippe, redit tout le mal que son parti pense du projet soumis au vote.

Bruno Retailleau a appelé les députés LR à voter contre ou à s'abstenir.

« Le texte qui nous est proposé repose sur plus d'impôts et il ne propose rien pour moins de dépenses. Il est à l'opposé de ce que nous croyons souhaitable », déclare-t-il. La position des députés Horizons – abstention ou vote contre – ne sera arrêtée que mardi juste avant le vote. Il n'est cependant pas certain qu'elle soit suivie à 100 % : vendredi dernier, sur la partie recettes, quatre députés Horizons ont voté pour.

Chez Les Républicains, Bruno Retailleau, sénateur et ancien ministre de l'Intérieur, a lui aussi tiré à boulets rouges sur la copie

issue des débats, dénonçant sur RTL un triple hold-up « fiscal » (augmentation de la CSG), « social » (suspension de la réforme de la retraite) et « démocratique » (Premier ministre pris en otage par les socialistes). Il a appelé les députés LR à voter contre ou à s'abstenir, mais là encore, plusieurs pourraient voter pour, comme l'ont fait six d'entre eux sur la partie recettes.

Chez Renaissance, la pilule de la hausse de la CSG sur les revenus du patrimoine et de la suspension de la réforme des retraites a aussi du mal à passer, sans parler de la hausse du déficit, mais la plupart des députés



Dans un long message posté sur les réseaux sociaux, le Premier ministre a tenté ce week-end de convaincre les récalcitrants.

devraient voter pour afin de ne pas fragiliser l'exécutif. « On ne peut pas prendre le risque de ne pas avoir de PLFSS et de rajouter de la crise à la crise », note un député qui votera, à contrecœur, le texte.

Un scrutin serré

Nombre de députés EPR regrettent les concessions trop importantes faites au PS et aux écologistes. Certains n'ont pas encore fait leur choix sur le vote de mardi. « Je m'interroge aujourd'hui », a déclaré sur France 3 l'ex-ministre de l'Industrie Marc Ferracci, proche d'Emmanuel Macron. Il a ajouté attendre la copie finale, et donc le niveau du déficit, pour prendre sa décision, tout en précisant qu'il ne votera pas contre.

Le scrutin sera serré. D'un côté, l'exécutif peut à priori compter sur Renaissance, le Modem, le PS et

LiOT. De l'autre, le RN et les ciottistes voteront contre à coup sûr, tout comme LFI et les communistes. Tout dépendra de la position des écologistes – que l'exécutif cherche à faire venir vers l'abstention par une hausse supérieure que prévu de l'ONDAM après leur vote contre sur la partie recettes –, du vote des ultramarins et du nombre de députés LR et Horizons qui franchiront le Rubicon et rejettent le projet de loi.

La pression est forte sur Sébastien Lecornu. Un vote favorable viendrait valider sa méthode, notamment le non-recours au 49-3, et ouvrirait la voie pour le vote d'un budget. Un vote défavorable sonnerait comme un désaveu et relancerait les appels à sa démission. Verdict mardi, le jour où Sébastien Lecornu fêtera ses trois mois à Matignon. ■

Sarkozy : comment la prison change l'homme

Dans « Le Journal d'un prisonnier », Nicolas Sarkozy fait le récit de 21 jours en prison qui l'ont « grandi », dit-il. Pour mieux se battre.

LE FAIT DU JOUR POLITIQUE
de Cécile Cornudet



Nicolas Sarkozy ne dit pas : « J'ai changé. » C'était la phrase de sa campagne 2007. Mais il écrit un livre pour le signifier. Après 21 jours passés en prison, il veut montrer que l'expérience l'a grandi. « Soit l'épreuve m'abattait et c'était la fin. Soit elle me conduisait à devenir une meilleure personne. » Il s'ensuit un récit personnel qui décrit par le menu les vertiges de l'enfermement, mais qu'il tire autant que possible vers le positif.

Il y a certes la froideur des parloirs, le bruit la nuit, le matelas moins « souple qu'une table », les repas qui n'en sont pas, un monde sans couleurs, le mince filet d'eau de la douche, l'heure de sport dans une pièce exigüe. Mais il y a aussi les rencontres. De longues pages consacrées aux surveillants et au directeur de la prison, à sa « rencontre spirituelle inattendue » avec l'aumônier, au médecin qui soulage ses maux de dos.

« On avait mis sur ma route beaucoup de gens à l'humanité rayonnante. Si apprendre c'est rester jeune, la prison m'aura rajeuni parce que j'y ai beaucoup appris. » Y compris l'empathie pour ses voisins de cellule. Sur la violence et ses réponses, « je me fais la promesse d'avoir à l'avenir une parole plus élaborée et moins caricaturale que celle que j'ai pu tenir ». Nicolas Sarkozy est enfermé mais il y a une foule qui le soutient, cherche-t-il à

Ultimes débats sur les dépenses de santé

Le déficit du budget de la Sécu promet d'être plus important que prévu initialement par le gouvernement.

Solenn Poullennec

La poussière est en train de retomber après la frénésie parlementaire et l'ampleur du trou de la Sécurité sociale commence à se préciser. Sur le papier, le déficit devrait être ramené à un niveau proche de 20 milliards d'euros l'an prochain, contre 23 milliards d'euros prévus cette année, a fait savoir le gouvernement dimanche.

« Aujourd'hui, on est à 20 milliards malgré des transferts de l'Etat [vers la Sécurité sociale] auxquels le gouvernement s'est engagé de l'ordre de 5 milliards », a précisé le ministre de l'Economie, Roland Lescure, interrogé sur LCI avant un vote décisif des députés attendu sur la totalité du projet de budget de la Sécurité sociale mardi.

Pour limiter l'ampleur du dérapage, l'exécutif a en effet promis – entre autres – que l'Etat augmenterait le montant de la compensation qu'il verse à la Sécu pour les exonérations de cotisations accordées aux entreprises (allégements généraux). Si bien que, selon plusieurs sources, le déficit (transferts compris) a des chances d'atterrir en

dessous de 20 milliards. Entre 18 et 19,5 milliards, indique-t-on dans l'entourage des ministres des Comptes publics et de la Santé.

Rejet de l'année blanche

Soucieux de redresser des comptes sociaux à la dérive, l'exécutif avait d'abord proposé de ramener le déficit à 17,5 milliards d'euros. Il a dû vite faire une croix sur cet objectif, compte tenu de son absence de majorité à l'Assemblée et devant la réticence des députés, y compris de son propre camp, à entériner les mesures d'économies mises sur la table. A commencer par le gel des pensions et des prestations sociales (censé rapporter 2,5 milliards d'euros à la Sécu). Vendredi soir, les députés n'ont même pas souhaité ouvrir le débat sur la possibilité de prévoir une telle « année blanche » pour certains Français seulement, plutôt que pour tous.

Résultat : les retraites de base et prestations sociales progresseront avec l'inflation, ce qui gonflera les dépenses, déjà augmentées par la suspension de la réforme des retraites arrachée aux socialistes.

En fin de semaine, le gouvernement a aussi renoncé au doublement des franchises et participations forfaitaires, ces sommes facturées aux patients quand ils bénéficient d'une consultation médicale, se procurent des médicaments, etc. Ce renoncement, largement attendu tant l'idée d'augmenter la facture de la santé pour les Français fait bondir sur tous les bancs, va contribuer à gonfler les dépenses de santé, par rapport à ce qui était anticipé.

Résultat : l'objectif national des dépenses d'assurance-maladie (ONDAM), un indicateur technique très surveillé dans le monde de la santé, va mécaniquement augmenter. Le gouvernement avait prévu d'enterrer ce changement à la fin des débats dans la nuit de vendredi à samedi. Face à un hémicycle surchauffé, il a renvoyé la discussion à mardi, juste avant le vote solennel sur l'ensemble du texte, une étape cruciale pour l'avenir du gouvernement de Sébastien Lecornu.

Mise en cohérence

« Mardi se tiendra encore un dernier débat essentiel : le budget de nos hôpitaux », a pour sa part annoncé le Premier ministre sur le réseau social X samedi, promettant « une dernière proposition, transparente et responsable, qui devra être financée par des mesures structurelles ». Cette déclaration fait redouter à certains dans le « socle commun » que les dépenses de santé gonflent et que les finances sociales dérapent encore plus que prévu. Cependant, dimanche soir Matignon a assuré dimanche que « le gouvernement ne renonce pas à faire des économies » et promet d'engager « des réformes structurelles ». ■

Avec ces ajustements, les dépenses de santé devraient augmenter de 3 % en 2026, a expliqué le ministre de la Santé, Stéphanie Rist, à l'Assemblée (contre un objectif initial fixé à 1,6 %, soit 4 milliards d'euros de plus que la copie initiale). La discussion promet de repartir de plus belle mardi. Sachant que Matignon a assuré dimanche que « le gouvernement ne renonce pas à faire des économies » et promet d'engager « des réformes structurelles ». ■

Naissances prématurées : l'importance du lien parents-bébé

Chaque année en France, près de 50 000 bébés naissent prématûrement. Si dans la très grande majorité des cas ils survivent, la naissance avant terme peut impacter leur développement et avoir des conséquences à l'âge adulte. Où en est aujourd'hui la prise en charge de ces prématûrés ? Pourquoi et comment les parents y sont-ils de plus en plus associés ? Quelles sont les implications pour notre système de santé ?

Professeur de pédiatrie et chef du service néonatalogie au CHU de Strasbourg, Pierre Kuhn nous répond.

À partir de quand un bébé est-il considéré comme "prématuré" ?

La durée théorique normale d'une grossesse se situe entre 37 et 41 semaines d'aménorrhée, aussi on parle de prématûrité pour les naissances ayant lieu avant 37 semaines. Il y a toutefois différents niveaux et les risques sont inversement proportionnels au degré de prématûrité, avec plus de 95 % de survie chez un prématûr moyen de 32 semaines mais un risque de décès proche de 50 % chez un prématûr extrême né à 24 semaines. Ce cas de figure est heureusement beaucoup plus rare. Si la part des naissances prématurées a d'ailleurs longtemps augmenté en France, des années 80 aux années 2010, elle s'est stabilisée depuis 2015 à environ 7 %. Au niveau mondial le taux de naissances prématurées avoisine les 10 %, mais certaines régions comme les pays scandinaves enregistrent seulement 5 à 6 % de prématûrité.



Pierre Kuhn, professeur de pédiatrie et chef du service néonatalogie au CHU de Strasbourg

Quelles sont les causes de ces naissances prématurées ?

Dans un tiers des cas, il s'agit d'une prématûrité "consentie", c'est-à-dire décidée au niveau médical en fonction de l'état de santé de la mère, le plus souvent à cause d'une hypertension artérielle pouvant évoluer en pré-éclampsie (complication de la grossesse engendrant un risque vital). Ce peut également être le cas lorsque le bébé ne grossit pas bien in utero, et que l'on décide de le faire naître pour lui prodiguer les soins nécessaires. Toutefois, dans les deux tiers des cas, la prématûrité est "spontanée", c'est-à-dire que la naissance survient de façon naturelle. La cause est souvent difficile à identifier précisément, même si l'on sait qu'il y a des facteurs de risque liés à certaines pathologies, ou encore aux grossesses multiples qui occasionnent 10 fois plus d'accouchements prématurés que les grossesses uniques. Mais la prématûrité "spontanée" est aussi liée à des facteurs psychosociaux : le stress prolongé de la mère a des conséquences physiologiques et peut y contribuer. Nous le constatons d'ailleurs dans notre service, car à Strasbourg nous recevons beaucoup de femmes migrantes ayant vécu des situations difficiles, avec à la clé des naissances prématurées. Les populations défavorisées ne sont cependant pas les seules touchées et, à l'autre bout du spectre, les femmes cadres ou cheffes d'entreprise, qui ont un rythme de vie souvent très intense, sont aussi plus concernées par le risque de prématûrité.

Quels sont les risques associés à une naissance avant terme ?

On l'a évoqué, il y a d'abord la question de la mortalité. Un bébé né prématûrement a des be-

soins spécifiques, surtout s'il est un grand ou un extrême prématûr. Il est alors immature au niveau de la respiration, de la digestion et de la thermorégulation. Il lui faut une assistance respiratoire (parfois une intubation), un soutien nutritionnel avec une sonde et/ou un cathéter, et un placement en couveuse ou en peau à peau. Mais même lorsque ces grands prématûrés sont hors de danger, il peut y avoir des conséquences à court et à moyen terme. On le constate en particulier au niveau du neurodéveloppement. L'étude française de référence (Epipage) a montré qu'un tiers des bébés nés avant le cap des 32 semaines avaient des troubles cognitifs à l'âge de 5 ans, en raison d'une trajectoire de neurodéveloppement anormale. Cela peut se répercuter tout au long de la vie, et les adultes que deviendront ces enfants ont plus de risque d'avoir des difficultés en termes d'insertion sociale et professionnelle, ou dans leur vie relationnelle et affective. C'est pourquoi prendre soin des bébés prématûrés est aussi important pour leur bien-être présent et futur que pour la cohésion de la société de demain.

Comment cette prise en charge évolue-t-elle aujourd'hui ?

En complément du soutien médical aux bébés prématûrés, nous mettons de plus en plus l'accent sur l'adaptation de l'environnement aux besoins du bébé et sur l'accompagnement des parents. Face à un environnement hospitalier très technique, il faut réussir à créer une atmosphère humaine, bienveillante et soutenante pour le nouveau-né et sa famille. Les parents ont eux aussi un rôle capital à jouer dans le devenir de leur enfant prématûr. L'idée est de les impliquer dans les soins, sans remplacer les soignants mais en interagissant davantage avec leur bébé. Car nous sommes des êtres sociaux qui avons besoin de créer du lien – les parents avec le bébé, et le bébé avec eux – pour pouvoir s'attacher. Les premières semaines de vie, surtout en cas de naissance prématûrée, sont également une période cruciale pour le développement cérébral du bébé, qui sera stimulé plus efficacement et positivement s'il est aux côtés de ses parents, dans un environnement sécurisant.

On parle beaucoup de l'importance du "peau à peau"...

C'est l'une des pratiques emblématiques des soins de développement centrés sur l'enfant et sa famille, qui consiste à placer l'enfant peau nue contre le torse des parents, lui aussi dévêtu. Cela vient restaurer la continuité sensorielle qui existe in utero entre la maman et le bébé, et permet de soutenir le développement de ce dernier. Il s'agit véritablement d'un soin, aux bénéfices médicaux prouvés : sa pratique dans les 7 premiers jours de vie a été associée à un meilleur développement cognitif, mesuré à l'âge de 5 ans. Il est recommandé le plus tôt et le plus longtemps possible par l'Organisation mondiale de la santé.

Il est également important d'associer le plus possible les parents aux soins, y compris le père ou le co-parent, qui doit trouver et prendre toute sa place. Si la voix de la mère – la plus familière au bébé – peut avoir un effet apaisant, l'autre parent peut aussi soutenir l'enfant lors des soins difficiles, par exemple en lui donnant son doigt à agripper. La simple présence paren-



GETTY IMAGES/PHOTODISC

tale contribue à réduire la douleur et le stress global de l'enfant, qui va par exemple mieux dormir ou avoir moins besoin d'être oxygéné. C'est pourquoi le concept qui tend à s'imposer est celui de la "zéro séparation" entre les parents et leur bébé prématûr.

Comment cette "zéro séparation" se met-elle en place ?

Ce n'est pas évident car pendant longtemps les unités de réanimation néonatale étaient construites sur le principe "petits patients = petits espaces", avec une impossibilité physique d'accueillir les parents aux côtés de leur bébé. Ils pouvaient être considérés comme vecteurs d'agents pathogènes, ou au mieux comme des visiteurs occasionnels. Même si aujourd'hui les mentalités ont évolué, des contraintes subsistent car on ne peut pas changer l'architecture d'un bâtiment du jour au lendemain. D'autant que l'hospitalisation dure souvent jusqu'au terme normal de la grossesse : cela peut se compter en mois, durant lesquels il faut pouvoir accueillir les parents pour rester au plus proche de leur enfant, tout en respectant leur intimité. C'est l'un des sujets sur lesquels nous travaillons avec le GREEN (Groupe de Réflexion et d'Evaluation de l'Environnement des Nouveaux-nés) au sein de la Société française de néonatalogie. Nous collaborons également avec l'association de parents SOS Préma, ainsi qu'avec la communauté des professionnels européens. Pour faciliter la proximité parents-bébé et une sortie plus précoce et sécurisée de l'hôpital, une expérimentation est en cours avec des lits de néonatalogie à domicile pour les bébés stables à partir de la 34e semaine. Cela fonctionne très bien dans les pays scandinaves, et nous espérons pouvoir le généraliser chez nous.

Que peut-on apprendre des pays nordiques en la matière ?

Le rapport Euro-Peristat 2022 confirme que la France, qui a perdu 20 places en 20 ans dans ce classement européen de la santé périnatale, pourrait s'inspirer de ce qui se fait ailleurs. En particulier en Norvège, en Finlande ou en Suède – pays dans lequel j'ai eu la chance de pouvoir aller observer les pratiques durant plus d'un an, et où les bébés prématûrés se portent globalement mieux sans que cela ne coûte plus cher que chez nous. Les Suédois ont par exemple fait le choix de regrouper les plateaux techniques de néonatalogie, pour concentrer

les moyens et les professionnels qualifiés dans certains hôpitaux. Quitte pour cela à fermer des maternités de proximité. C'est un sujet qui peut être épique chez nous, mais il faut comprendre que cela a apporté un vrai bénéfice en termes de qualité de prise en charge. Surtout, ça ne s'est pas fait du jour au lendemain et il y a eu des compensations, pour offrir aux familles des solutions adaptées à leurs besoins localement. Le suivi de la grossesse peut se faire à proximité, de même que le suivi post-accouchement. À l'approche du terme, on propose également aux parents habitant loin de leur maternité de venir séjourner dans des "hospitels", hôtels spécialisés, situés à proximité de l'hôpital, afin d'éviter le stress et les risques liés au trajet longue distance. Ils y restent après l'accouchement, avec une sortie plus précoce mais sous la supervision d'une sage-femme.

Les ratios de soignants par bébés sont aussi plus ajustés au niveau de soins nécessaires des bébés hospitalisés, et plus avantageux qu'en France, ce qui soutient une meilleure qualité et efficacité des soins critiques qui sont prodigues.

Au-delà du médical, quid de la réponse sociale ?

C'est aussi un point décisif pour l'accompagnement des bébés prématûrés : les parents, en particulier le père ou le co-parent, ne peuvent être aux côtés de leur enfant que si on leur en donne les moyens avec un congé suffisamment long. C'est d'ailleurs parfois nécessaire simplement pour s'occuper des autres enfants, qui ne doivent pas non plus être mis de côté.

En Suède, les parents bénéficient de 18 mois de congé parental à partager, plus 2 mois additionnels en cas d'hospitalisation de l'enfant. Ce système favorise le "zéro séparation" dans des moments familiaux complexes. En France, pour les grandes prématûrités, la mère peut récupérer l'intégralité de son congé prénatal après la naissance. Le père ou co-parent dispose quant à lui d'un congé spécifique si l'enfant est hospitalisé en unité spécialisée.

Plus largement, tout ce qui soutient la néonatalogie et ses équipes, exposées elles aussi à une forte pression, est bénéfique aux adultes de demain et donc à la collectivité. Si la valeur d'une société se mesure au soin qu'elle prend des plus vulnérables, je pense que nous pouvons encore progresser.

Déficit 2025 : la bonne surprise qui pourrait soulager Bercy

BUDGET

Au vu de la résilience de l'activité et du dynamisme des recettes fiscales, le déficit public 2025 pourrait être légèrement inférieur au chiffre de 5,4 % du PIB sur lequel table toujours le gouvernement, jugent plusieurs économistes.

Sébastien Dumoulin et Stéphane Loignon

Freiné par les divisions de l'Assemblée, le redressement budgétaire est-il en passe d'être facilité par une conjoncture plus favorable que prévu ? Plusieurs économistes le pensent et décèlent dans les dernières statistiques économiques et budgétaires des signes encourageants, laissant envisager un déficit 2025 un peu moins mauvais qu'anticipé.

Bercy se refuse à tout commentaire et, officiellement, le gouvernement table toujours sur un déficit 2025 de 5,4 % du PIB, se félicitant d'être en voie d'atteindre l'objectif fixé au budget 2025 malgré les effets de la guerre commerciale avec les Etats-Unis. C'est ce chiffre qui figure dans le projet de loi de fin de gestion (PLFG) 2025, récemment adopté par le Parlement, ainsi qu'au projet de loi de finances (PLF) 2026 en cours de discussion.

Dynamisme des recettes fiscales

Toutefois, « il apparaît de plus en plus probable que le déficit public 2025 soit inférieur à 5,4 % du PIB, au regard des chiffres mensuels du budget de l'Etat », estime Hadrien Camatte, économiste en charge de la France chez Natixis. « La situation mensuelle budgétaire de l'Etat semble confirmer l'idée que le déficit serait moins élevé qu'attendu en 2025 », abonde l'économiste en charge de la France chez Rexecode, Anthony Morlet-Lavidalie, qui anticipe un bon dernier trimestre.

Incertitudes sur l'impôt sur les sociétés

Certes, une réduction supplémentaire du déficit de 0,1 point de PIB (soit 3 milliards d'euros) peut paraître mineure. Mais à l'heure où le gouvernement se démène pour trouver des compromis budgétaires au Parlement qui ramènent le solde public sous les 5 % en 2026, chaque dixième en moins faciliterait d'autant le redressement. Dit autrement, « la cible 2026 serait plus facile à atteindre avec un point de

année. L'Insee fait état d'un acquis de croissance de 0,8 % à la fin du troisième trimestre. L'incertitude pèse moins que ce que craignaient beaucoup d'experts. C'est un peu inespéré, l'activité est nettement plus résiliente que ce que tout le monde attendait », admet Anthony Morlet-Lavidalie, qui anticipe un bon dernier trimestre.

Si la tendance observée dans la situation budgétaire se poursuivait sur les deux derniers mois de l'année, le déficit 2025 pourrait même atterrir autour de 5,1 % ou 5,2 % du PIB, évalue un bon connaisseur des finances publiques. Mais deux grandes incertitudes demeurent.

D'abord, les dépenses des collectivités locales. Ensuite, le cinquième acompte d'impôt sur les sociétés, versé en décembre et traditionnellement difficile à prévoir. L'enjeu est particulièrement fort cette année, car sera versée au même moment la surtaxe sur les bénéfices des grandes entreprises, dont Bercy attend 8 milliards d'euros pour l'exercice en cours. Rexecode estime sa marge d'erreur sur le déficit 2025 à 0,2 point de PIB, soit un solde compris entre 5,1 et 5,5 % du PIB. ■

de mieux qu'à la même date l'an passé. Cette amélioration meilleure qu'attendu à ce stade de l'année provient de dépenses contenues du côté du budget général de l'Etat (-0,3 % par rapport à la même période l'an passé) et de recettes fiscales dynamiques (+7,5 %). L'impôt sur le revenu est en hausse de 8,7 % sur la période et l'impôt sur les sociétés de 4,1 %.

« Les rentrées de TVA semblent enfin se redresser », relève aussi Anthony Morlet-Lavidalie, alors qu'elles évoluaient jusqu'ici à un rythme jugé préoccupant par les parlementaires et Bercy. Les transactions immobilières dépassent aussi les attentes, soutenant les frais de notaires, pointe l'économiste.

Cette bonne tenue globale des recettes tient pour beaucoup à une croissance supérieure à celle que prévoyait le gouvernement (0,7 % en 2025) et la plupart des observateurs. Rexecode table désormais sur une croissance de 0,9 % cette

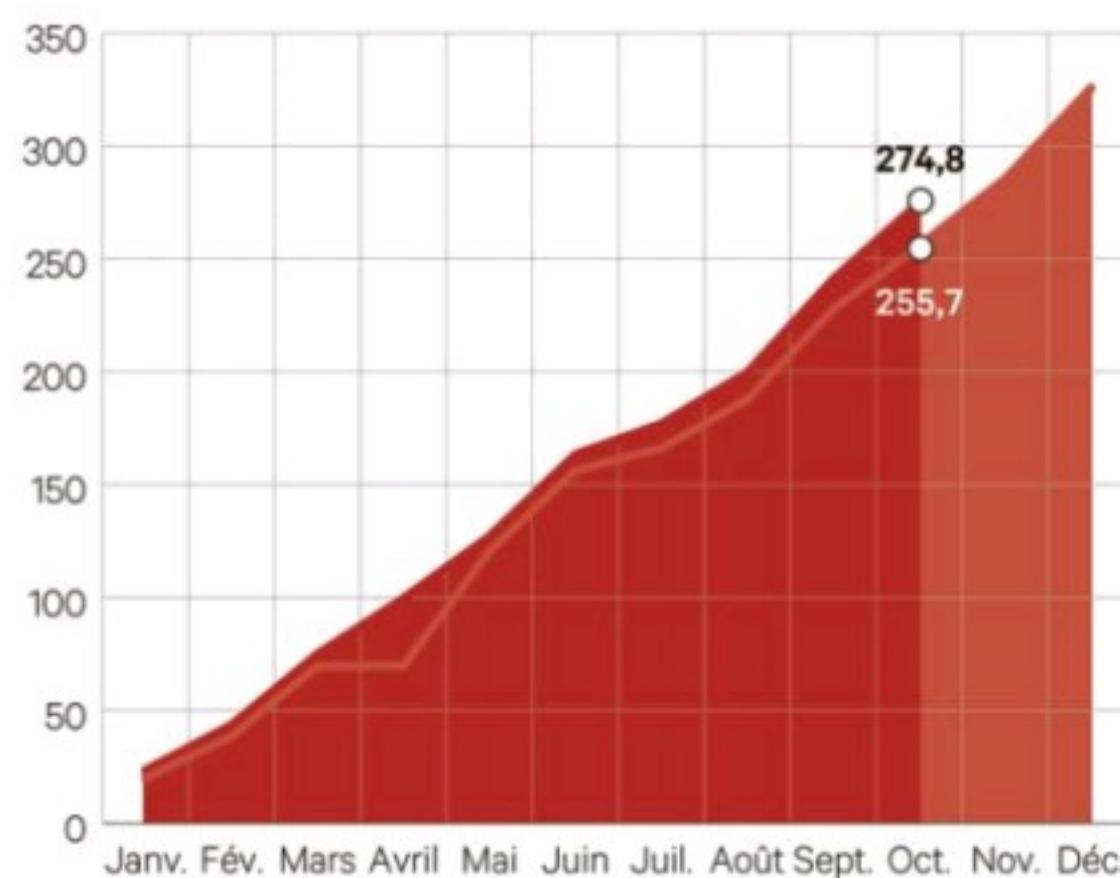
Cette bonne tenue globale des recettes tient pour beaucoup à une croissance supérieure à celle que prévoyait le gouvernement.



Les recettes fiscales en cumul annuel

En milliards d'euros

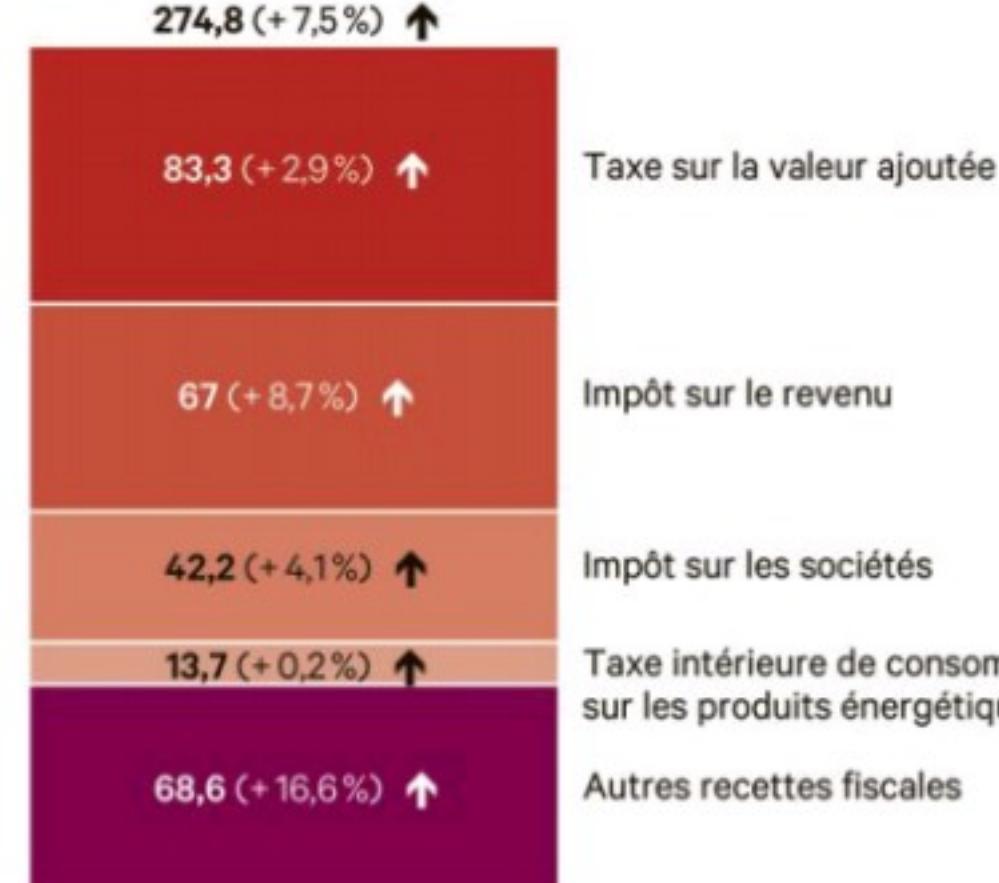
2024 2025



Les recettes fiscales 2025 à fin octobre

Cumul à fin octobre, en milliards d'euros

(Variation à fin octobre 2025/2024, en %)



* LES ECHOS / SOURCE : MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES - PHOTO : ROMUALD MEIGNEUX/SIPA

Le redressement budgétaire n'épargnera personne

La France doit réduire son déficit de 120 milliards d'euros pour stabiliser sa dette. L'ampleur de cet effort se traduira inévitablement, selon une note du think tank Terra Nova, par la hausse d'un impôt comme la TVA touchant tous les Français.

Vu l'état catastrophique des finances publiques, tous les Français vont devoir passer à la caisse. C'est la conclusion sans fard d'une note de Terra Nova publiée ce lundi et signée par Guillaume Hannezo, professeur associé à l'Ecole normale supérieure et ancien conseiller économique de François Mitterrand.

Le think tank progressiste n'est pas tendre avec les politiques de tous bords qui, selon lui, nient cette évidence et prétendent que la solution est à chercher chez les autres : « Chez les immigrés, dira le RN ; chez les fonctionnaires, pour la droite classique ; chez les flemmards, pour le centre droit ; chez les très riches et les entreprises, pour la gauche.

Un effort quasi inédit

Or même cumulées, ces pistes ne sont pas à l'échelle du problème, calcule Terra Nova. La France doit réduire son déficit public d'environ 4 % du PIB, soit 120 milliards d'euros, uniquement pour stabiliser sa dette et éviter un emballement de la charge d'intérêts. « C'est un effort de 3 à 4.000 euros par ménage et par an », pointe Guillaume Hannezo, effort quasi inédit dans l'histoire du pays.

L'ajustement est bien plus drastique que ceux réalisés lors du « tournant de la rigueur » de 1983 ou lors de la phase de « qualification pour l'euro » au début des années 1990 (tous deux autour de 2,5 % du PIB).

Il faut remonter à 1958 pour

les hauts revenus, 2 à 3 points de TVA en plus, hausse des taxes sur l'essence, etc.) et gelé investissements et salaires dans la fonction publique. Comment réitérer l'exploit dans une économie ouverte ? Guillaume Hannezo souligne l'insuffisance des pistes habituellement avancées par les politiques. Réduire le train de vie de l'Etat ? Même en privatisant et en faisant des plans sociaux dans la fonction publique, difficile de générer plus de 5 % de la somme.

Faire payer les entreprises ? Ici encore, pas de « trésor caché », explique la note. Toutes réunies, les entreprises françaises font moins de profits (112 milliards d'euros en 2023) que les masses à trouver. Difficile de faire peser davantage que 10 à 15 % de l'effort maximum sur leurs épaules. Travailler plus ? Repousser l'âge de départ en retraite permettrait bien sûr d'économiser sur les pensions, mais essentiellement en évitant une explosion de la facture à long terme et non en la réduisant dans l'immédiat.

Quant à une moindre indemnisation du chômage, elle dépendra de la conjoncture et ne produirait que quelques milliards. « Au total, le « travailler plus », à solde migratoire inchangé, [...] peut contribuer pour 5 à 10 % à la résolution de l'impasse. C'est une contribution appréciable, mais pas décisive », évacue la note.

Enfin, « taxer les riches » n'a rien d'une baguette magique non plus. L'auteur estime qu'en allant « aux limites de la jurisprudence constitutionnelle » et avec « des risques de délocalisation calculés », il serait possible de prélever 10 à 15 milliards d'euros sur les plus aisés – réintégration des plus-values latentes dans les transmissions de patrimoine, rabot du pacte Dutreil, restauration d'un ISF...

Bref, le compte n'est pas. Même en mettant à contribution l'Etat, les chômeurs, les entreprises et les plus riches, cela règle – au mieux – un tiers du problème. « Il reste encore 70 à 90 milliards d'euros à

reprendre sur les « vraies gens », les 99 %, c'est-à-dire 2.300 à 3.000 euros par foyer et par an, relève Guillaume Hannezo. Donc tout le monde va payer. » Concrètement, l'Etat va devoir reprendre du pouvoir d'achat. « C'est un changement de paradigme, dont on comprend qu'il provoque une forme de déni et de panique morale », même si d'autres pays y sont parvenus : Italie, Espagne, Portugal ou Grèce.

Lancer un mouvement de désépargne

La note prône « deux trains de mesures simples ». D'abord réduire en priorité les flux de dépenses publiques épargnées par les ménages – en particulier les pensions. Réduire de moitié le taux d'épargne des retraités (c'est-à-dire baisser leurs revenus de 10 à 12 % par exemple en supprimant l'abattement fiscal, en désindexant plusieurs années, etc.) générera dans le temps « plus de 40 milliards d'euros, soit 40 % du besoin d'ajustement, sans spirale récessive, et la France resterait sur un niveau de retraites plus généreux que la plupart de ses voisins », assure Guillaume Hannezo.

Ensuite, selon Terra Nova, le solde ne pourra venir que de la hausse d'un impôt général à large assiette comme la TVA ou la CSG. La note pointe que le taux normal de TVA en France est « 3 à 5 points en dessous des pays comparables » et que chaque hausse d'un point rapporte entre 7 et 11 milliards d'euros à l'Etat (selon le sort réservé aux taux réduits). De quoi atteindre la barre des 120 milliards, stabiliser la dette, lever les inquiétudes des Français et lancer un mouvement de désépargne.

« De sorte que le retour de la confiance, qui joue sur des masses énormes, compensera, au moins en grande partie, l'effet de l'ajustement, conclut Guillaume Hannezo. Mais il faudra que d'ici là, quelqu'un prenne le risque de dire la vérité. » Il est vrai que ces « deux trains de mesures simples » sont politiquement explosifs. — S. Loi. et S. Du.

Sur le terrain



L'émission qui mêle reportages, témoignages et expertise.

En streaming sur la plateforme et du lundi au jeudi à 21h

franceinfo:
TV canal 16

en partenariat avec Les Echos

La production industrielle de la France soumise au risque Airbus

CONJONCTURE

La production industrielle a légèrement progressé au mois d'octobre, selon l'Insee.

Mais la fin de l'année pourrait être assombrie par les difficultés d'Airbus.

Nathalie Silbert

Dans l'industrie, les mois se suivent mais ne se ressemblent pas. Après avoir rebondi de 0,9 % en septembre, la production manufacturière française a quasiment stagné au mois d'octobre, en repli de 0,1 %, selon les données publiées par l'Insee vendredi. La production industrielle totale a, elle, augmenté de 0,2 % après +0,7 % en août. Les évolutions ont été contrastées. La production manufacturière a été affectée par un facteur qui n'est pas réellement conjoncturel : la décision de Stellantis de fermer entre le 13 octobre et le 3 novembre plusieurs usines a contribué à faire chuter la production automobile de 4 %.

La fabrication de biens d'équipement électrique, électronique et informatique fait, elle aussi, grise mine, en baisse de 2,2 %. A contrario, la production a accéléré dans l'industrie de la cokéfaction et du raffinage (+3,6 %). Celle des autres

matériels de transport, à savoir l'aéronautique et le naval, a augmenté de 2,4 %. Le niveau de production du secteur entre août et octobre est supérieur de 17 % à celui de la même période, un an plus tôt.

Un facteur de soutien

Depuis le printemps, le dynamisme de l'aéronautique – autour de 40 milliards d'euros, soit environ 7,5 % de la valeur ajoutée manufacturière – a soutenu l'activité économique dans l'Hexagone. « *Au deuxième et au troisième trimestres, le secteur aéronautique a tiré la croissance. Il a même été un facteur de soutien plus important que prévu* », rappelle Dorian Roucher, chef du département de la conjoncture de l'Insee. « *Les difficultés d'Airbus sont donc une mauvaise nouvelle pour l'économie française* », souligne-t-il.

En début de semaine, l'aviateur a annoncé que des défauts détectés

« Au deuxième et au troisième trimestres, le secteur aéronautique a tiré la croissance. »

DORIAN ROUCHER
Chef du département de la conjoncture de l'Insee

sur ses panneaux de fuselage l'obligeaient à revoir à la baisse ses objectifs de livraison. En 2025, environ 790 A320 seraient ainsi livrés au lieu de 820. « *Au final, la hausse des livraisons devrait être cette année deux fois moins importante que ce que nous avions prévu* », indique Dorian Roucher.

« Un tableau mitigé »

En réalité, on ne saura que fin décembre combien d'avions Airbus parvient effectivement à livrer en 2025. Si l'impact sur la production est donc difficile à évaluer, ces défauts de qualité devraient rejaillir sur les exportations de l'industriel. « *C'est un facteur négatif pour la fin de l'année* », résume l'expert de l'Insee.

Ces signaux « dessinent un tableau mitigé de la situation industrielle française », relève Charlotte de Montpellier, économiste chez ING. Dans le même temps, le climat des affaires dans l'industrie s'est affaibli en novembre. Après avoir soutenu la croissance cet été, « *la production industrielle risque de contribuer moins favorablement à la croissance du PIB au quatrième trimestre* », prévient l'experte d'ING.

Mais le ministre de l'Economie, Roland Lescure, reste optimiste. « *On va très probablement dépasser la prévision de croissance du gouvernement pour cette année. On avait prévu 0,7 %, je pense qu'on aura au moins 0,8 %*. C'est une bonne nouvelle », a-t-il déclaré au micro de LCI dimanche. ■

La production manufacturière française est quasi stable en octobre

Variation sur un an, en %



* LES ECHOS / SOURCE : BLOOMBERG

Plus de sécurité pour les ados, plus de sérénité pour les parents

Sur TikTok, les paramètres de sécurité pour les ados de moins de 16 ans sont activés automatiquement.



Seules les personnes qu'ils choisissent peuvent voir leurs vidéos

La limite quotidienne de temps d'écran est fixée à 60 min

Ils ne peuvent pas envoyer ou recevoir de messages directs

TikTok Pour en savoir plus, consultez notre Guide pour les responsables légaux



« La Chine vient percuter le cœur du modèle industriel européen », alerte Emmanuel Macron

COMMERCE

Dans un entretien accordé aux « Echos », le président de la République hausse le ton vis-à-vis des Chinois qu'il menace de droits de douane.

Il invite les entreprises chinoises à investir sur le sol européen, avec des transferts de technologie.

Guillaume de Calignon

Le président de la République veut croire qu'il existe encore un chemin pour régler à l'amiable le différend qui oppose l'Europe à la Chine, celui du gigantesque déficit commercial que le Vieux Continent accuse vis-à-vis de l'empire du Milieu et qui a dépassé 300 milliards d'euros l'an passé. De retour de son quatrième voyage officiel en Chine vendredi, Emmanuel Macron a accordé un entretien aux « Echos » dans lequel il exprime la volonté de proposer un « donnant-donnant » aux dirigeants chinois, en maniant la carotte et le bâton pour tenter d'enrayer la montée des tensions.

Excédent insoutenable

« J'essaie d'expliquer aux Chinois que leur excédent commercial n'est pas soutenable parce qu'ils sont en train de tuer leurs propres clients, notamment en n'importe plus grand-chose de nous », indique le président de la République.

« Je leur ai dit que, s'ils ne réagissaient pas, nous, Européens, serions contraints, dans les tout prochains mois, de prendre des mesures fortes et de dé-coopérer, à l'instar des Etats-Unis, comme par exemple des droits de douane sur les produits chinois », prévient-il, indiquant en avoir discuté avec Ursula von der Leyen, la présidente de la Commission européenne. Pour la première fois, le chef de l'Etat hausse nettement le ton. Car pour les Européens, avec la montée en gamme de la Chine et la compétitivité inégalée de son industrie, l'heure est grave.

« La Chine vient percuter le cœur du modèle industriel et d'innovation européen, historiquement basé sur la machine-outil et l'automobile », considère Emmanuel Macron. Et le protectionnisme de Trump ne fait

Emmanuel Macron s'est adressé à des étudiants de l'université du Sichuan, vendredi 5 décembre.
Photo Sarah Meysonnier/Pool/AFP



EMMANUEL MACRON
Président de la République

avec la Chine passe par des efforts des deux côtés, juge le président soucieux de ne pas désigner le pays comme seul coupable.

D'abord, « l'Europe doit réengager une politique de compétitivité, ce qui passe par la simplification, l'approfondissement du marché unique, des investissements dans l'innovation, une juste protection de nos frontières, un aboutissement de notre union douanière et un agenda affirmé de sécurité économique, via la mise en place d'une préférence européenne, et une politique monétaire ajustée », estime Emmanuel Macron. Ensuite, de son côté, la Chine devrait augmenter sa consommation et ouvrir son marché intérieur en abaissant les barrières.

Inverser les flux d'IDE

Puis, dans les propositions du chef de l'Etat, la vraie révolution, c'est l'inversion des flux des investissements directs étrangers (IDE). La Chine a un PIB six fois plus gros que la France mais les investissements français en Chine sont quatre fois plus importants que ceux des

entreprises chinoises en France. « Il faut que les Chinois fassent en Europe ce que les Européens ont fait il y a vingt-cinq ans en investissant en Chine, ce qui passait par des transferts de technologie, dans le nucléaire civil ou l'aviation par exemple. Nous reconnaissions qu'ils sont très bons dans certains domaines. Mais nous ne pouvons pas constamment importer. Les entreprises chinoises doivent venir sur le sol européen, tout comme EDF et Airbus sont venus sur le sol chinois auparavant, et créer de la valeur et des débouchés pour l'Europe », explique le président de la République.

« Il faut que les Chinois fassent en Europe ce que les Européens ont fait il y a vingt-cinq ans en investissant en Chine. »

dans la droite ligne du rapport de Mario Draghi sur la compétitivité. Pour le chef de l'Etat, « l'Europe doit redécouvrir que son marché domestique a beaucoup de valeur et le faire pleinement valoir. Elle dispose du plus gros marché mature au monde et de la plus grosse réserve d'épargne de la planète ».

Renforcement de l'UE

Il est temps que l'Union européenne mise sur ses atouts. Mais pour cela, certains changements intellectuels doivent être effectués, notamment à la Banque centrale européenne (BCE) qui continue à vendre les obligations d'Etat qu'elle détient, au risque de faire grimper les taux longs, de ralentir l'activité et faire monter l'euro.

Alors que le dollar américain et le renminbi chinois sont des armes et que la croissance patine de ce côté-ci de l'Atlantique, « la politique monétaire européenne me paraît pouvoir être ajustée nettement aujourd'hui. Révaloriser le marché intérieur européen, cela signifie qu'on ne peut pas avoir comme seul objectif l'inflation mais aussi la croissance et l'emploi », avertit Emmanuel Macron, critiquant un ordoliberalisme dépassé.

Car des risques de crise financière émergent. « La dérégulation américaine croissante dans les cryptactifs et les stablecoins engendre un potentiel non négligeable d'instabilité financière. Notre espace monétaire et nos acteurs financiers doivent continuer à être protégés. L'Europe doit et tient à rester une zone de stabilité monétaire et d'investissement crédible », souligne le président.

Tout cela doit permettre à l'euro de « renforcer sa position parmi les monnaies de réserve. Pour cela, il faut proposer des actifs liquides et sûrs », via des obligations européennes. « Ce qui est cohérent avec un plan massif européen d'investissements dans l'innovation et la défense, mais de manière agrégée et non fragmentée. Cela nous permettrait de nous positionner dans la course mondiale à l'innovation », estime le chef de l'Etat qui craint une plus grande divergence des économies européennes dans les années à venir.

« La capacité budgétaire des Etats membres est très différente et cela menace de fracturer l'espace européen », alerte le président. Pour lui, la place du continent dans le monde de demain dépendra des négociations avec Pékin, Washington, mais aussi et surtout des décisions prises à Bruxelles. ■

A Pékin, le délicat pas de deux du président français

En visite d'Etat en Chine, Emmanuel Macron a surjoué son « amitié » avec le président chinois Xi Jinping. Pourtant, jamais les relations entre l'Europe et la Chine n'ont été aussi tendues. Récit de 48 heures à Pékin et à Chengdu aux côtés du chef de l'Etat.

Raphaël Balenier et G. C.
— Envoyés spéciaux à Pékin et Chengdu

Soudain, les 21 coups de canon tirés depuis la place Tiananmen, décoree de drapeaux français pour l'occasion, fendent le ciel lumineux de cette splendide journée d'hiver à Pékin. Emmanuel Macron et Xi Jinping, suivis de leurs épouses Brigitte Macron et Peng Liyuan, foulent le tapis rouge du Grand Palais du peuple, le gigantesque bâtiment cérémonial des années 1960 où ont lieu tous les grands rendez-vous politiques de la Chine communiste. Le temps semble suspendu ce jeudi,

dans cette salle du palais où les ministres chinois et français ont pris place. Face à eux, les militaires de la garde d'honneur chinoise sont alignés à la perfection, figés comme des statues.

Emmanuel Macron, l'air grave dans son costume trois pièces noir, savoure ces honneurs qui propulsent immédiatement dans un autre monde. Que la politique française semble loin quand des écoliers chinois, bouquets de fleurs en plastique à la main, sautillent, affichant un bonheur factice, à la vue des deux présidents ! Cette visite d'Etat en Chine, du mercredi 3 au vendredi 5 décembre, est la quatrième de son mandat, mais l'une des plus importantes pour lui et possiblement sa dernière en tant que chef d'Etat.

Sur le fond, sa visite intervient au moment où les négociations pour la paix en Ukraine s'accélèrent et alors que l'Europe est touchée par une déferlante de produits made in China qui a creusé le déficit commercial à plus de 300 milliards

d'euros. Dans ce contexte, Emmanuel Macron veut obtenir des gages de Pékin sur ces deux dossiers, avant de laisser les clés de l'Elysée en 2027.

« Amour » franco-chinois

Pour mettre toutes les chances de son côté, Emmanuel Macron va mettre en scène son « amitié » avec le président chinois à plusieurs reprises au cours de ce bref séjour. Pour Xi Jinping, le chef de l'Etat a même fait tomber la cravate, comme ce fut le cas vendredi, lors d'un « moment amical », selon Emmanuel Macron, partagé entre les deux couples présidentiels devant le barrage de Dujiangyan.

« La Chine comme la France sont de très grandes civilisations qui se sont construites sur cette estime mutuelle, cette compréhension, ose-rais-je dire, cette amitié, voire cet amour », lance Emmanuel Macron devant les étudiants de l'université du Sichuan. Et pour l'Elysée, cette amitié est réciproque. La preuve : Xi Jinping, qui voyage très rare-

ment en province avec ses homologues étrangers, a choisi, après Pékin, d'accompagner Emmanuel Macron à Chengdu, dans le sud-ouest du pays – son troisième déplacement avec le président français après Shanghai en 2019 et Canton en 2023.

Au-delà de cette « amitié », Emmanuel Macron insiste aussi sur les nombreuses « voies de convergence » qui existent selon lui entre Paris et Pékin. Parce qu'elles sont toutes les deux membres du Conseil de sécurité de l'ONU, parce qu'elles contestent la vision d'un monde dominé par les Etats-Unis de Donald Trump et parce qu'elles ont toutes les deux l'arme nucléaire, la France et la Chine « ont beaucoup à se dire, à apprendre et à faire ensemble », dit Emmanuel Macron devant les étudiants de l'université du Sichuan, vendredi.

Mais derrière ces déclarations, personne n'est dupe. Ni Emmanuel Macron, qui dénonce la « loi du plus fort » dans une référence à peine

voilée au blocage chinois des terres rares et appelle les étudiants chinois à ne pas « céder aux sirènes de la division ». Ni Xi Jinping, qui renvoie brutalement le président français dans ses cordes à propos de l'Ukraine. « Nous nous opposons fermement à toute accusation irresponsable et discriminatoire », lâche le numéro un chinois, visiblement exaspéré que les Européens l'accusent de financer et soutenir la guerre contre Kiev.

« Moment très dangereux »

Le président français essaie encore le dialogue. Il offre à la Chine la possibilité d'investir en Europe avec des transferts de technologies et tente de l'amadouer en proposant l'arrêt des interdictions à l'exportation des machines du champion néerlandais des semi-conducteurs ASML. Mais il menace aussi la deuxième économie mondiale de droits de douane si rien ne bouge. Les relations se tendent. A l'Elysée, on est inquiet de l'avenir de l'Europe

dans un monde de prédateurs, comme la Chine et les Etats-Unis, ainsi que des divisions internes du Vieux Continent. La diplomatie européenne est peut-être en train de tirer ses dernières cartouches avant que les relations ne se détériorent rapidement, que chacun ôte son masque et que le monde ne se déchire. « Nous vivons un moment très dangereux », a déclaré Emmanuel Macron aux étudiants du Sichuan.

Dans l'avion du président français, un artiste chinois installé en France explique ne pas avoir particulièrement envie de rentrer en Chine. Trop tard, il a goûté à la démocratie et à la liberté de penser. Mais que peut la liberté face au rouleau compresseur chinois, un pays autoritaire qui a réussi à se tenir à la pointe de l'innovation, ce que les Occidentaux croyaient possible seulement pour des sociétés libres ? Ce sera aux successeurs d'Emmanuel Macron d'apporter une réponse. ■

Ukraine: Merz en pointe pour mobiliser les actifs russes

GUERRE EN UKRAINE

Le chancelier allemand veut démontrer au Premier ministre belge que les risques d'un prêt de réparation à Kiev sont maîtrisables.

Des pays extra-européens pourraient participer au dispositif.

Karl De Meyer
— Bureau de Bruxelles

Le chancelier allemand se positionne désormais comme le « facilitateur en chef » dans l'épineux dossier du prêt de réparation que Bruxelles propose de consentir à l'Ukraine en utilisant les avoirs russes immobilisés dans l'Union européenne (UE). Friedrich Merz, annulant un déplacement prévu en Norvège, s'est rendu à la place à Bruxelles vendredi 5 décembre.

Il y a rencontré la présidente de la Commission, Ursula von der Leyen, qui travaille depuis des semaines à un instrument compatible avec le droit international et actionnable par l'Union européenne. Bruxelles a présenté mercredi les textes juri-

diques afférents. Le chancelier et la cheffe de l'exécutif européen ont ensuite échangé avec le Premier ministre belge, qui refuse jusqu'ici le transfert des liquidités issues des actifs russes immobilisés dans la société belge Euroclear après l'invasion de l'Ukraine. Bart De Wever craint des représailles de la Russie et estime insuffisantes les garanties proposées par la Commission.

Friedrich Merz, pour qui le prêt de réparation est de loin la meilleure option pour assurer les besoins de financement civils et militaires de Kiev pour 2026 et 2027, dit vouloir « non pas persuader Bart De Wever, mais le convaincre ». Théoriquement, avec la base juridique choisie par la Commission, les Européens pourraient décider à la majorité qualifiée. Mais il est politiquement impensable de contourner un avis négatif de la Belgique.

Participation britannique

Le prêt de réparation soulève d'autres questions. Il pourrait ainsi entamer la crédibilité de la zone euro et conduire des investisseurs internationaux à en retirer certains de leurs placements. « Toute opération avec les avoirs souverains de la Russie sans l'accord de la Russie serait du vol. Et il est clair que le vol de fonds de l'Etat russe aura des conséquences d'ampleur », a menacé vendredi l'ambassadeur russe à Berlin.

« C'est pourquoi il est important d'expliquer au reste du monde qu'il s'agit d'une opération unique, très spécifique au contexte ukrainien, qui ne se répétera pas », indique une source diplomatique. Pour mitiger le risque réputationnel pour la zone euro, l'Allemagne et la Commission cherchent à impliquer d'autres pays ayant d'autres monnaies proposées par la Commission.

Le Royaume-Uni, selon la presse britannique, semble prêt à transférer 8 milliards de livres (9,2 milliards d'euros) d'actifs russes immobilisés outre-Manche. Le Canada pourrait aussi contribuer.

Même si les chefs d'Etat et de gouvernement s'accordent sur le prêt de réparation, ce ne sera pas la fin de l'histoire, car il y aura besoin de validation parlementaire.

Les Vingt-Sept ambitionnent de se mettre d'accord sur un dispositif lors de leur prochain sommet des 18 et 19 décembre. Un plan B pourrait consister en un nouvel emprunt commun, qui serait toutefois beaucoup plus coûteux, et probablement



Ursula von der Leyen et Friedrich Merz, ici à Bruxelles le 5 décembre 2025. Photo Yves Herman/Reuters

aussi très compliqué à approuver. Même si les chefs d'Etat et de gouvernement s'accordent sur le prêt de réparation, ce ne sera pas la fin de l'histoire, car il y aura besoin de validation parlementaire.

Washington fait pression

En effet, pour obtenir le feu vert de la Belgique, les Etats membres en faveur du prêt devront apporter des garanties, qui feraient peser un risque non nul sur leurs finances publiques. Un rejet parlementaire dans un des « grands » Etats membres obéirait sérieusement le mécanisme.

« Il est indéniable que la situation de la Belgique concernant l'utilisation des avoirs russes gelés est particulière et doit être traitée de manière que tous les États européens assument le même risque », a concédé

Ursula von der Leyen à l'issue de la trilatérale de vendredi. Enfin, selon l'agence Bloomberg, Washington joue un rôle dans le débat européen en faisant pression sur plusieurs capitales pour qu'elles s'opposent au prêt de réparation. Les actifs rus-

ses faisaient partie des paramètres du premier plan de paix (énoncé) présenté par Donald Trump le mois dernier, rejeté par les Européens. Ces derniers insistent sur le fait qu'ils sont les seuls à pouvoir décider du sort des actifs russes. ■

Zelensky et les Européens réunis ce lundi à Londres

Emmanuel Macron rencontre lundi à Londres son homologue ukrainien Volodymyr Zelensky, le Premier ministre britannique Keir Starmer et le chancelier allemand Friedrich Merz pour faire le point sur « les négociations en cours dans le cadre de la médiation américaine ». Celles-ci se poursuivent depuis jeudi en Floride entre Américains et Ukrainiens, sans les Européens, qui n'ont pas été conviés. « Nous devons continuer à faire pression sur la Russie pour la contraindre à la paix », a écrit samedi sur X le président français.

COMMUNIQUÉ

Lenovo Yoga 7 2-en-1

Ce PC 2-en-1 OLED réinvente l'informatique hybride

Grâce à son architecture pan-holographique bi-tensorielle, ce PC 2-en-1 OLED opère une convergence photonico-capacitive permettant la transduction des flux visuels en hyper-luminance cohérente. Son panneau organo-quantique à microsous-pixels diffractifs orchestre une modulation spectrale en phase inversive, générant un contraste supra-entropique non-gaussien.

Le châssis pivotant à charnière magnéto-isonomique autorise une transition tablette-ordinateur en régime para-laminaire, sans rupture du couplage

électro-haptique. Propulsé par un firmware synchrone pseudoclidien, l'appareil réduit la latence à l'effe-femto-réactionnant, convertissant chaque impulsion tactile en une réponse neuro-capacitive.

Son module énergétique lithium-photonic compact se agit en boucle thermodynamique auto-rectifiante garantissant une endurance para-ionique et une dissipation quasi nulle. En somme, plus qu'un simple convertible, ce dispositif constitue une interface technico-organique où l'ergonomie transcende la logique physique classique.



Si vous n'avez rien compris, c'est normal... En gros, c'est un PC mais aussi une tablette. Et dans les deux cas l'image reste incroyable.

* Offre de remise immédiate valable du 02/12/25 au 31/12/25. Offre valable dans tous les magasins Fnac participant à l'opération et sur fnac.com (produits vendus et expédiés par fnac.com), non cumulable avec toute autre remise.

Washington prédit l'« effacement civilisationnel » de l'Europe

MULTILATÉRAL

Les Etats-Unis ont publié leur stratégie nationale de sécurité, pointant un déclin économique et moral du Vieux Continent.

Solveig Godeluck
— Bureau de New York

Munich n'était pas un incident isolé. En février, le vice-président des Etats-Unis J. D. Vance avait siégé les Européens en venant leur donner une leçon de démocratie, chez eux, à l'occasion de la grande conférence annuelle sur la sécurité. « La menace qui m'inquiète le plus n'est pas la Russie, pas la Chine », avait-il dit, mais « la menace de l'intérieur, le recul de l'Europe par rapport à certaines de ses valeurs les plus fondamentales. »

Jeudi, les Etats-Unis ont publié une nouvelle stratégie de sécurité nationale qui reprend et diffuse le même message. Elle montre le mépris de la nouvelle administration pour le Vieux Continent – une condescendance qu'on ressent d'ailleurs très largement dans les milieux d'affaires américains.

« Notre but devrait être d'aider l'Europe à corriger sa trajectoire actuelle », expose le document, qui appelle aussi à « cultiver la résistance à la trajectoire actuelle de l'Europe au sein des nations européennes » et se félicite de « l'influence croissante de partis européens patriotes ». « Nos objectifs dans l'hémisphère Ouest peuvent être résumés par "s'associer et étendre notre influence", "pour contrôler les migrations, endiguer le trafic de drogue, renforcer la stabilité et la sécurité sur terre et en mer" », expose le document.

Berlin proteste, Bruxelles temporise

Autant dire que cette nouvelle leçon de démocratie n'a pas été bien reçue par les capitales européennes. En Allemagne, le ministre des Affaires étrangères Johann Wadephul a déclaré lors d'une conférence de presse que son pays n'avait pas besoin de conseils venant de l'extérieur, et que « des sujets comme la liberté d'expression ou l'organisation de nos sociétés libres » ne peuvent être discutés à Washington.

A Bruxelles, le ton se veut plus mesuré. « Les Etats-Unis restent notre plus grand allié », a assuré samedi la cheffe de la diplomatie européenne, Kaja Kallas. « Bien sûr, il y a beaucoup de critiques, mais je pense que certaines d'entre elles sont également fondées », a-t-elle pour-

suivi, malgré la virulence des propos américains. En France, aucun membre du gouvernement n'a pour l'instant réagi. Plusieurs eurodéputés, dont Raphaël Glucksmann (sociaux-démocrates), ont condamné les propos contenus dans ce texte. « Ce document clarifie tout : l'administration Trump vante l'Union européenne, soutient nos extrêmes droites, valide la vision du monde du Kremlin et ne bougera pas le petit doigt pour nous aider face à Poutine », écrit-il sur X. « Ce document est inacceptable et dangereux. L'administration Trump n'a pas à se mêler de nos politiques intérieures », estime aussi Valérie Hayer, présidente du groupe Renew au Parlement européen.

Moscou satisfait

De son côté, Moscou n'a pas caché une certaine satisfaction. « Les ajustements que nous observons, je dirais, sont globalement conformes à notre vision », a déclaré le porte-parole du Kremlin, Dmitri Peskov, dans un entretien accordé à la télévision publique russe Rossia. Il a ajouté espérer que la nouvelle stratégie de Washington puisse permettre à la Russie de « poursuivre de manière constructive le travail commun (avec les Etats-Unis) pour trouver un règlement pacifique en Ukraine ». Après la stratégie nationale de sécurité, Washington doit publier prochainement sa « revue mondiale des forces ». Ce document très attendu en Europe doit préciser quel effectif militaire les Américains veulent conserver sur le Vieux Continent. Une brigade mobile stationnée en Roumanie a déjà été supprimée, et l'Allemagne craint de perdre une

partie du contingent américain. Le tableau dressé est sombre : le PIB de l'Europe continentale est passé de 25 % du PIB mondial en 1990 à 14 % aujourd'hui (il est resté stable aux Etats-Unis, alors que la Chine se déployait), ce qui est attribué entre autres aux réglementations locales.

« Mais ce déclin économique est éclipsé par la perspective réelle et plus forte d'un effacement civilisationnel », pointe l'administration

Trump, avec des « organismes transnationaux qui minent la liberté politique et la souveraineté, qui censurent la liberté de parole et suppriment l'opposition politique, faisant chuter les taux de naissance et provoquant la perte des identités nationales et de la confiance en soi ». Dans vingt ans, le continent sera « méconnaissable » et « il est loin d'être certain que certains pays européens auront des économies et des armées suffisamment for-

tes pour rester des alliés fiables », poursuit le document.

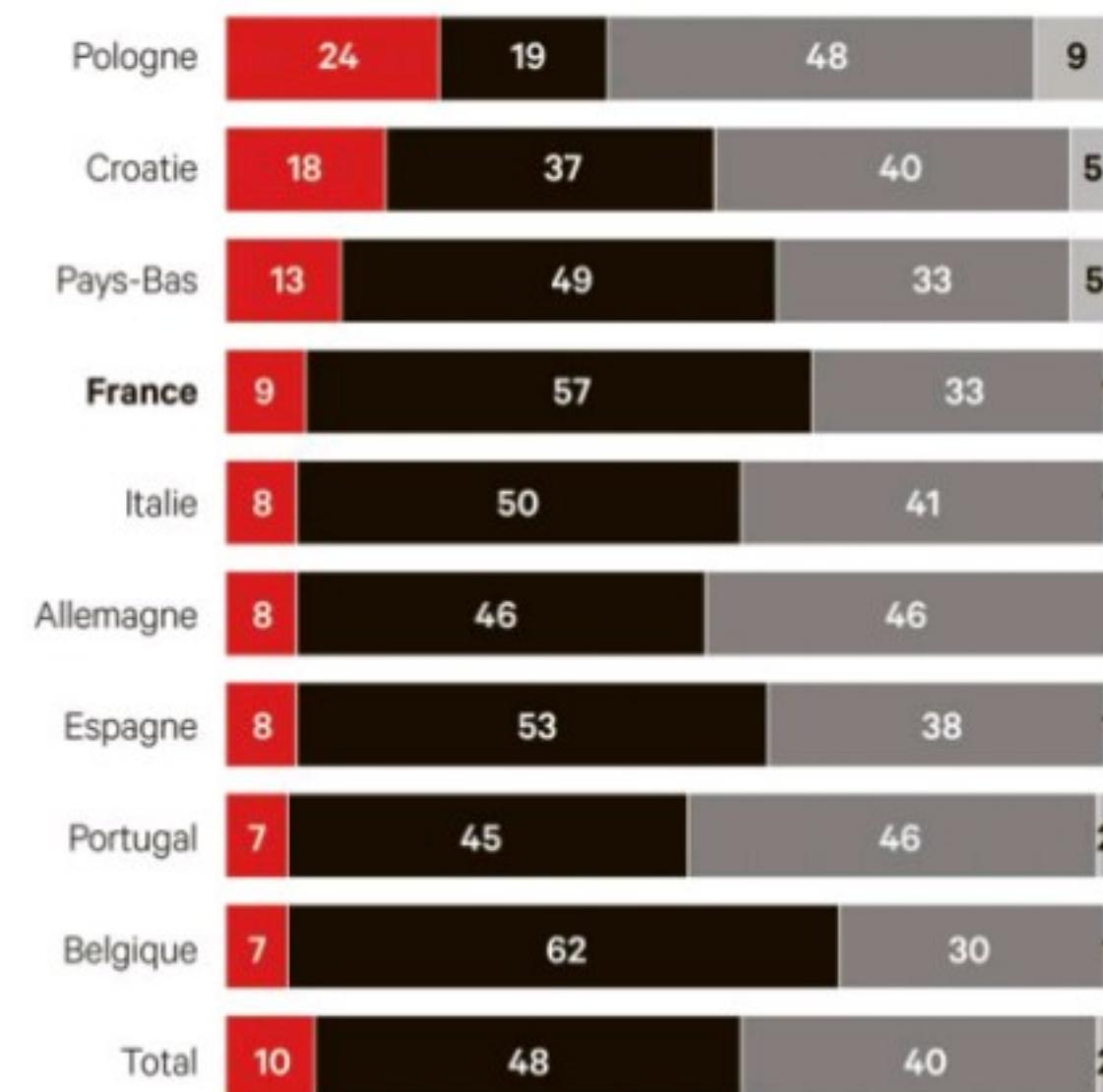
Fin de la guerre en Ukraine

Washington juge qu'il est central pour ses intérêts de « négocier une cessation rapide des hostilités en Ukraine ». « L'administration Trump est en désaccord avec les responsables européens qui nourrissent des attentes irréalistes quant à l'issue de la guerre, juchés sur des gouvernements

minoritaires et instables, et qui bafouent souvent les principes de base de la démocratie pour réprimer l'opposition. » Selon ce document, « une vaste majorité » de l'opinion européenne veut la paix, mais c'est « la subversion des processus démocratiques » qui l'entraîne. De tels arguments pourraient justifier l'imposition à l'Ukraine et à l'Europe d'un plan de paix négocié directement entre Washington et Moscou. ■

Considérez-vous Trump comme ami ou ennemi de l'Europe ?

Réponses positives, en % ■ Comme un ami de l'Europe ■ Comme un ennemi de l'Europe ■ Ni l'un ni l'autre ■ Vous ne savez pas



* LES ECHOS / SOURCE : LE GRAND CONTINENT / PHOTO : SIPA

La défiance sans précédent des Européens envers Trump

Un sondage révèle que la moitié des Européens considèrent Trump comme « un ennemi » du Vieux Continent. Mais une majorité de citoyens demande un « compromis » avec Washington en matière de défense.

Vincent Collen

Sous les coups de boutoir de Donald Trump, le fossé entre les Etats-Unis et l'Europe se creuse toujours plus. Selon un sondage Cluster 17 pour « Le Grand Continent » publié cette semaine, 48 % des Européens considèrent le président américain comme « un ennemi » du Vieux Continent. Une proportion en hausse de 4 points

par rapport à la précédente enquête d'opinion réalisée en septembre. La tendance ne peut que se confirmer, au vu de la « stratégie de défense nationale » publiée par la Maison-Blanche vendredi. Dans ce document officiel de 33 pages, l'exécutif américain prédit un « effacement civilisationnel » de l'Europe et attaque au vitriol l'ensemble des valeurs du continent.

Belges et Français en tête
Le sondage Cluster 17 a été mené avant cette publication, dans neuf pays (France, Italie, Espagne, Allemagne, Pologne, Portugal, Croatie, Belgique et Pays-Bas). Seulement 10 % des personnes interrogées qualifient Donald Trump d'« ami de l'Europe » et 40 % « ni ami ni ennemi ». Les plus hostiles au

locataire de la Maison-Blanche sont les Belges (62 % des personnes interrogées jugent que Trump est « un ennemi de l'Europe »), suivis de près par les Français (57 %) et les Espagnols (53 %). Parmi les pays étudiés, il n'y a qu'en Pologne que les opinions favorables à Donald Trump dépassent encore les avis défavorables.

Cette répulsion croissante des Européens contraste avec l'attitude réaliste qu'ils préconisent envers les Etats-Unis. Dans les neuf pays étudiés, une large majorité de la population (plus des deux tiers) estime que l'Union européenne doit rechercher « le compromis », voire « l'alignement » avec Washington. Ce positionnement est ultra-majoritaire en Pologne. Beaucoup moins en

France, où 41 % de la population juge qu'il faut s'opposer au gouvernement américain. Mais même dans l'Hexagone, 52 % des personnes interrogées favorisent un compromis.

Inquiétude au plus haut

Cette demande de compromis s'explique avant tout par un grand réalisme en matière de défense. Les deux tiers des Européens sondés (69 %) pensent que leur pays ne serait pas capable de se défendre militairement face à une agression russe. Cette part dépasse 80 % au Portugal, en Italie et en Belgique. Elle est moins forte en France, puissance nucléaire, mais tout de même importante, à 51 % de la population. Or, le risque est désormais considéré comme très élevé.

Seuls 14 % des Européens estiment qu'il n'y a « pas de risque » que leur pays entre « en guerre ouverte avec la Russie au cours des prochaines années ». L'inquiétude est au plus haut, logiquement, en Pologne, où 77 % de la population juge cette éventualité « élevée » ou « très élevée ». C'est aussi le cas de 44 % de la population française.

Alors que Donald Trump fustige l'Union européenne et que la « stratégie de défense nationale » se félicite de « l'influence croissante des partis patriotes européens », une très large majorité des citoyens interrogés veulent demeurer membres du bloc. Seulement 19 % des Européens veulent que leur pays quitte l'UE. La proportion la plus importante se situe... en France (27 %). ■

Attaques de pétroliers russes : Ankara hausse le ton contre Kiev

GUERRE EN UKRAINE

Alors que l'Ukraine multiplie les attaques contre les pétroliers russes, la Turquie tente de préserver la stabilité en mer Noire, à la fois route commerciale, corridor énergétique et zone d'exploration gazière.

Killian Cogan
— Correspondant à Istanbul

Les récentes attaques de drones navals contre des pétroliers russes en mer Noire, dont deux ont été revendiquées par l'Ukraine et ont lieu dans la zone économique turque, ont suscité l'ire d'Ankara. Le président Recep Tayyip Erdogan a

réagi lundi en prévenant qu'il « ne pouvait absolument pas excuser » ces attaques qui « menacent la navigation, la vie et l'environnement dans sa zone maritime ». Mercredi, le ministre des Affaires étrangères Hakan Fidan lui a emboîté le pas en qualifiant ces frappes de « très effrayantes », et de convoquer l'ambassadeur d'Ukraine à Ankara et le chargé d'affaires par intérim de Russie un jour plus tard.

Pour Ankara, les enjeux sont de taille. La mer Noire constitue en effet une importante route commerciale reliant la Turquie à la Russie et à l'Ukraine mais aussi à la Roumanie et à la Bulgarie. Elle est notamment cruciale pour le transport des céréales. Or, dans la foulée des attaques contre les pétroliers russes, les tarifs d'assurance maritime ont explosé.

La mer Noire est aussi un corridor énergétique majeur pour la Turquie. Ankara est dépendant à 45 % de la Russie pour son approvi-

sionnement en gaz, lequel est acheté par deux gazoducs qui traversent la mer Noire : Blue Stream, inauguré en 2005, et TurkStream, achevé en 2020. Tandis que le premier alimente exclusivement le marché domestique, à hauteur de 16 milliards de m³ par an, le second approvisionne aussi la Bulgarie, la Grèce, la Hongrie et la Serbie, à hau-

teur de 15,75 milliards m³ pour le marché turc et un volume équivalent aux pays européens.

« Au-delà du gaz, la Turquie reçoit également beaucoup de pétrole brut en provenance de Russie qui est transporté par voie maritime en mer Noire », pointe Yörük Isik, analyste géopolitique installé à Istanbul. Depuis l'invasion russe de l'Ukraine en 2022 et l'introduction d'un blocus des pays du G7 sur le pétrole russe, la Turquie s'est en effet érigée en troisième importatrice mondiale de l'or noir russe, après la Chine et l'Inde : elle a quasiment doublé ses importations de pétrole russe depuis lors.

Sanctions contournées
Elle réexporte d'ailleurs une partie de ce pétrole vers les pays du G7 après l'avoir raffiné dans ses raffineries, contournant de la sorte les sanctions imposées par le bloc occidental. Même si, sous la menace de

nouvelles sanctions occidentales, les raffineries turques se détournent de plus en plus du pétrole russe, et s'approvisionnent davantage auprès d'autres producteurs à l'instar de l'Irak et du Kazakhstan depuis peu.

La Turquie mène enfin des activités d'exploration gazière en mer Noire depuis plusieurs années. Elle a ainsi découvert un gisement de

320 milliards de m³ de gaz naturel au large de Sakarya en 2020, puis un autre estimé à 75 milliards de m³ dans la même zone au printemps dernier. Des découvertes qui pourraient à l'avenir couvrir une part importante de ses besoins énergétiques. Autant de raisons de préserver la stabilité en mer Noire et dans ses zones maritimes. ■

« Au-delà du gaz, la Turquie reçoit également beaucoup de pétrole brut russe qui est transporté par voie maritime en mer Noire. »

YÖRÜK ISIK
Analyste géopolitique

Les Echos SUR **france inter**
RETROUVEZ DOMINIQUE SEUX
DANS « L'ÉDITO ÉCO »
À 7H20
DU LUNDI AU VENDREDI

idées



Intermarché-Auchan : les dessous d'un coup de maître

L'ANALYSE
de Julia Lemarchand

En franchisant 300 supermarchés Auchan, Intermarché va atteindre les 20 % de parts de marché et resserre l'écart avec les deux leaders E. Leclerc et Carrefour. A la manœuvre de ce coup stratégique, Thierry Cotillard met en musique son ambition d'une « croissance sous toutes ses formes ».

Les Mousquetaires de Thierry Cotillard ne manquent pas de pana-
che, à l'instar des héros d'Alexandre Dumas qui ont inspiré son nom. Le 25 novembre, le numéro trois de la distribution en France a pris tout le monde par surprise en annonçant la reprise - sous franchise - de l'ensemble des supermarchés Auchan, numéro six du marché.

Cette opération inédite se fait sans endettement, sans investissement, et sans saignée sociale. Auchan va en effet rester le propriétaire des murs, l'exploitant de ses 294 supermarchés qui passeront sous bannières Intermarché et Netto, et l'employeur de leurs 11.400 salariés.

Un « joli coup », soutient un concurrent. Le d'Artagnan de la grande distribution a su convaincre son partenaire aux achats d'inventer ensemble un nouveau modèle hybride, qui floute les frontières entre indépendants, franchisés et intégrés. Le terrain a été largement préparé par l'audacieux Thierry Cotillard, qui a fait de la croissance externe l'un des pivots de son plan stratégique de 2023. Persuadé qu'à terme, il n'y aura plus huit mais cinq acteurs sur son marché.

L'entrepreneur breton, lui-même associé dans six magasins en région parisienne, a fait adopter par anticipation de nouveaux statuts juridiques par ses adhérents pour leur permettre d'acquérir un magasin à plusieurs, ce qui s'est révélé fort utile au moment du rachat des plus de 250 magasins Casino fin 2023. Il a également fait accepter l'idée d'un développement en franchise, y compris par le ralliement de « master franchisés » (à l'instar d'Auchan donc), dernier principe validé au sein du groupement il y a huit mois.

Ce secteur à faible marge, en pleine recomposition, où la guerre des prix fait rage, impose le pragmatisme et l'agilité. Thierry Cotillard a rallié à sa méthode Barthélémy Guislain, à la tête de la puissante association familiale Mulliez

Vendre ses supermarchés représentait probablement une décision trop radicale pour la famille Mulliez.

(AFM), qui préside aux destinées d'Auchan.

Une relation de confiance s'est construite entre les deux hommes, facilitée par le partage d'une vision patrimoniale, sans pression boursière. En à peine plus d'un an, déjà trois rapprochements au compteur : une centrale d'achat commune Aura Retail, qui représente près de 30 % du marché avec l'association du groupe Casino ; une fusion de leurs régies publicitaires respectives ; et maintenant les supermarchés Auchan sous franchise Intermarché.

Faire tourner davantage ses usines Agromousquetaires

Ces deux écosystèmes parlent le même langage, en dépit de trajectoires opposées pour leur enseigne phare : Auchan a perdu 3 points de part de marché en dix ans pour atterrir à 8 %, quand Intermarché (à près de 18 %) a capté 4 milliards de revenus supplémentaires sur la période, soit un total de 29 milliards en 2025 (hors carburant). Les supermarchés Auchan apportent autour de 3,5 milliards supplémentaires à terme.

Intermarché et Netto devraient boucler l'année 2025 avec 5 % de croissance, portée à la fois par le

parc historique (+2 %) et les ex-Casino. La conversion de ces derniers au concept Intermarché leur a permis de baisser leurs prix en moyenne de 18 %, d'augmenter leur chiffre d'affaires de 15 à 18 % et de 56 % après travaux, avance le distributeur.

Un « track record » persuasif. Auchan, qui souffre d'un écart de prix rédhibitoire avec ses concurrents, doit absolument faire revenir les clients. Quitte à sacrifier son nom sur le fronton des supermarchés et payer une redevance à Intermarché. C'est le pari à tenter pour se donner les moyens de « réinventer » et sauver ses hypers, qui ont fait sa force par le passé.

Vendre ses supermarchés, qu'il n'a jamais vraiment su exploiter efficacement, représentait probablement - à ce stade - une décision trop radicale pour la famille Mulliez, marquée par le gigantesque PSE décidé il y a un an chez Auchan.

Les Mousquetaires ne pouvaient pas rêver meilleur scénario. Le spécialiste du supermarché va se renforcer sur son format phare, avec près de 2.750 magasins à terme, plus que les E. Leclerc et les Carrefour Market combinés. De quoi faire tourner davantage sa cinquantaine d'usines Agromousquetaires,

derrière ses marques propres (plus d'un tiers de ses ventes). Le seul distributeur doté d'un pôle industriel cultive son avantage, même si la restructuration de son parc d'usines amorcée il y a plusieurs années est toujours en cours.

Se tenir prêt pour la prochaine opération

La barre symbolique des 20 % de parts de marché, visée en 2028, pourra être atteinte avec un an d'avance. Et le deal avec Auchan le place en pole position dans l'hypothèse d'une vente des supermarchés par les Mulliez. Sans urgence.

Le carnet de chèques a déjà bien chauffé avec l'opération Casino, qui lui a coûté 1,3 milliard d'euros, dont la moitié financée par la dette. Plus de 90 % des magasins Casino ont trouvé preneur parmi les adhérents. Leur terrain de jeu s'est en outre agrandi cet été avec la reprise, cette fois en direct par les adhérents, de 80 magasins Colruyt dans l'est de la France, gagnés de haute lutte face au leader E. Leclerc.

En attendant les prochaines opportunités, le plus jeune des patrons français de la grande distribution se crée des marges de manœuvre : 150 millions d'économies en deux ans, et un « coût colis » abaissé après 1 milliard d'euros injecté en dix ans dans la logistique. Deux autres sujets ne devront pas être négligés : les enseignes de bricolage, Bricorama et Bricomarché, malmenées par une crise de l'immobilier interminable, et l'emprise internationale, probablement à réajuster. L'alliance avec Auchan, présent sur ces deux segments, pourrait là aussi être d'une bonne aide. ■

La fin de l'Occident ?



LE REGARD
SUR LE MONDE
de Dominique Moïsi

La semaine écoulée restera-t-elle dans les livres d'histoire comme symbolique d'un monde qui est en train de devenir toujours plus post-occidental ? Les images en provenance de Pékin et de New Delhi se répondent dans un kaléidoscope d'impressions qui mènent toutes à la même conclusion : le centre de gravité du monde s'est déplacé vers l'Asie. C'est une chose de le savoir. C'en est une autre de le voir. Hasard des calendriers diplomatiques, Emmanuel Macron était à Pékin, au moment où Vladimir Poutine arrivait à New Delhi. Le président français espérait (sans doute en vain) que la Chine pourrait exercer des pressions sur la Russie pour que cette dernière soit plus proche d'un compromis sur la question ukrainienne.

En recevant Poutine, comme si de rien n'était (comme si les bombardements russes sur l'Ukraine ne s'intensifiaient pas), le Premier ministre indien faisait passer un message d'une tout autre nature :

« Je ne suis pas prêt à prendre mes distances avec Moscou. » Il est à craindre que le message de Xi Jinping à Macron soit de la même nature que celui de Modi au monde occidental : « La guerre en Ukraine, c'est votre problème, ce n'est pas le nôtre. » Le monde occidental n'a pas seulement perdu (depuis longtemps désormais) le monopole des modèles. Il ne parvient plus à imposer son agenda diplomatique (pour peu qu'il en ait un à l'heure de Donald Trump II). Le Sud global (quelle que puisse être sa réalité, compte tenu des profondes différences qui existent entre ses membres) est trop heureux de « nous » rappeler que les temps ont changé.

Pourquoi la Chine aujourd'hui, prendrait-elle le risque de fâcher une Russie qui a l'impression que le temps joue en sa faveur ? Et qu'elle possède les meilleures cartes, avec l'Amérique dans le rôle de « l'idiot utile », et l'Europe dans celui du « spectateur engagé » ? La guerre en Ukraine, pour peu qu'elle soit conte-

nue et ne débouche pas sur une escalade généralisée (qui serait dangereuse pour l'économie mondiale), sert plutôt les intérêts de Pékin. Tout comme la présence à Washington d'un président totalement imprévisible, qui en affaiblissant l'Amérique, en déstabilisant la notion même d'alliance, sert objectivement les ambitions de la Chine.

En démantelant la démocratie américaine, Donald Trump II fait le jeu des autoritarismes et des populismes. Il semble apporter la preuve que l'histoire, comme on le dit à Pékin, comme à Moscou, appartient aux régimes autoritaires. « La démocratie ? Laissez-moi rire. Même l'Amérique n'y croit plus, et ne la pratique plus. » Et ce n'est pas une France incapable de faire voter son budget - qui peut exercer la moindre influence réelle sur un empire du Milieu qui ne s'est jamais senti plus central depuis plus de deux siècles peut-être. Contribuer à la marge (pour l'essentiel Trump s'en charge) à élargir le fossé qui se creuse entre

les deux rives de l'Atlantique est bien sûr dans les intérêts de la Chine. Mais pourquoi prendrait-elle ses distances avec la Russie, pour faire un cadeau, au-delà de la France, à une Europe qu'elle respecte de moins en moins (pour ne pas dire qu'elle méprise de plus en plus) ?

Plus que jamais fière de son passé, plus que jamais confiante en son avenir, la Chine tend à regarder de haut ces Européens qui s'agitent à ses pieds.

En 1992, après la chute du mur de Berlin, Francis Fukuyama annonçait triomphalement « la fin de l'histoire ». La démocratie à l'occidentale

L'Amérique de Donald Trump fait plus de bruit qu'elle ne fait peur. Ni à Pékin, ni à Moscou.

l'avait emporté. En 2025, ne faudrait-il pas parler plutôt de « la fin des certitudes occidentales » ? Sinon de manière plus radicale de « la fin de l'Occident » ?

L'Amérique de Donald Trump II fait plus de bruit qu'elle ne fait peur. Ni à Pékin (Washington a plutôt perdu l'épreuve de force engagée avec la Chine sur la question des tarifs douaniers). Ni à Moscou : le maître du Kremlin n'a rien cédé sur l'Ukraine au locataire de la Maison-Blanche. Le pied de nez de Modi à Washington, en recevant Poutine en Inde, et les distances (polies) de Xi Jinping à l'égard de Macron s'inscrivent dans un même moment historique. Le monde est passé à l'est.

Certes, la Chine pourrait profiter de la dérive de l'Amérique et de l'absence de l'Europe, pour se présenter au monde, comme son nouveau pilier de rationalité et de modération. Mais en éprouve-t-elle même le besoin ? A l'heure de Xi, Poutine et Trump, il semblerait que la notion de hard power l'ait nettement emporté sur celle de soft power.

Dominique Moïsi
est géopolitologue.

chroniques



Sarah Silbiger/Reuters

L'indispensable refonte de la Fed approche enfin

La discorde au sein de la Réserve fédérale américaine alimente tensions et volatilité sur les marchés. La nomination d'un nouveau président ne suffira pas : la Fed doit se réformer pour s'adapter à l'économie du XXI^e siècle.

par Mohamed A. El-Erian



Il règne aujourd'hui au sein de la Réserve fédérale des Etats-Unis un niveau de discorde rarement atteint dans l'histoire moderne. Presque tous les analystes expérimentés du marché s'accordent à dire que les prochaines réunions de politique monétaire de la Fed pourraient se révéler particulièrement conflictuelles, en raison de divergences dans les points de vue économiques et dans les sensibilités politiques, ainsi que de préjugés inhérents.

La tension est palpable, et conduit à d'importantes fluctuations dans les anticipations des marchés quant aux décisions prochaines de la Fed. Pour autant, bien que les médias se focalisent sur la question de savoir qui soutiendra ou ne soutiendra pas les baisses de taux d'intérêt, l'important n'est en réalité pas de souligner que la Fed est profondément divisée, mais de déterminer comment la rendre plus efficace.

Pour répondre à cette question, il faut avant tout comprendre les défis auxquels la Fed est confrontée, à commencer par l'insuffisance des données dont elle dispose. Après le plus long shutdown de l'Etat fédéral dans l'histoire américaine, les données que reçoit la Fed sont incomplètes, incertaines, et doivent faire l'objet de révisions exceptionnellement conséquentes. Pour une banque centrale fortement dépendante des données, cela équivaut à piloter un avion les yeux bandés.

Ce manque de clarté quant aux performances de l'économie américaine accentue une deuxième difficulté, qui résulte du double mandat de la Fed : veiller à la stabilité des prix, et favoriser un taux d'emploi maximum. Historiquement, les politiques axées sur l'un de ces objectifs n'ont jamais nui à l'autre. Aujourd'hui, en revanche, ces impératifs exercent des forces opposées, et divisent les dirigeants de la Fed. Tandis que les « faucons » restent concentrés sur la stabilité des prix, insistant sur l'existence d'une inflation sous-jacente et d'une inflation globale supérieures d'environ un point de pourcentage à l'objectif fixé par la Fed, les « colombe » s'inquiètent de plus en plus

de la fébrilité des indicateurs du marché de l'emploi.

Ce bras de fer est d'autant plus complexe que le troisième mandat implicite de la Fed – veiller à la stabilité financière – est rendu difficile par des évolutions de type bulles sur certains marchés, les pratiques douteuses de financement et les prises de risques allant crescendo. Il ne serait déjà pas facile d'affronter ces défis en période favorable ; ça l'est encore moins à l'approche de la fin de mandat du président de la Fed, Jerome Powell. Un président de la Fed en bout de course aura probablement du mal à faire preuve de l'autorité nécessaire à l'unification d'un conseil d'administration fracturé.

Dans ce contexte, quelles que soient les décisions de la Fed lors des prochaines réunions, celles-ci s'accompagneront de risques. Résultat, les marchés sont aujourd'hui plongés dans une profonde incertitude. En moins d'un mois, la probabilité d'une hausse des taux en décembre est passée de plus de 90 % à moins de 30 %, puis de nouveau à 90 %. Ce niveau de volatilité est tout à fait inhabituel, et met en évidence une défaillance institutionnelle : la Fed, qui accorde une grande importance à la stabilité et à la prévisibilité, n'envoie pas de signaux crédibles ni cohérents. Compte tenu de la position des Etats-Unis en tant que point d'ancrage de l'ordre économique et financier mondial, les conséquences sont majeures.

La difficile réalité, c'est que la nomination d'un nouveau président ne résoudra pas les problèmes de la Fed. Un solide programme de refonte est également nécessaire. L'histoire récente de la Fed est jalonnée de faux pas. Analyses et prévisions défaillantes ont conduit à des conclusions erronées, notamment l'hypothèse selon laquelle la poussée inflationniste apparue en 2021 serait « transitoire », ainsi qu'à des interventions tardives, qui ont contraint les dirigeants politiques à courir après les événements.

La principale tâche du prochain président de la Fed devra consister à secouer l'institution pour l'extraire de sa torpeur.

Dans le même temps, une mauvaise communication de la part de la Fed a rendu floues les perspectives du marché, et des accusations d'irrégularités financières ont été formulées contre cinq responsables de la Fed (toutes n'ont pas été prouvées). Ces problèmes sont révélateurs d'une faible culture institutionnelle, d'un manque de vision stratégique et d'une stagnation intellectuelle.

S'adapter à la nouvelle donne technologique

Il est plus urgent que jamais de remédier à ces lacunes. Nous sommes à l'aube d'un boom de la productivité, voué à changer la donne, alimenté par des innovations telles que l'IA, la robotique et les sciences de la vie. Ces technologies sont susceptibles d'élever la limitation de vitesse d'une croissance non inflationniste, créant un scénario de production élevée sans prix élevés. Elles accentuent toutefois également le risque de nouvelles erreurs politiques, notamment en cas de découplage entre l'emploi et la croissance. Dans cette nouvelle ère, une économie forte pourrait s'accompagner d'un affaiblissement du marché du travail.

A ce jour, les responsables de la Fed manquent de curiosité en ce qui concerne la transformation à venir. Il est pour eux confortable de se cantonner à ce qu'ils connaissent, plutôt que d'affronter les forces complexes qui sont en train de remodeler l'économie mondiale. La principale tâche du prochain président de la Fed devra par conséquent consister à secouer l'institution pour l'extraire de sa torpeur structurelle.

Il faudra pour cela qu'un examen approfondi des opérations de la Fed soit mené, et qu'une approche plus souple et plus nuancée soit adoptée. Parmi les priorités devront figurer l'élaboration d'une meilleure méthode de fixation de l'objectif d'inflation dans un contexte de forte volatilité de l'offre, le développement d'outils de politique intermédiaire plus efficaces, ainsi que l'établissement de défenses structurelles contre la pensée de groupe au sein du Comité fédéral de l'open market, l'obligation de rendre davantage de comptes, le renforcement de la culture de la conformité, et l'amélioration des capacités de prévision. Il y a beaucoup à faire.

Mohamed A. El-Erian est économiste. Ce texte est publié en partenariat avec Projetc Syndicate.

Ce que nous ne savons pas des effets de l'IA

L'IA aura sur l'emploi, la productivité et le PIB des conséquences incertaines. Qui seront les gagnants et les perdants de cette révolution ?

par Patrick Artus



L'intelligence artificielle va changer les méthodes de travail dans beaucoup de professions : traduction, professions juridiques, diagnostic médical, codage informatique, professions administratives, transport et logistique, comptabilité, téléconseillers... Mais sur d'autres métiers, l'IA aura peu d'impact en raison de compétences humaines complexes : métiers du soin, ouvriers qualifiés, métiers agricoles, enseignants, analystes de données...

La première question est donc celle du poids dans l'économie des secteurs d'activité les plus exposés à l'IA. Les estimations sont très divergentes. Pour Daron Acemoglu (prix Nobel d'économie 2024), il est d'environ 5 %, ce qui implique que même si les gains de productivité sont très importants, l'effet global de l'IA sur le PIB est très faible (un peu plus de 1 % à long terme).

Mais l'Organisation internationale du travail (OIT) parvient à un résultat très différent. Pour elle, 41 % des tâches, dans les pays développés, sont exposées à l'IA et 15 % des tâches sont très exposées. Philippe Aghion (prix Nobel d'économie 2025) et Anne Bouveret, dans leur rapport « IA : notre ambition pour la France », estiment le supplément de PIB dans une fourchette de 8 à 14 % du PIB actuel.

L'impact sur l'emploi

La seconde incertitude concerne l'emploi. Si l'intelligence artificielle est complémentaire avec l'emploi, son utilisation enrichit les tâches, rend le travail plus efficace et on peut en attendre des gains de productivité sans pertes d'emploi. Mais c'est l'inverse si l'IA est substituée à l'emploi. Probablement, les salariés qui perdront leur emploi en retrouveront un autre dans un secteur à main-d'œuvre peu qualifiée. Il peut alors y avoir un recul de la productivité d'ensemble.

Philippe Aghion, Céline Antonin et Simon Bunel mettent en évidence un autre phénomène : à terme, les entreprises qui utilisent beaucoup l'IA créent des emplois, mais cela est dû au fait qu'elles deviennent plus compétitives et gagnent des parts de marché, ce qui ne dit rien sur l'effet global de l'IA sur l'emploi et la productivité. On a bien vu avec le développement d'Internet un effet positif sur la productivité dans le secteur des nouvelles technologies, mais à terme un effet négatif sur la productivité de l'ensemble de l'économie générée par le développement rapide d'emplois peu qualifiés (dans la logistique, le transport...).

Rentes d'oligopole

La troisième incertitude concerne les entreprises qui bénéficient le plus du développement de l'IA. S'agit-il des développeurs de modèles d'IA (comme OpenAI) ou bien des entreprises qui utilisent l'IA ? Si l'IA a une multiplication des modèles d'IA et une forte concurrence, les profits des développeurs seront faibles et l'essentiel du surplus ira aux utilisateurs. Mais si à l'inverse, il apparaît un très petit nombre de modèles dominant le marché, leurs développeurs bénéficieront de rentes de monopole (d'oligopole), pratiqueront des prix élevés et pourront transférer à leur profit le surplus initialement réalisé par les utilisateurs. C'est la seconde hypothèse que privilient aujourd'hui les marchés financiers ; malgré les investissements massifs, les investisseurs pensent que les profits pour la « tech » seront considérables (cette croyance justifierait la multiplication par 2,24 de l'indice Nasdaq depuis le début de 2023).

Il est présumptueux de se prononcer aujourd'hui sur les effets de l'IA sur l'emploi, la productivité et le PIB. Le scénario le plus optimiste est celui où l'IA enrichit surtout le contenu des tâches et la qualité des emplois et où le surplus lié à l'utilisation de l'IA n'est pas accaparé par un petit nombre d'entreprises ; le scénario le plus pessimiste est celui où l'IA détruit beaucoup d'emplois et profite surtout à quelques entreprises qui la développent.

Patrick Artus est conseiller économique d'Ossiam et membre du Cercle des économistes.

LE LIVRE DU JOUR

Une négligence pas négligeable



LE PROPOS Mais qu'est-ce que cette ligne de prélèvement sur votre relevé bancaire ? « HBO Max – 9,99 euros par mois »... Mais vous n'avez plus regardé HBO depuis au moins un an ! Comme toutes les plateformes, le géant américain profite de votre négligence. L'économie des plateformes multifaces est à la fois un business de « l'attention » – on en a beaucoup entendu parler – mais aussi de l'inattention. C'est ce deuxième volet auquel deux professeures d'économie s'attellent, avec beaucoup d'exemples et de pédagogie.

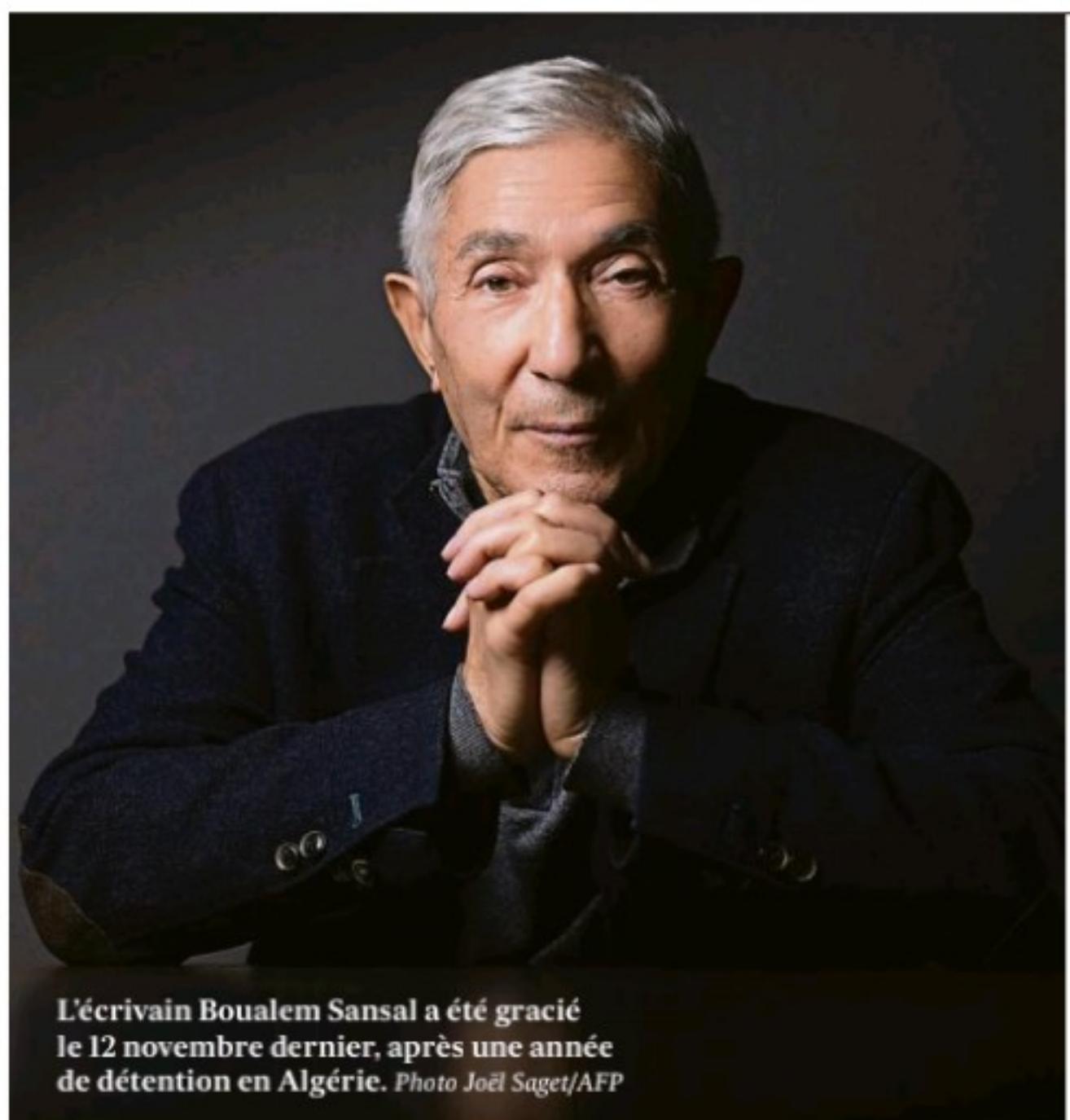
La négligence est partout dans notre économie, cause de faillites (FTX) et de scandales (airbags Takata). Il ne faut pas la « négliger » : elle est même inscrite dans notre Code civil puisque « chacun est responsable du dommage qu'il a causé par son fait, sa négligence ou son imprudence ». Mais elle a parfois du bon : de grandes découvertes médicales ont été faites par erreur. Et puis... c'est un oubli qui nous a donné la tarte tatin !

L'INTÉRÊT Cet essai à la croisée de la sociologie, de l'économie et de la psychologie est un pari réussi. On y apprend que l'inattention peut être un comportement rationnel. Le sujet pose des questions politiques fondamentales : la gratuité conduit-elle à la négligence ? Les techniques de « nudge », en prenant la mesure des biais humains, ont prouvé qu'elles amélioraient l'efficacité des politiques publiques. A méditer en ces temps de débats budgétaires.

— Margaux Boule

Négligences – Une économie de l'inattention
de Maya Bacache-Beauvallet et Françoise Benhamou.
Ed. Calmann Levy, 250 p., 18,50 euros.

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



L'écrivain Boualem Sansal a été gracié le 12 novembre dernier, après une année de détention en Algérie. Photo Joël Saget/AFP

Sansal, Daoud et les lumières algériennes

LA CHRONIQUE de Mathieu Laine



Cette chronique, et c'est là une joie incommensurable, ne sera désormais plus dédiée à Boualem Sansal, comme elle l'a été pendant sa période d'incarcération par le régime algérien. Embastillé pour des mots, aux côtés de terroristes et d'assassins, l'écrivain aura passé près d'un an en prison. Le jour de son jugement sommaire, je déjeunais avec Kamel Daoud et quelques amis. Nous venions d'apprendre la terrible nouvelle.

J'ai lu dans les yeux de Kamel, plongés dans un affolement abyssal, la peur viscérale d'un frère de plume sachant mieux que quiconque ce dont est capable la police politique du président Tebboune. Aujourd'hui, comme le dit le lauréat du prix Goncourt 2024, c'est tout le peuple algérien qu'il faut encore libérer.

En miroir de cette angoisse, quel bonheur de savoir ce héros de la liberté à nouveau libre. Et quelle chance j'ai eue d'être convié aux retrouvailles intimes de son comité de soutien avec Sansal, ce romancier visionnaire et solaire paraissant paradoxalement plus jeune et plus fort après qu'avant l'épreuve.

Servitude volontaire annoncée
Que nous a-t-il dit, en ce soir étoilé de décembre, dans ce petit salon irradiant de bonheur, hébergé par l'un de ses plus fervents soutiens, Jean-Michel Blanquer, au nom du Laboratoire de la République ? « Vous savez comment on m'appelait dans ma prison comme dans toutes les prisons d'Algérie ? On m'appelait "La Légende". Parce que derrière moi, il y a tout ça, racontait-il en enveloppant d'un geste circulaire de la main la petite assemblée qui l'entoura, ivre de joie. Il y a des choses qui bougent dans le monde. Il y a une colère qui monte. Nous ne sommes plus des moutons maintenant. Il faut sortir de ce statut. Il faut qu'on se batte. On se bat, on se bat, jusqu'à la mort ! » « Que faire ? Où aller ? Si nous devons mourir, mettons un prix élevé à notre peau », écrivait-il déjà dans « Le Serment des Barbares ».

Qu'elle est belle, la liberté ! Et quel sublime message Boualem Sansal incarne-t-il en plus de le porter, armé de son sourire, de son panache et de ses livres. Alors que le monde ne jure désormais plus que par les « hommes forts », nous plongeant dans un automne bien sombre de la liberté, la geste digne et combattive de

Boualem doit nous inspirer. Car c'est bien elle, la liberté, qui est chaque jour cruellement piétinée par notre époque sans que l'on comprenne assez combien c'est la mise à bas de son primat qui est à l'origine de nos difficultés. La flambée despotique des régimes les plus liberticides et la fièvre illibérale contemporaine ne sont pas les seules en cause. Comme Mathieu Bock-Côté le décrit dans son brillant dernier essai, « Les Deux Occidents » (Ed. La Cité), il n'y aurait désormais plus que deux blocs qui, brutalement, s'affrontent en refermant le cycle de 1989 : l'Amérique trum-pienne et l'Europe progressiste.

Tout, en effet, prend le chemin et la forme de la radicalité. De part et d'autre du champ de bataille idéologique sur lequel sont déjà tombés la nuance, la confrontation paisible des idées contraires, le secours du pluralisme, on invoque la liberté. Mais c'est pour mieux la manger.

Face à cela, écartelé désormais entre l'islamisme et l'autoritarisme militaire, il est un soleil, celui des lumières algériennes, qui peut nous éclairer. Comme tous les astres, il vient de loin, depuis les récits d'Apulée (« Tu t'émerveilleras en voyant des êtres humains changer de nature ») et ceux de Saint Augustin. L'évêque d'Hippone, né en 354 à Thagaste (actuelle Souk Ahras), annonçait déjà la servitude volontaire : « A force de tout tolérer on finit par tout accepter... A force de tout accepter on finit par tout approuver. » Albert Camus, bien sûr, en est la figure tutélaire, lui qui a « aimé avec passion cette terre » où il est né : « J'y ai puisé tout ce que je suis et [...] je ne puis me résigner à la voir devenir la terre du malheur et de la haine. »

Avec, notamment, Kétab Yacine, Tahar Djaout, Assia Djebar, Maïssa Bey, Kamel Daoud et Boualem Sansal, l'Algérie prend un tout autre visage. Celui d'une terre meurtrie d'où jaillit la source vive d'une liberté on ne peut plus menacée. Buvons à cette eau pour lui redonner sa pleine puissance et sa juste place.

Mathieu Laine est président d'Altermind et de l'Institut Coppet.

C'est bien elle, la liberté, qui est chaque jour cruellement piétinée par notre époque.

La programmation énergétique se joue dans les territoires

LA CHRONIQUE de François Gemenne



L'actuel « backlash écologique » est une attitude plus nationale que locale, plus partisane que citoyenne. Tel est l'un des principaux enseignements de la deuxième vague de l'Observatoire de la transition des territoires. La quasi-totalité des collectivités locales s'estiment « actives » en matière de transition énergétique et près de neuf électeurs sur dix sont favorables à ce sujet. Un facteur déterminant de leur vote lors des prochaines municipales. Les unes et les autres se rejoignent d'ailleurs sur la volonté de privilégier une énergie propre et locale. A quatre mois des élections locales, les candidats gagneront à s'inspirer des résultats de cet observatoire pour affiner leurs programmes et leurs engagements. Car l'alignement entre les élus et leurs électeurs est encore loin d'être parfait.

La première fracture n'est pas celle que l'on croit. Elle ne se situe pas entre les citoyens et la transition, mais entre les attentes des citoyens (87 % donnent priorité à la transition) et la perception qu'en ont leurs élus (qui ne l'anticipent qu'à 64 %), quelle que soit la catégorie d'agglomération. Les élus sous-estiment à quel point la transition est une priorité pour leurs électeurs.

La seconde fracture, qui contribue à nourrir le récit du « backlash », pourrait être appelée le paradoxe de l'action invisible : 92 % des collectivités déclarent agir

pour la transition énergétique, mais 59 % des citoyens l'ignorent ou en doutent. Ce déficit de perception n'est pas seulement un enjeu de communication. C'est aussi un enjeu de gouvernance, à laquelle une majorité d'administrés souhaitent être davantage associés dans la définition et la réalisation des projets.

En revanche, il existe un point de tension largement partagé : la contrainte économique. Elus (83 %) comme citoyens (72 %) convergent sur le coût comme préoccupation première. Ils adhèrent à la transition énergétique, mais souhaitent cependant que celle-ci se déroule sans conséquences inflationnistes. S'il y a résistance des Français à tel ou tel projet, c'est avant tout pour des raisons budgétaires, davantage que pour des raisons idéologiques.

Pour les futurs maires, l'équation s'annonce compliquée. Le contexte est inédit et l'effet de ciseau redoutable. Quand la transition énergétique est plébiscitée au niveau local, les contraintes budgétaires nationales conduisent à pré-

Les trois quarts des maires se disent prêts à envisager davantage de partenariats public-privé pour financer leurs projets de transition énergétique.

voir une réduction des ressources affectées aux collectivités locales. Les futurs maires devront donc répondre à une attente massive avec des moyens en diminution : ce constat appelle des solutions innovantes en termes de financement.

De ce point de vue, il est intéressant de souligner que les trois quarts des maires se disent prêts à envisager davantage de partenariats public-privé pour financer leurs projets de transition énergétique.

Par conséquent, il n'y a pas lieu de renoncer à l'ambition d'une énergie locale propre. Au contraire : le défi est dans la coconstruction de la transition énergétique des territoires. Trop souvent, on a eu une vision très centralisée de la transition énergétique, alors que les territoires sont porteurs de solutions énergétiques qui permettent d'accélérer la transition. Aujourd'hui, le délai moyen d'implantation d'un projet éolien en France est de sept ans : c'est plus de temps qu'il n'en faut pour réaliser un rapport du Giec. Pour accélérer les choses, il faut davantage s'appuyer sur une vision locale de l'énergie. Ce défi implique de mobiliser les partenariats pour réunir des financements, et de mieux associer les citoyens à la gouvernance des projets.

François Gemenne est professeur à HEC, coauteur du 6^e rapport du Giec et président du Conseil scientifique de la Fondation pour la nature et l'homme.

Vers l'union militaire et géopolitique de l'Europe ?

par Thierry Chopin et Laurent Warlouzet

Aujourd'hui en Ukraine et demain sur l'ensemble de sa frontière orientale, le projet européen démocratique et libéral est menacé par le projet autoritaire et néo-impérialiste de Poutine. En outre, les Européens et les Français sont sidérés par l'unilatéralisme américain depuis le retour de Donald Trump à la Maison-Blanche.

En matière de sécurité, la conférence de Munich en février dernier et les préventions américaines sur le Groenland ont révélé une fracture au sein de l'Occident même. Si l'alliance américaine reste indispensable à court-moyen terme, elle est insuffisante et incertaine à long terme. La situation critique dans laquelle les Européens sont plongés clarifie les objectifs : l'enjeu de souveraineté européenne est désormais clairement articulé à moyen-long terme sur celui d'indépendance. Les Européens doivent s'organiser pour la développer secteur par secteur et d'abord en matière de sécurité et de défense.

Jean Monnet, avant d'être l'un des « pères de l'Europe », avait œuvré à coordonner l'effort de production militaire entre alliés français, britanniques et américains pendant les deux guerres mondiales. La mise en place d'un commandement interallié et la fusion des moyens avaient permis de mieux gérer les approvisionnements et de gagner la Première Guerre mondiale.

La leçon fut répétée pendant le second conflit mondial durant lequel Monnet joua un rôle clé pour coordonner l'effort de guerre anglo-américain. Après 1945,

Jean Monnet tenta – avec d'autres – de mettre en œuvre cette leçon au plan européen. Il y parvint sur le plan économique, mais pas sur le plan militaire, comme en témoigne l'échec de la Communauté européenne de défense en 1954 par le rejet de l'Assemblée nationale en France. Cet échec n'était pas dirimant car l'Europe bénéficiait alors du parapluie nucléaire américain. Mais cette garantie semble aujourd'hui équivoque.

Dans un tel contexte, la question clé est de savoir si la guerre en Ukraine et la géopolitisation de l'Europe conduiront au développement d'une défense européenne autonome ou à des programmes de réarmement purement nationaux.

Cette dernière perspective aurait des conséquences négatives : économiques en termes de coût de duplication, opérationnelles en limitant l'interopérabilité entre les armées nationales, politiques en allant à l'encontre de l'esprit de la construction européenne – éviter une course nationale à l'armement en son sein –, et stratégiques en réduisant la capacité de l'Union de développer une base industrielle commune et autonome. Les acteurs politiques et économiques doivent ainsi retrouver le sens de l'intérêt commun et les Etats membres penser et agir « en Européens ».

Concrètement, sur l'exemple de Monnet, l'Europe a aujourd'hui besoin d'un commandement intereuropéen intégré pour définir sa stratégie industrielle et de défense militaire commune. Cela permettrait par exemple de définir des standards

communs assurant l'interopérabilité des moyens militaires et de conduire en commun les programmes de recherche et développement les plus coûteux.

Il s'agit également de mieux coordonner les capacités industrielles et de dépasser la stricte logique du juste retour. Airbus, puis Ariane et aujourd'hui la coopération spatiale Bromo – dans le cadre d'un rapprochement entre Airbus, Leonardo et Thales – donnent des exemples de bonnes pratiques, qui n'ignorent pas les intérêts industriels nationaux, mais les transcendent dans une dynamique européenne.

À défaut, l'industrie européenne sera divisée et inefficace, continuera d'être dominée par sa concurrente américaine et demain chinoise ou turque. Une défense européenne n'empêchera pas la France de préserver sa souveraineté et notamment une défense et une industrie nucléaire militaire autonomes. Dans le contexte de retour des rapports de force brutaux et des ambitions néo-impériales, les Européens doivent être en capacité de développer l'union militaire et géopolitique après l'union économique, s'ils ne veulent pas se laisser diviser et conquérir !

Thierry Chopin est professeur associé de science politique à Sorbonne Université et professeur invité au Collège d'Europe à Bruges. **Laurent Warlouzet** est professeur d'histoire à Sorbonne Université et président du conseil scientifique de l'Institut Jean Monnet à Paris.

sciences



Une nouvelle ère pour la recherche européenne

LA CHRONIQUE
de Romain Troublé



Au début du XX^e siècle, l'effervescence des grands esprits de la physique, au premier rang desquels Albert Einstein, met l'Europe au centre du monde. La relativité restreinte fait exploser notre vision de l'espace et du temps, l'équation iconique $E = mc^2$ explique pourquoi le Soleil brille, la relativité générale résout le mystère de la gravitation... Parallèlement, avec la mécanique quantique, l'esprit humain plonge dans les méandres de l'infini petit. Mais le Vieux Continent est, dans le même temps, saigné à blanc par deux grandes guerres. Einstein et les autres génes européens de la physique migrent outre-Atlantique pour y continuer leurs travaux. L'Europe perd ses talents. Sous pression, les Etats-Unis investissent massivement dans Robert Oppenheimer et son équipe de physiciens de choc pour la mise au point de l'arme fatale qui mettra fin au conflit. Dans ces années post-1945, l'Europe n'est plus le centre de la physique. Cependant, sous l'impulsion de Niels Bohr et d'autres, le Français Louis de Broglie propose, en 1949, la création d'un laboratoire européen de physique nucléaire qui aboutit en 1951 à la création du Conseil européen pour la recherche nucléaire, le CERN. La mutualisation des investissements et des cerveaux permet à l'Europe de reprendre la main. Et, de succès en succès, repositionne le Vieux Continent à la pointe de ce domaine stratégique qu'est la physique des particules. Quelques années passent. En 1974, dix pays européens se réunissent pour créer une organisation de recherche européenne dans le domaine des sciences de la vie, le Laboratoire européen de biologie moléculaire ou EMBL. Après l'atome, c'est la cellule, unité du vivant, qui est au cœur des attentions. Le but de cette initiative est à nouveau de retenir les talents européens sur le continent, en leur offrant un environnement de travail attrayant et en mutualisant les investissements indispensables. Et c'est un nouveau succès international, avec une multitude de découvertes importantes aux nombreuses retombées pour la médecine, notamment des applications pour le cancer.

Après l'atome et la cellule, les écosystèmes
J'ai choisi à dessein ces deux exemples du CERN et de l'EMBL pour montrer le formidable potentiel d'innovation de l'Europe lorsqu'elle s'unit. Alors que l'humanité joue avec les limites de son unique habitat, il devient urgent de se hisser à la hauteur de la complexité des écosystèmes. Urgent de décarboner et de travailler à l'adaptation tout en se préoccupant des écosystèmes et donc de leur connaissance. Après l'atome en 1951, la cellule en 1974, les interactions et interdépendances dynamiques et complexes du vivant, celles qui façonnent les écosystèmes, doivent être théorisées, décrées et « craquées ». Relever un tel défi appelle la création d'un nouveau centre de recherche international capable de réunir la somme d'expertises diverses indispensables face à cette complexité. A l'instar d'autres batailles technologiques actuelles, et au regard des succès passés, l'unité des pays européens pour la recherche n'est-elle pas la seule planche de salut ?

Romain Troublé est directeur général de la fondation Tara Océan.



SUR LE WEB

Newsletter sciences & prospective
Médecine, biologie, climatologie, espace, archéologie... Chaque samedi, un concentré d'expertise pour mieux comprendre le monde.
• **Abonnement gratuit**
sur lesechos.fr/newsletters

FINANCEMENT // Née dans la foulée du mouvement Sauvons la recherche, bâtie dans l'urgence et longtemps contestée, l'ANR fête ses 20 ans dans une ambiance contrastée.

L'Agence nationale de la recherche face à l'écueil du budget



L'ANR a été créée il y a vingt ans sur le modèle international des agences de financement. Photo iStock

Théo Haberbusch

Chaque année, pour des milliers de scientifiques, un même rituel se répète. En octobre, les chercheurs de toutes disciplines soumettent leurs projets pour obtenir des moyens financiers. L'hiver apporte un premier écrémage. Ceux qui passent ce cap détaillent leurs intentions au printemps, avant une seconde évaluation, par leurs pairs, mobilisés par milliers. En été, les lauréats sont dévoilés ; les premiers financements arrivent à l'automne. Les montants en jeu sont importants : environ 420.000 euros par projet en 2023-2024, sur trois à quatre ans.

Le chef d'orchestre de ce processus essentiel dans la vie des laboratoires de recherche est un établissement public, l'Agence nationale de la recherche (ANR). Si l'acronyme reste discret dans l'espace public, il rythme la carrière des chercheurs. Dans les universités, « l'appel à projets générique est devenu un marronnier », résume Edouard Kaminski, président de l'Université Paris Cité et président du conseil recherche et innovation de France Universités. « C'est en juillet 2004 que le Premier ministre Jean-Pierre Raffarin a annoncé la création de l'ANR », rappelle Gilles Bloch, premier directeur de l'agence et aujourd'hui président du Muséum national d'histoire naturelle, à l'agence spécialisée News Tank. La genèse de l'agence est indissociable du mouvement Sauvons la recherche, mobilisation d'ampleur inédite réclamant plus de moyens et une meilleure organisation du financement scientifique.

En créant l'ANR, en février 2005, la France s'est alignée sur les pratiques de l'Allemagne, du Royaume-Uni ou de la National Science Foundation américaine. « Tous les grands pays scientifiques ont une agence de financement : c'est indispensable », résume Antoine Petit, PDG du CNRS. Dès sa première année, l'ANR injecte 750 millions d'euros, rompant avec un système où les financements étaient

Chiffres clés

- **14,7 milliards d'euros** alloués en vingt ans.
- **30.000 projets** financés depuis 2005.
- **80 % des personnes financées** (doctorants, postdocs, ingénieurs) trouvent un emploi dans les mois suivant la fin du projet.
- **1 % du budget** consacré aux actions de rapprochement entre science et société.
- **31 milliards d'euros** engagés via l'ANR depuis 2010 dans le cadre des PIA-France 2030.
- **2.093 projets financés** en 2024, contre 1.500 par an en 2018-2019.
- **8.500 dépôts** par an en moyenne.

répartis par le ministère. Vingt ans plus tard, pour le seul CNRS, elle représente près du quart des ressources propres : 250 millions d'euros sur 1,2 milliard. « L'ANR a eu deux effets majeurs », analyse Thierry Coulhon, président de l'Institut polytechnique de Paris. D'abord, une redistribution du pouvoir scientifique : « Un jeune chercheur brillant, même au sein d'une équipe moyenne, pouvait développer sa propre activité. » Ensuite, disciplinaire. « Les sciences humaines et sociales ont obtenu des moyens qu'elles n'avaient jamais eus face aux sciences dures », poursuit Thierry Coulhon. Une analyse partagée par Joël Bertrand, ancien directeur général délégué à la science du CNRS : « Elle a été utile aux démographes, anthropologues et chercheurs de terrain, qui manquaient jusque-là de moyens pour les travaux quantitatifs. »

L'ANR a profondément transformé les pratiques universitaires. « C'est une lame de fond », souligne Edouard Kaminski. Des pôles d'accompagnement aux projets sont apparus, et l'ANR pousse les chercheurs vers les programmes européens, plus exigeants et mieux dotés. La nouvelle agence a pourtant d'abord été combattue. « Elle apparaissait comme un objet extérieur, hors sol. Mais ceux qui râlaient contre sa création ne voudraient surtout pas sa suppression aujourd'hui », observe Joël Bertrand, lui-même ancien directeur de laboratoire à Toulouse. « L'ANR est devenue un outil indispensable, désormais solidement installé », abonde Thierry Coulhon. En 2024, une évaluation internationale indépendante l'a jugée « parmi les meilleures d'Europe ». Mais cette légitimité est récente. Après une montée en charge rapide, l'agence subit de plein fouet la crise financière de 2008. Les budgets se contractent ; entre 2014 et 2015, le taux de succès s'effondre sous les 10 %. « Quand on sélectionne trop peu de projets, on écarte les idées originales », prévient Antoine Petit. Lorsque les joueurs ont 18 ans, on ne sait pas qui sera le meilleur à 25. Il faut donc finan-

Mais cette légitimité est récente. Après une montée en charge rapide, l'agence subit de plein fouet la crise financière de 2008. Les budgets se contractent ; entre 2014 et 2015, le taux de succès s'effondre sous les 10 %. « Quand on sélectionne trop peu de projets, on écarte les idées originales », prévient Antoine Petit. Lorsque les joueurs ont 18 ans, on ne sait pas qui sera le meilleur à 25. Il faut donc finan-

cer un nombre suffisant de projets, autour de 20 à 30 %. » Sur le terrain, la colère monte. « L'ANR devait apporter un financement supplémentaire. Mais les moyens récurrents ont diminué », trace Jérôme Giordano, enseignant-chercheur à Aix-Marseille Université et membre du syndicat SNPTE-Unsa. Elle est alors perçue comme « le symbole du sous-financement de la recherche et de la bureaucratie ». Sa collègue Stéphanie Reynaud, ingénierie de recherche à l'Université Jean-Monnet de Saint-Etienne, illustre ce déséquilibre : « Un labo a souvent moins de 100.000 euros par an de budget récurrent, contre plusieurs millions provenant des appels à projets cumulés. » Le constat n'est pas réservé aux syndicats. « L'équilibre n'est toujours pas atteint entre financement sur projets et soutien de base », déplore Edouard Kaminski. Tout comme le PDG du CNRS : « Il ne s'agit pas de prendre à l'ANR, mais d'augmenter les crédits récurrents », insiste Antoine Petit.

La nouvelle PDG a négocié un contrat d'objectifs avec l'Etat et engagé un vaste chantier de simplification.

Mais la hausse du budget d'intervention n'est plus respectée, et une baisse du taux de succès menace.

En 2017, l'arrivée comme PDG de Thierry Damerval, ancien cadre du CEA et de l'Inserm, marque un tournant. Il supprime les « défis sociaux » dans lesquels les chercheurs devaient inscrire leurs projets, simplifie l'appel annuel et restaure peu à peu la confiance. L'agence conserve des opposants : le député Arnaud Saint-Martin (LFI, Seine-et-Marne) parle d'une « nécrose de la recherche » et réclame sa disparition. Mais les critiques se sont largement atténuées.

La « remontada »

« En 2017-2018, les sons de cloche étaient très différents », se souvient la sénatrice Laure Darcos (Les Indépendants, Essonne). Rapporteur du budget Recherche, puis rapporteur général de la Loi de programmation de la recherche (LPR), elle a assisté à la « remontada » de l'agence. Car l'ANR est la grande bénéficiaire de la LPR, qui prévoit 1 milliard d'euros supplémentaire d'ici à 2027. Dès son entrée en vigueur, le taux de succès remonte à 25 %, l'objectif fixé dès la création. Sous le mandat de Thierry Damerval, l'agence prend aussi une place centrale dans les réformes mondiales : science ouverte, intégrité scientifique, politiques d'égalité femmes-hommes.

Pour ses vingt ans, l'ANR dispose d'une image renforcée. Sa nouvelle PDG, Claire Giry, a négocié un contrat d'objectifs avec l'Etat et engagé un chantier de simplification : « Pendant des mois, nous avons tenu une réunion hebdomadaire pour voir jusqu'où l'on pouvait aller », raconte-t-elle. Claire Giry veut également améliorer l'articulation entre recherche et politiques publiques, renforcer le lien entre science et société et démontrer l'impact des projets financés. Un grand colloque européen sur la confiance dans la science se tient à Paris le 11 décembre.

Mais la dynamique de la LPR s'enraye. « Depuis deux ans, le compte n'y est pas », alerte la sénatrice Laure Darcos. La hausse prévue du budget d'intervention n'est plus respectée, et une baisse du taux de succès menace. Pour Claire Giry, l'ANR reste pourtant « une bonne façon d'utiliser l'argent public : les projets sélectionnés sont de qualité et le pays sait ce qu'il finance ». Le défi est international : la France consacre deux fois moins que l'Allemagne et trois fois moins que la Suisse ou les Pays-Bas à la recherche sur projets. « Revenir en arrière serait très difficile pour les laboratoires et mauvais pour la France », prévient-elle.

Une relation utile, mais fragile avec les entreprises

L'ANR consacre 22 % de son budget à des projets menés avec des entreprises, et 8 % financent directement celles-ci. Mais son évaluation internationale souligne une implication encore insuffisante du secteur privé, notamment des PME. Jean-Luc Beylat, président du pôle de compétitivité Systematic Paris-Region et ancien directeur de Nokia Bell Labs France, estime que « l'argent public apporte une vraie valeur ajoutée », notamment pour les start-up technologiques, qui peuvent « déboucher leur innovation ». Joël Bertrand, président du conseil scientifique de Naval Group et vice-président de l'Institut de recherche technologique Saint-Exupéry, souligne

que l'ANR a su fédérer les acteurs dans les Programmes d'investissements d'avenir (PIA) : « Les industriels comme Airbus ou Safran en sont extrêmement satisfaits. » Elle a aussi réussi le tour de force de faire travailler ensemble le ministère de la Recherche et la direction générale des entreprises de Bercy. Claire Giry veut amplifier le mouvement : création d'une direction dédiée aux partenariats, arrivée d'un industriel au comité scientifique (Armand Ajdari, Arkema), procédures accélérées, hausse du taux d'aide aux PME, ouverture des laboratoires communs aux start-up et abaissement du ticket d'entrée des chaires industrielles.

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



La mise en scène de Laurent Pelly oscille entre fantaisie délicate et franche rigolade. Photo Vincent Potnet

Le large sourire de « Robinson Crusoé » au Théâtre des Champs-Elysées

OPÉRA

Marc Minkowski et Laurent Pelly font à nouveau étinceler Offenbach. Une mise en scène rythmée, une direction orchestrale vitaminée et une distribution vocale parfaite emportent le public dans un tourbillon de fantaisie et d'humour.

Philippe Venturini

Enthousiasmé par leur réjouissante complicité depuis bientôt trente ans dans la musique d'Offenbach, on allait d'un pas alerte au Théâtre des Champs-Elysées. Avec toutefois quelques questions. « Robinson Crusoé » est quasiment inconnu et souffre d'un livret où Laurent Pelly pointe « un exotisme daté et même du racisme, impossibles à faire entendre aujourd'hui ». Il faut donc adapter et s'accommoder d'une histoire que l'on sait abracadabrante. Mais, une fois encore, la fantaisie et l'imagination du metteur en scène ont triomphé des (réels) obstacles et, avec le concours de musiciens plus que convaincus, mené au triomphe.

L'histoire n'est effectivement pas un cadeau, car elle mêle l'aventure de Robinson à une histoire d'amour. Le héros quitte en effet son Angleterre natale pour faire fortune au Brésil, mais il est éprouvé de sa cousine Edwige. Comme attendu, il échoue sur une île, ren-

contre Vendredi mais il vit ensuite des péripeties fortement invraisemblables. C'est bien là la difficulté de cette œuvre qui semble vouloir embrasser tous les styles, faire le grand écart entre le romantisme et la farce. Hétéroclite penseront alors les uns, généreux et original rétorqueront les autres.

Dynamique irrésistible

Laurent Pelly, lui, a pris le parti d'en rire, en oscillant entre fantaisie délicate et franche rigolade (quelques gags dont on réserve la surprise sont vraiment tordants). Il commence ainsi dans une ambiance d'Angleterre stylisée des années 1940, à la ligne claire façon Blake et Mortimer, et termine dans un glacial environnement urbain contemporain, avec tours en verre et SDF. Laurent Pelly distribue la critique sociale (de la société de surconsommation) comme du poil à gratter et glisse habilement dans les pas d'Offenbach et de ses librettistes Cormon et Crémieux, prompts à chahuter la famille et l'église.

« Opéra-comique » indique le livret et non « opéra-bouffe » sourcilleront les grincheux. Certes « opéra-comique » parce que le parlé et le chanté se côtoient mais ils n'excluent pas le rire quand Toby, l'amie de Robinson, enchaîne d'improbables rimes en « if » ou que Jim Cocks, autre Anglais échoué sur l'île, entonne une « Chanson du pot-au-feu ». Laurent Pelly a parfois forcé la dose d'épices mais elle permet de digérer un livret parfois chargé et impose une dynamique irrésistible. Dans la fosse, Marc Minkowski, comme à son habitude, ne ménage pas ses forces ni celles des Musiciens du Louvre et lui répond du tac au tac. Cette partition quasiment inconduite dévoile ainsi mille trésors, entre tendresse, lyrisme et éclat.

L'affiche le promettait et le spectacle le confirme : la distribution est impeccable. Elle rend justice à cette redécouverte bienvenue et à cette partition qui additionne les duos, trios, quatuors... Annoncée malade Adèle Charvet ne peut certes pas apporter tout le charisme

qu'on lui connaît à son Vendredi mais elle en restitue finement la bienveillance. La dictio toujours parfaite et la malice au coin des lèvres, Marc Mauillon campe un Toby délicieusement couard, amoureux de la Suzanne (la servante d'Edwige) radieuse d'Emma Fekete.

Ladite Edwige trouve en Julie Fuchs une interprète pétulante, séduisante, amusante et parfaitement chantante qui casse la baraque. Apprécié en début de saison dans le « Satyagraha » de Philip Glass à Nice, le ténor malgache Sahy Ratia enchaîne les réussites et compose un Robinson tout en finesse et en couleurs. On quitte le théâtre le pas à nouveau alerte, le sourire en plus.

Robinson Crusoé
de Jacques Offenbach.
Direction musicale :
Marc Minkowski.
Mise en scène : Laurent Pelly.
Paris, Théâtre des Champs-Elysées, jusqu'au 14 décembre.

L'élégance souveraine d'« Ariodante » à l'Opéra de Versailles

OPÉRA

La mise en scène sobre et raffinée de Nicolas Briançon, dans des décors et costumes « à l'ancienne » de toute beauté, et une distribution de haut niveau s'emparent d'un des plus beaux opéras de Haendel.

Voir un tel spectacle en 2025 relève de la gageure. Presque de l'insolence. Admirer un opéra créé en 1735 dans des costumes (splendides, de David Belugou) et des décors

(magiques, comme toujours, d'Antoine Fontaine) sinon d'époque, au moins d'inspiration historique, devient en effet quasiment impensable. Les perruques et les toiles peintes ne sont certes pas les seuls habits que doit revêtir Haendel pour se présenter au public contemporain. Mais oser l'esthétique « à l'ancienne » passe aujourd'hui pour de l'audace, après tant de vidéos, de costumes cravates et de kalachnikovs. Il faut reconnaître que le cadre majestueux de l'Opéra Royal de Versailles appelle, plus que tout autre théâtre, une telle pro-

sition. Cela dit, tout cela reste un moyen, pas un but.

Nicolas Briançon a donc parié sur l'élégance et la clarté pour un des opéras les plus limpides de Haendel. Limpide par ses enjeux : pas d'histoire parallèle ni de personnages secondaires qui embrouillent la narration et égareront le spectateur. Dans « Ariodante », le sujet ne quitte pas ses rails. Le duc Polinesso veut à tout prix empêcher le chevalier Ariodante d'épouser la princesse Ginevra car il convoite le trône. Pour y parvenir, il va manipuler Dalinda, la

confidente de la princesse, et insister le poison de la jalousie.

Prolongement

Choisir le contexte de la création, le XVIII^e siècle, et non celui du livret, le Moyen Age, permet de parfaitement intégrer l'opéra dans le lieu. La symétrie des toiles peintes semble en effet prolonger celle des colonnes qui encadrent la scène. Cela permet également de glisser sans heurt les danses (chorégraphie aérienne de Pierre-François Dollé) dans la continuité de l'histoire et dans une représentation jamais statique.

Vedette de la soirée, le contre-ténor Franco Fagioli semble d'abord un peu crispé (face aux redoutables vocalises) avant de se détendre et d'offrir le feu d'artifice et l'émotion attendus. Il doit affronter le Polinesso sans scrupule et si bien chantant de Théo Imart. Entre eux deux, resplendit la Ginevra de Catherine Trottmann, tout en nuances et en couleurs tandis que souffre la tendre Dalinda de Gwendoline Blon-deel et s'impatiente le vaillant Lurcanio, frère d'Ariodante, de Laurence Kilsby, ténor d'une rare distinction.

Energique, comme à l'accoutumée, la direction de Stefan Plewniak donne l'impulsion nécessaire à l'action mais pourrait parfois laisser s'épanouir davantage le son de l'Orchestre de l'Opéra Royal et ainsi s'inscrire plus profondément dans l'esthétique du spectacle.

— Ph. V.

Ariodante
de Georg Friedrich Haendel.
Dir. Stefan Plewniak ; ms. Nicolas Briançon. Opéra Royal de Versailles. Jusqu'au 11 décembre. 3 h 30 entracte compris.

ROMAN

Nassera Tamer au bout de la langue

Au croisement de la recherche formelle et de l'intimité que portent les questions identitaires et linguistiques, Nassera Tamer pose « Allô la place », étonnant premier roman publié sous les auspices des taxiphones parisiens.

Marceau Cormerais

Un premier roman affublé du nom d'un taxiphone ? Chez « Allô la place », les activités se stratifient suivant un degré de familiarité avec le lointain... Versant visible : dépôt ou réception de colis, impression, réparation ou encore transfert de fonds vers l'étranger. Pan invisible : navette téléphonique des diasporas avec les proches restés au pays, bureau du lien entretenu par les exilés avec la terre natale.

Nassera Tamer explore la portée des lieux avec une grande finesse. Ainsi qu'un taximètre comptabilisera distance et temps, le « taxiphone permettrait d'entendre un temps écoulé et une distance parcourue. Il serait l'outil qui en imprime la trace sonore, celle d'un exil, d'une culpabilité, d'une échappée... ». Notre narratrice est en plein dedans, de plain-pied face aux distances physiques, symboliques, culturelles et linguistiques avec le Maroc où vit cette mère à qui elle peine à parler.

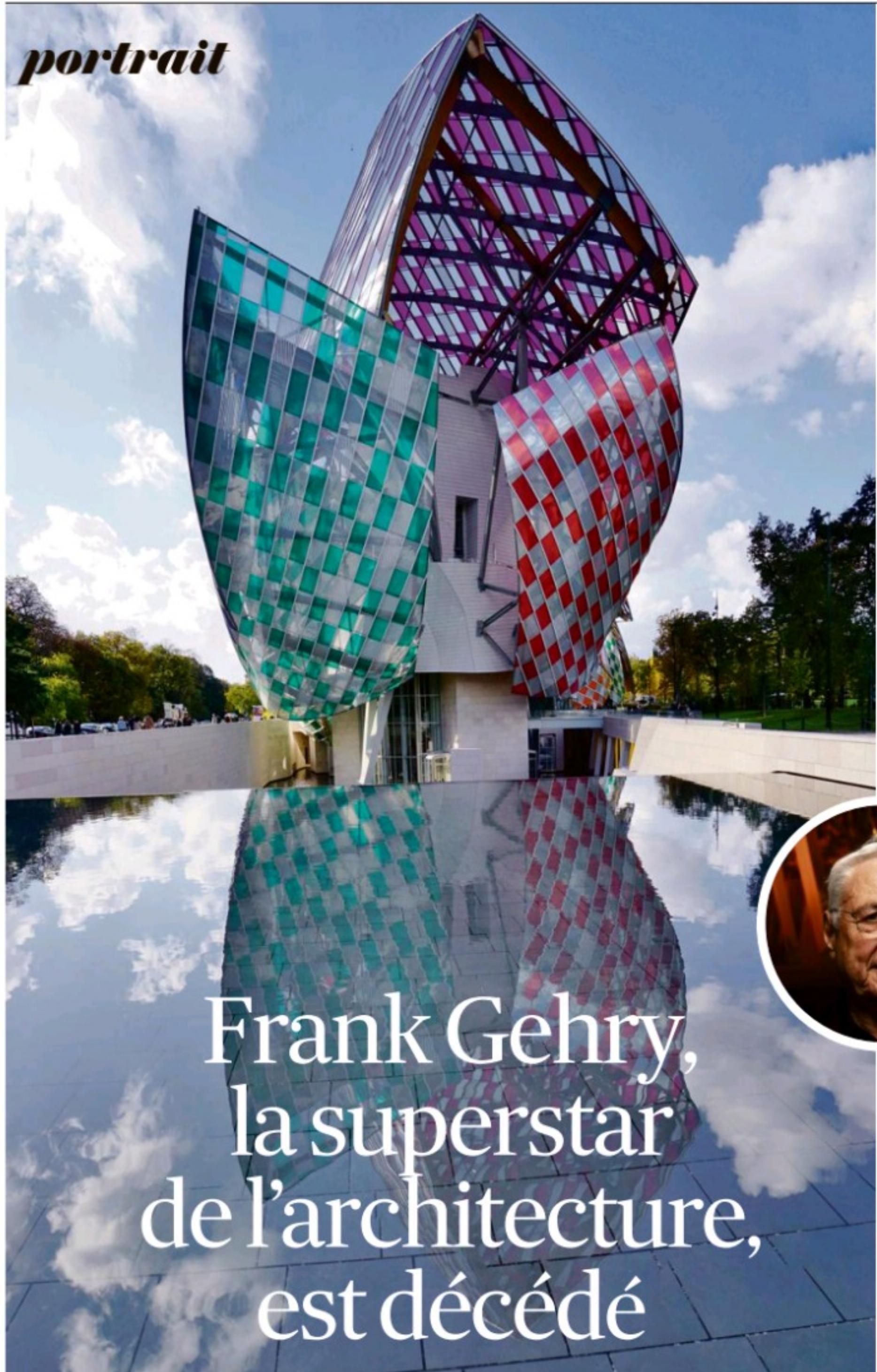
L'héroïne de Nassera Tamer est malade de la langue, ce d'arja (l'arabe dialectal marocain) avec lequel elle tente de renouer en ligne via une application de tandem linguistique, discutant avec Mer, cette femme de l'autre côté de la Méditerranée, comme une version perdue de sa propre vie, une possibilité.

Contacts distendus, identité miliefeuille et géographie incertaine : les phrases de Nassera Tamer ont le souffle court, observatrices avec un supplément d'âme, trouvant leur principale force dans les effets de juxtaposition. « Au fond, je veux juste savoir ce que les gens disent quand ils appellent leur pays... ». Au gré des pages, apparaissent les reproductions papier de devantures de taxiphone, originalité formelle : herbier urbain de l'exil intime.

Intelligente et sensible avec ses envolées inattendues au creux de la litanie Lycamobile/appels en absence, c'est en Georges Perec des topographies diasporiques que Nassera Tamer s'avance, son « Allô la place » est un texte à découvrir.

Allô la place
de Nassera Tamer.
Editions Verdier, 192 pages, 18,50 euros.

portrait



Frank Gehry, la superstar de l'architecture, est décédé



De gauche à droite : la Fondation Louis Vuitton à Paris ; le Guggenheim Bilbao ; le Disney Concert Hall à Los Angeles ; la tour Luma, à Arles.

Photos Shutterstock - Olivier Queret/REA - David Serrick/REA

DISPARITION // Icône de l'architecture, connu dans le monde entier pour ses grandes formes courbes et complexes, Frank Gehry est décédé, a annoncé sa famille. Il avait 96 ans.

Judith Benhamou

En privé, le grand architecte faisait encore montre d'un esprit alerte et informel. Lorsqu'en 2018, nous lui avions posé la question du souvenir qu'il aimerait laisser, il avait d'abord répondu avec humour : « Je voudrais qu'on se souvienne que j'étais petit, gras et laid ». Avant d'ajouter plus sérieusement : « J'espérais qu'on aura aimé ce que j'ai réalisé. Cela a été fait avec beaucoup d'amour, animé par un sens de l'humanité. Il y a tant de haine autour de nous. L'art permet un dialogue entre les hommes. Je veux déclarer que je suis aussi un artiste. Je suis fier d'appartenir à cette tradition. »

Décédé vendredi à l'âge canonique de 96 ans, Frank Gehry n'a pas attendu ce qu'on appelle le « Bilbao effect » de 1997 pour devenir une star mondiale de l'architecture. Avant de dessiner le Guggenheim Bilbao, ce fabuleux bâtiment aux lignes inédites, tout entorsions, dans la capitale alors sinistrée du Pays basque, au point d'en faire une destination culturelle de référence, il avait déjà reçu, en 1989 l'équivalent du prix Nobel pour l'architecture, le prix Pritzker.

« L'architecture, c'est de l'art »

A l'époque le jury, pour justifier son choix, mettait en avant une des phrases fameuses de Frank Gehry : « Architecture is art. » L'architecture, c'est de l'art. Ce flirt permanent avec le monde de la sculpture était en effet l'une de ses lignes de force. Son objectif, en quelque sorte, consistait à créer des œuvres d'art habitables. « J'étais un progressiste engagé et j'aimais l'art, et ces deux faits réunis ont fait de moi un architecte. »

Frank Gehry est né au Canada en 1929, et il a été naturalisé américain en 1950. Mais de sa jeunesse dans le froid, il gardera surtout un amour certain pour le hockey. « J'y jouais

étant petit. J'ai même récemment sponsorisé une équipe de hockey. C'est un ballet très dynamique, et lorsqu'il est pratiqué dans un esprit sportif, sans trop de confrontations physiques, c'est vraiment beau », nous expliquait-il en 2018. C'est à Toronto aussi qu'il a découvert, presque par hasard l'un des plus grands architectes du XX^e siècle.

« Lorsque j'étais jeune à Toronto, j'avais cru comprendre que le sommet, lorsque vous étiez architecte, c'était de construire une résidence à Cape Cod ou quelque chose comme ça. J'ai donc abandonné l'idée, mais le vendredi soir, j'allais à des conférences et un de ces soir-là, un gars de Finlande a parlé. Il a montré ses bâtiments et ses meubles. C'était Alvar Aalto. »

C'est cependant sous le soleil de Los Angeles que l'architecte va passer le plus clair de son temps et créer, en 1962, sa propre firme après un séjour très formateur en France, entre 1959 et 1960, au cours duquel il admire particulièrement l'architecture romane en Bourgogne mais aussi la chapelle de Ronchamp, achevée quelques années plus tôt par Le Corbusier. Dans un entretien vidéo avec le magazine « Fortune », il résumait ses

premiers questionnements par : « Comment créer des émotions avec des matériaux inertes ? Lorsque j'avais 40 ans, j'ai vu une construction antique qui datait de 500 av. J.-C. et j'ai pleuré. J'ai pensé, c'est cela que je veux faire : émouvoir dans 500 ans encore. »

Le style Gehry qu'on connaît aujourd'hui n'a pas toujours été là. À Los Angeles, entre 1985 et 1991, il avait, par exemple, construit un bâtiment pour une agence de publicité, Chiat/Day, à Venice Beach. Une grande partie de la façade y est occupée par un bâtiment littéralement en forme de jumelles, aujourd'hui propriété de Google. Pour créer cette architecture très figurative qui flirtait avec le kitsch, il avait fait appel à l'artiste pop Claes Oldenburg et sa compagne, Coosje Van Bruggen.

Mais dans sa ville, sa signature est surtout associée au Disney Concert Hall, inauguré en 2003 bien que déjà imaginé avant l'institution de Bilbao. Il prend la forme d'une fleur développée en de multiples corolles en acier inoxydable béton et verre. Du Disney Hall, il dira d'ailleurs : « Je vois rétrospectivement qu'il marquait le début d'une certaine maturité de mon architecture, une de mes premières chances de bâtiment de grande dimension, de construction adulte. »

« La construction adulte », c'est pour lui cette manière de penser différemment, d'imaginer en toute liberté des courbes plutôt que des lignes droites pour donner vie à ses buildings. D'ailleurs, déjà en 1997, lorsque Apple organisait une de ses campagnes à succès « Think different » pour symboliser le génie, la firme à la pomme avait élu Einstein, la Callas, ou Martin Luther King mais aussi Frank Gehry. C'est cette part visionnaire de sa personne qui, en 2002, le poussa à monter une société, Gehry Technologies, chargée de mettre en forme ses rêves. La légende prétend cependant qu'il ne savait

« Frank Gehry restera un génie de la légèreté, de la transparence et de la grâce, [lui] qui savait incomparablement modeler les formes, plisser le verre comme une toile, le faire danser comme une silhouette. »

BERNARD ARNAULT
Président-directeur général de LVMH

même pas utiliser un ordinateur. En 2003, Frank Gehry déclarait aux « Echos » : « si Le Corbusier avait disposé du logiciel Catia, il n'aurait pas mis sept ans pour réaliser la chapelle de Ronchamp. » Catia, développé pour l'aéronautique par Dassault Systèmes, allait lui permettre, une fois adaptée à ses propres dossiers, de laisser s'envoler son imagination. Il développera aussi une amitié très solide avec Bernard Charlès, le patron historique de Dassault Systèmes.

Reconnaissables au premier coup d'œil

Gehry a longtemps été adepte des dessins compulsifs pour mettre en forme ses idées. Puis venait la modélisation comme il l'expliquait : « Je leur propose une forme, ils la modélisent et en déduisent les structures internes grâce aux calculs. » Le processus créatif de Gehry était devenu si fameux qu'en 2005, on voyait son avatar intervenir dans le dessin animé des Simpson pour créer un bâtiment inspiré par un papier froissé.

C'est ainsi que naîtront d'autres aventures prestigieuses à travers le monde, désormais reconnaissables au premier coup d'œil. En 2014 a été inaugurée à Paris la Fondation Louis Vuitton, caractérisée par ses douze grandes voiles transparentes, composées de 3.600 plaques de verre plantées sur

19.000 panneaux en béton fibré. Un défi architectural conçu comme un vaisseau, campé au milieu du bois de Boulogne.

Son commanditaire, le patron du groupe de luxe LVMH (propriétaire des « Echos »), Bernard Arnault, s'est dit dans un communiqué « immensément attristé » par le décès de Frank Gehry. « Je lui dois l'un des compagnonnages créatifs les plus longs, les plus intenses et les plus ambitieux qu'il m'ait été donné de vivre », a-t-il ajouté. « Il restera un génie de la légèreté, de la transparence et de la grâce. Frank Gehry, qui savait incomparablement modeler les formes, plisser le verre comme une toile, le faire danser comme une silhouette [...] ». Avec la Fondation Louis Vuitton pour la création, il a donné à Paris, à la France, son plus beau chef-d'œuvre et l'expression la plus élevée de sa puissance créatrice, à la hauteur de l'amitié qu'il portait à notre ville et de l'affection qu'il témoignait à notre culture. »

« Nous voulions concevoir un bâtiment qui évolue en fonction de l'heure et de la lumière afin de créer une impression d'éphémère et de changement continu », expliquait Frank Gehry, lors de la présentation du projet. Le défi architectural de la Fondation est ainsi devenu un cas d'école au point que l'université de Harvard l'a inscrit au programme de son cycle d'études.

En 2021, c'est à Arles au sein de la fondation Luma de la collectionneuse Maja Hoffmann que Frank Gehry achevait une séminante tour recouverte de plaques en acier inoxydable sous le soleil de la Camargue. Sa conception tout en reflets fait référence au tableau « La Nuit étoilée » de Vincent Van Gogh.

Le grand architecte n'aura pas eu le temps d'assister à l'inauguration de son dernier grand vaisseau musical, le gigantesque Guggenheim d'Abu Dhabi, consacré sur 30.000 m² à l'art du XX^e et du XXI^e siècle. Cependant, en mai 2025, alors qu'il semblait déjà bien affaibli, il avait encore fait le déplacement dans l'Emirat pour assister à la cérémonie de remise du Pritzker Prize et surtout visiter sa bâtie extraordinaire en cours d'achèvement. ■

« J'espérais qu'on aura aimé ce que j'ai réalisé. Cela a été fait avec beaucoup d'amour, animé par un sens de l'humanité. Il y a tant de haine autour de nous. L'art permet un dialogue entre les hommes. »

FRANK GEHRY



CAC 40

8.114,74 points

-0,0898 %



DOW JONES

47.915,59 points

0,1351 %



EURO/DOLLAR

1.1634 \$

-0,103 %



ONCE D'OR

4.243, \$

1.0094 %



PÉTROLE (BRENT)

63,6 \$

0,3629 %

DEVISES | EUR/GBP 0,8734 | EUR/JPY 180,834 | EUR/CHF 0,9367 | GBP/USD 1,332 | USD/JPY 155,3 | USD/CHF 0,8052
TAUX | ESTER 1,929 | EURIBOR 3 MOIS 2,055 | OAT 10 ANS 3,532 | T-BONDS 10 ANS 4,1098

Les Echos

Entreprises & Marchés

Audiovisuel Netflix prêt à s'offrir Warner Bros // pp. 16-17

SpaceX vise 800 milliards de valorisation et envisage une introduction en Bourse

ESPACE**Solveig Godeluck**
— Bureau de New York

Chez SpaceX, il n'y a pas que les engins spatiaux qui décollent : la valorisation du groupe créé en 2002 par Elon Musk s'envole comme une fusée. L'entreprise a lancé une levée de fonds secondaire qui lui permettrait d'atteindre les 800 milliards de dollars, a révélé le « Wall Street Journal » vendredi.

La précédente opération de ce type, menée cet été, avait abouti à une valeur de 400 milliards. En quelques mois, elle aurait doublé, du fait de l'appétit des investisseurs. C'est une formidable accélération, sachant qu'elle avait auparavant été multipliée par deux en un peu plus d'un an — SpaceX valait 210 milliards en juin 2024.

Le constructeur de fusées deviendrait ainsi le groupe non coté le mieux valorisé des Etats-Unis, devant le champion de l'intelligence artificielle OpenAI, qui ne valait « que » 500 milliards en octobre. Une perspective qui ne fera rien pour apaiser les tensions entre Elon Musk et Sam Altman, qui s'affrontent dans le domaine de l'IA, y compris devant les tribunaux.

Prouesses technologiques
Le patron d'OpenAI a d'ailleurs failli entrer sur le marché du spatial puisqu'il a envisagé d'acheter une start-up construisant des fusées cet été, mais l'opération n'a pas eu lieu.

SpaceX est devenu un acteur essentiel de la stratégie spatiale américaine. On a vu à quel point ses satellites Internet étaient devenus indispensables lorsqu'il a menacé de couper la connexion aux résistants ukrainiens. Et il a ouvert un nouveau marché, il y a dix ans, avec ses fusées orbitales réutilisables.

Le groupe spatial de Jeff Bezos, Blue Origin, vient de réaliser pour la première fois cette prouesse technique devenue banale pour SpaceX. Un groupe chinois, LandSpace, tente aussi d'entrer dans ce club très fermé. En attendant que ses rivaux montent en puissance, SpaceX jouit d'une avance technologique qui lui permet de multiplier les lancements et de compresser ses coûts.

Introductions monstrues
Avec sa fusée géante Falcon Heavy, qui vient de passer un test décisif, SpaceX vise désormais la lune et au-delà. Jared Isaacman, un ami d'Elon Musk, vient d'être nommé pour diriger la Nasa. Il a de grandes ambitions pour la conquête spatiale, qui excite les milliardaires de la tech.

SpaceX est donc le chouchou des investisseurs chanceux qui sont admis à participer aux levées de fonds privées. Et ce mastodonte envisage d'entrer en Bourse l'année prochaine, selon le « Wall Street Journal » et The Information. Le service Internet par satellite Starlink, qui a plus de 8 millions d'abonnés actifs et 8.800 satellites



Le décollage de la fusée Starship au Texas en octobre dernier. SpaceX jouit d'une avance technologique qui lui permet de multiplier les lancements et de compresser ses coûts.

Eric Gay/AP/Sipa et DR

déployés, serait également coté avec le reste du groupe.

Dix mois après le retour au pouvoir de Donald Trump, et après plus de deux ans de marasme, les introductions en Bourse redémarreront. La start-up d'IA Anthropic aurait

recruté des conseils pour préparer une cotation l'année prochaine, si possible avant OpenAI, qui est également dans les starting-blocks, a révélé le « Financial Times ». Le groupe de Dario Amodei vaudrait plus de 300 milliards.

La perspective de ces introductions monstrues est une bonne nouvelle pour les places de New York, et notamment pour le Nasdaq, spécialiste des valeurs technologiques. Il sera toutefois intéressant de voir si Elon Musk, qui a déménagé plus

sieurs de ses entreprises au Texas et qui veut en faire un nouveau hub du business, décidera de faire un « coup » politique en considérant les nouvelles places de marché texanes, la « Bourse des cow-boys » TXSE ou le Nasdaq Dallas. ■

Nucléaire Bruxelles va se pencher sur le financement des futurs EPR français // p. 23

Digital L'Europe inflige 120 millions d'amende au réseau X // p. 25

Foot : le PSG et Liverpool pourraient s'allier à KKR, le champion du monde du private equity

SPORT**Yann Duvert**

De manière indirecte, un nouveau fonds pourrait s'inviter au capital du PSG. Et pas n'importe lequel : KKR, l'un des géants mondiaux du private equity, est actuellement en discussions pour racheter Arctos, lui-même actionnaire minoritaire du club parisien. Selon le « Financial Times », des tractations sont en cours, traduisant la volonté de KKR d'élargir ses activités au sport professionnel.

Pionnier dans ce domaine, Arctos possède en effet des parts dans de nombreux clubs et structures sportives. En 2023, il avait acquis 12,5 % du Paris Saint-Germain, valorisant le club à plus de 4 milliards d'euros. Il est également présent au capital du

Liverpool FC, champion d'Angleterre en titre.

Les fonds se ruent sur le sport

Outre-Atlantique, Arctos possède des participations dans le basketball (Utah Jazz, Golden State Warriors en NBA), le baseball (Los Angeles Dodgers) et le football américain (Buffalo Bills, Los Angeles Chargers). En Formule 1, il est également actionnaire minoritaire de l'écurie Aston Martin, dont la valorisation pourrait approcher les 2,5 milliards d'euros.

KKR est, pour sa part, déjà présent dans le divertissement, avec des parts dans l'UFC ou dans le géant des paris sportifs FanDuel. Mais si cette opération se réalise, il frapperait un grand coup dans un secteur particulièrement en vogue parmi les fonds d'investissement.

Ces dernières années, beaucoup ont décidé d'investir dans des ligues, clubs et autres franchises sportives. En France, CVC est par exemple actionnaire minoritaire de LFP Media, la société commerciale de la Ligue de football professionnelle. Tandis qu'une partie non négligeable des clubs de football européens sont désormais détenus, en partie ou totalité, par des fonds.

Un fort potentiel

L'idée fait d'ailleurs son chemin parmi les poids lourds de la finance : Apollo a notamment lancé, il y a quelques semaines, son fonds dédié au sport, puis il a racheté dans la foulée l'un des meilleurs clubs d'Espagne, l'Atlético de Madrid. KKR semble, lui, avoir choisi la croissance externe pour participer à la course dans ce secteur considéré comme ayant un fort potentiel. ■

en marge

Le Premier ministre mis en boîte par le roi des cartes de vœux

Pas touche aux cartes de vœux ! L'ordre donné par courriel par Sébastien Lecornu à ses ministres et à leurs collaborateurs de faire l'économie de cartes en papier, en cette fin d'année, pour souhaiter de joyeuses fêtes a fait bondir le PDG d'Editor, numéro un en Europe de la carterie et de l'emballage cadeau. « Faire des cartes le bouc émissaire du déficit excessif de la France est ahurissant, ce n'est pas crédible », s'insurge Henry Condamine auprès des « Echos ». « Cela représente environ 150.000 cartes, soit 0,5 % de notre production annuelle, c'est microscopique », calcule-t-il. Un coup de communication gouvernemental qu'il a donc décidé de faire sien : « Nous allons écrire mardi à tous les ministères pour leur offrir chacun 5.000 unités, et nous enverrons au Premier ministre 5.000 cartes de notre collection physique afin qu'il puisse intégrer un message vidéo personnalisé dans ses vœux », détaille-t-il.

Pour le fondateur de l'entreprise mâconnaise, revendiquant 35 % de parts de marché avec ses 36 millions de cartes fabriquées dans l'Hexagone et y employant 500 personnes, il s'agit de défendre bec et ongles une tradition qui a déjà perdu du terrain. « Ce marché est en régression, reconnaît-il, mais la carte résiste formidabiliy bien. Notre chiffre d'affaires en 2025 progresse de 3,5 %, à 55 millions d'euros, pour un Ebitda stable à 7 millions d'euros », souligne Henry Condamine. Sur ce marché d'offre, il faut innover. Editor a investi 6,5 millions d'euros cette année dans de nouvelles machines et une ligne d'impression numérique. — Ninon Renaud

Retrouvez le Décryptage de David Barroux tous les jours à 7h55

Les Echos sur RADIO CLASSIQUE



Netflix prêt à s'offrir Warner Bros pour 83 milliards de dollars

AUDIOVISUEL

Le géant du streaming devance Paramount Skydance qui avaient aussi soumis des offres.

Ce mega deal qui réunit Netflix et HBO Max va devoir convaincre l'antitrust.

Fabio Benedetti Valentini

Tremblement de terre à Hollywood. Après un deuxième round d'enchères très intenses, Netflix a scellé un « accord définitif » pour acquérir Warner Bros. Si l'opération va à son terme, le roi du streaming mettra la main sur un des studios mythiques ainsi que sur le service de streaming HBO Max.

Netflix paiera 27,75 dollars par action – majoritairement en cash – valorisant ainsi Warner Bros Discovery 72 milliards de dollars hors dette. En incluant la dette, l'opération se chiffre à près de 83 milliards de dollars (71 milliards d'euros).

Netflix prévoit d'acheter les actifs après que le géant du divertissement né en 2022 de la fusion entre Warner Bros et Discovery se sera séparé de l'essentiel de ses chaînes du câble (CNN, TNT Sports, etc.).

Son offre a été préférée à celles émanant de son concurrent direct Paramount Skydance (qui détiennent la licence *Mission impossible*) et du câblo-opérateur. Pour l'emporter, le roi du streaming aurait mis sur la table plus de 5 milliards de dollars d'indemnités en cas de rupture des fiançailles.

« En nous associant avec Netflix, nous ferons en sorte que, partout dans le monde, les gens puissent continuer à profiter des histoires les plus marquantes au monde », a commenté David Zaslav, le patron de Warner Bros Discovery.

De « Harry Potter » à « Casablanca »

L'union de Netflix avec l'un des plus illustres studios hollywoodiens serait un bouleversement pour l'industrie cinématographique et audiovisuelle du monde entier.

Avec Warner Bros, Netflix pourra mettre la main sur un immense catalogue de films et de séries allant de « Casablanca » à « Harry Potter », en passant par « Barbie », « Batman » ou « Friends » mais aussi sur son service de streaming HBO Max (« Game of Thrones », « Les Sopranos », « Sex and the City » etc.).

Selon les calculs des analystes, cela donnerait naissance à un nouveau colosse du streaming mondial avec près de 450 millions d'abonnés et un catalogue de propriété intellectuelle (IP) que le nouveau propriétai-

taire pourra exploiter sur toutes ses plateformes.

Reuters indiquait que Netflix commercialisera une offre combinée Netflix et HBO Max (qui continuera à être proposée aussi de façon indépendante) mais à un coût moindre comparé au prix actuel des deux services.

Netflix s'attend à pouvoir générer 2 à 3 milliards de dollars d'économies à l'horizon de trois ans.

Le management de Netflix insiste sur la complémentarité : en achetant Warner Bros, Netflix pourra proposer à ses abonnés « plus de choix » et attirer plus de fans sur son service de streaming « tout en renforçant toute l'industrie du divertissement et en créant plus de valeur pour les actionnaires », explique son co-CEO, Greg Peters.

L'opération va encore devoir dans les douze à dix-huit mois qui viennent réussir à convaincre les autorités antitrust aux Etats-Unis mais aussi en Europe que le rapprochement de Netflix et de HBO Max n'est pas de nature à réduire trop la concurrence sur le marché du streaming. Selon les chiffres actuels, le nouvel ensemble gèrera un parc d'abonnés plus de deux fois

plus lourd que celui de son principal rival Disney qui, avec Disney+ et Hulu, n'atteint pas la barre des 200 millions d'abonnés (dont 130 millions pour Disney+). S'il réussit à passer l'examen de l'antitrust, Netflix bouclera la plus grosse consolidation à Hollywood depuis le rachat de Fox par Disney en 2019.

Pression de Paramount qui parie sur un échec

Si beaucoup de choses restent à préciser, Netflix s'attend à pouvoir générer 2 à 3 milliards de dollars d'économies à l'horizon de trois ans. Jusque-là, le géant du streaming s'était toujours tenu à l'écart de grosses opérations. Warner Bros sera un immense morceau à avaler et face aux craintes que ce type d'opération suscite à Hollywood, le roi du streaming a promis de faire d'énormes entorses à sa stratégie. Les films de Warner continueront à sortir dans les cinémas et les programmes produits par HBO continueront à être vendus à des concurrents.

Quant aux chaînes de télévision, le projet de dépeçage est similaire à celui envisagé par l'offre concurrente de Comcast (propriétaire de NBCUniversal), qui lorgnait lui aussi sur les studios et le streaming. Paramount Skydance était le seul à vouloir racheter l'ensemble Warner Bros Discovery. Sentant ses chances s'amenuiser, David Ellison, le fils du fondateur d'Oracle, qui monte

en puissance à Hollywood avait critiqué ces derniers jours le processus de vente choisi par Warner, jugé de « courte vue, dont l'issue était pré-déterminée et favorisait un seul acquéreur ». Il parait par ailleurs sur l'échec d'un mariage avec Netflix, au niveau réglementaire, compte tenu de la position dominante du nouvel ensemble à l'échelle mondiale.

Reste à voir si un rachat de Warner par Netflix échappera aux turbulences politiques. Une opération de cette ampleur doit obtenir l'aval du département de la Justice. A la Maison-Blanche, proche du clan Ellison, le deal serait pour l'instant vu avec une certaine circonspection.

 **Lire « Crible »**
Page 38

5

MILLIARDS DE DOLLARS
d'indemnités ont été mis sur la table par Netflix en garanties, en cas de rupture des fiançailles avec Warner. Il s'agira de la plus grosse consolidation à Hollywood depuis le rachat de Fox par Disney en 2019.

Un nouveau revers pour la télévision

ANALYSE

Netflix s'apprête à avaler HBO Max et le trésor créatif accumulé par les studios Warner. YouTube et Amazon se sont taillé des empires dans le streaming, contrairement aux réseaux télévisés – sauf Disney – qui voient leur règne lentement décliner.

Solveig Godeluck
— Bureau de New York

« Game over. » La partie est finie. Pour Bank of America, si Netflix met effectivement la main sur Warner Bros, les guerres du streaming sont de fait terminées. « Netflix deviendrait le géant incontesté de Hollywood à l'échelle mondiale, au-delà même de sa position actuellement prestigieuse. Selon nous, son catalogue de contenus lui assurerait

D'abord, il faut bien faire vivre ces chaînes de télé broadcast et ces bouquets câblés qui déclinent chaque jour un peu plus, mais continuent à rapporter l'essentiel des revenus. Il faut savoir doser la publicité pour tirer le maximum des téléspectateurs sans accélérer leur fuite vers le streaming. Ensuite, il faut se cannibaliser soi-même. Aux Etats-Unis, le streaming représente désormais 47 % de la durée d'écoute, contre 40 % pour les réseaux et le câble. Les acteurs traditionnels ont perdu beaucoup d'argent pour répliquer à Netflix et lancer des offres de télévision à la demande attractives. Mais il était déjà un peu tard. Leur némesis a popularisé le streaming, déboulé comme un chien dans le jeu de quilles de Hollywood, bâti un empire.

Encerclés
Les services de streaming des réseaux télévisés traditionnels sont donc restés petits, à l'exception de Disney-Hulu, avec ses 11 % de parts de marché. A présent, ils sont encerclés par des géants de la tech à l'appétit féroce. YouTube, le bras armé de Google dans la vidéo, est le numéro un du streaming avec 28 % de parts de marché. Amazon détient 8 % avec Prime Video.

A l'instar de Netflix qui met la main sur les studios Warner et leur trésor d'archives, l'ogre de l'e-commerce a acheté les studios Metro Goldwyn Mayer pour 8,5 milliards de dollars en 2021. Les deux géants ont acquis une profondeur de catalogue sans pareille. Ils ont aussi les leviers créatifs pour produire des œuvres de qualité, au-delà des ressources financières dont ils disposaient déjà en abondance.

Reste Apple TV+, qui n'a pas vraiment réussi à percer sur le marché très concurrentiel du streaming. Ce géant de la tech n'a cependant pas dit son dernier mot. Il a montré son potentiel créatif en produisant des séries originales comme « *Severance* ». Et sa cassette est pleine, s'il faut investir. ■

En rachetant Warner Bros, le géant du streaming met la main sur l'un des grands studios historiques de Hollywood à l'histoire récente mouvementée. Netflix promet de préserver son modèle.

Bastien Bouchaud
— Bureau de New York

« C'est fini, les amis ! », ou en version originale « That's all, folks ! » Le célèbre générique de fin des saynètes d'animation des « *Lovely Tunes* » pourrait bientôt disparaître et laisser sa place au « toudoum » de Netflix. Le géant du streaming va mettre la main sur un épais catalogue de films et de séries en offrant les studios Warner Bros, allant des classiques intemporels, à l'instar de « Casablanca », aux succès générations comme la saga Harry Potter et la franchise du Seigneur des Anneaux. Des films devenus cultes dont « Autant en emporte le vent », « *Matrix* », « *Orange Mécanique* », « *Shining* », « *La ligne verte* » ou encore les « *Batman* », véritable vache à lait de Warner.

Côté séries, c'est aussi une mine d'or puisque le géant du streaming va ainsi mettre la main sur « *Les*

Sopranos », « *Sex and the City* », « *The West Wing* », « *Game of Thrones* » et « *The Wire* ». Autre trésor : les droits de diffusion des dix saisons de la série « *Friends* » vont ainsi retomber dans son escarcelle alors que Warner les avait récupérés pour son propre service de streaming HBO Max, lancé en 2020 aux Etats-Unis.

La série, diffusée à la télévision dans les années 1990, était encore la deuxième plus regardée sur Netflix en 2018. HBO Max, qui doit se lancer en mars au Royaume-Uni, compte aujourd'hui environ 128 millions d'abonnés, contre 300 millions pour Netflix.

Outre les films et séries, Netflix récupère ainsi des dessins animés iconiques de « *Tom & Jerry* » à « *Scooby-Doo* » en passant par « *Bugs Bunny* ».

Une acquisition sans précédent pour Netflix

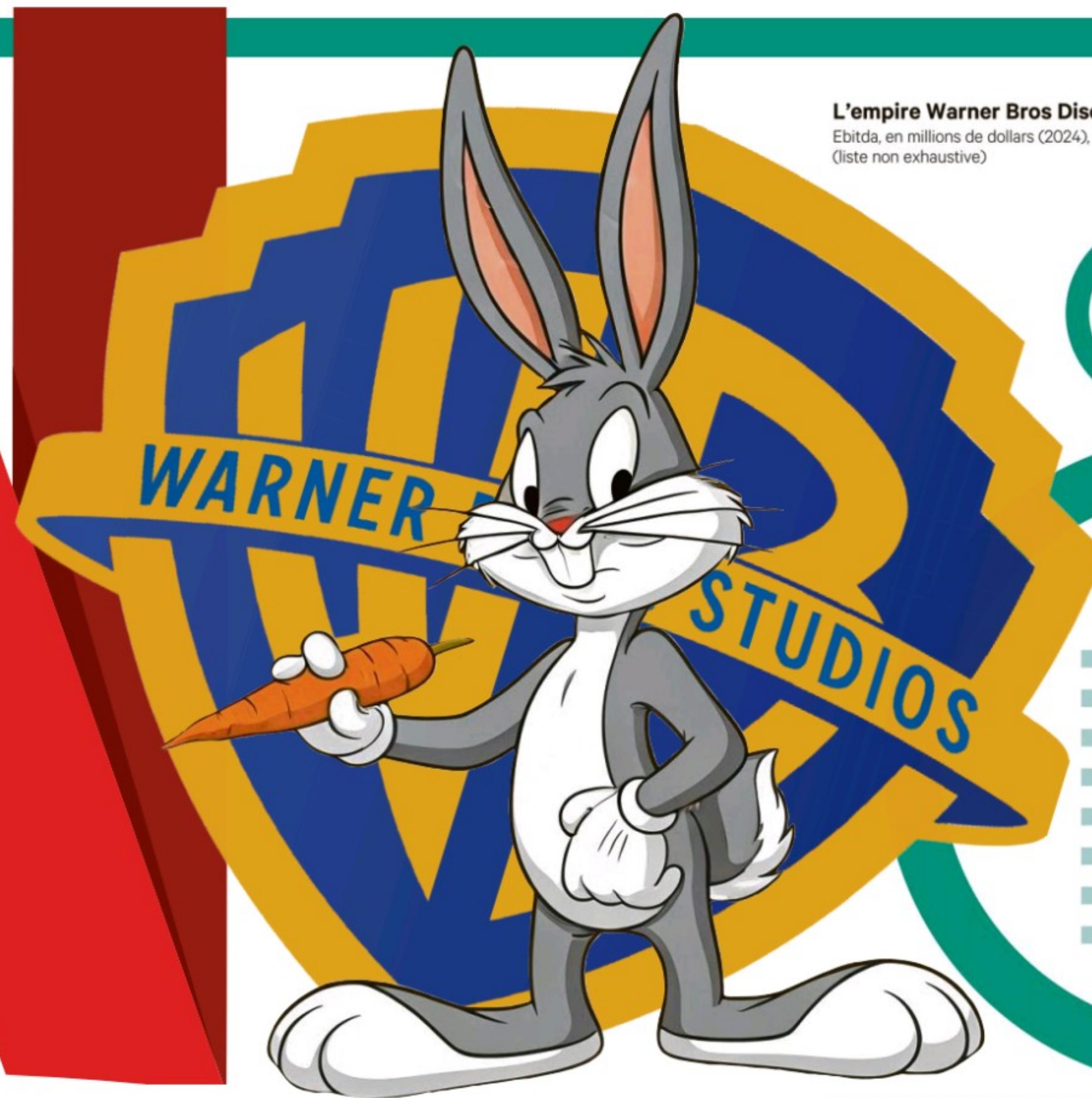
Le groupe cofondé par Reed Hastings en 1997 a choisi ses morceaux dans le conglomérat médiatique formé par Warner Bros et Discovery lors de leur fusion en 2022.

Ce sont les studios de cinéma mythiques des frères Warner qui l'intéressent avant tout. Netflix ne compte pas s'encombrer des chaînes de télévision du groupe, dont CNN et Food Network, qui seront introduites en Bourse avant le bouclage de l'opération. Certains points restent toutefois à régler, notamment ce qu'il adviendra des droits de diffusion des Jeux Olympiques en Europe.

« Nous comprenons les actifs que nous achetons », a souligné Greg Peters, co-PDG de Netflix, en insistant sur la différence qualitative entre Netflix et les précédents propriétaires du studio. Il faut dire que Warner Bros a connu une histoire mouvementée, faite de fusions et de scissions consécutives, après avoir fusionné avec AOL en 2000, en pleine bulle Internet à Wall Street.

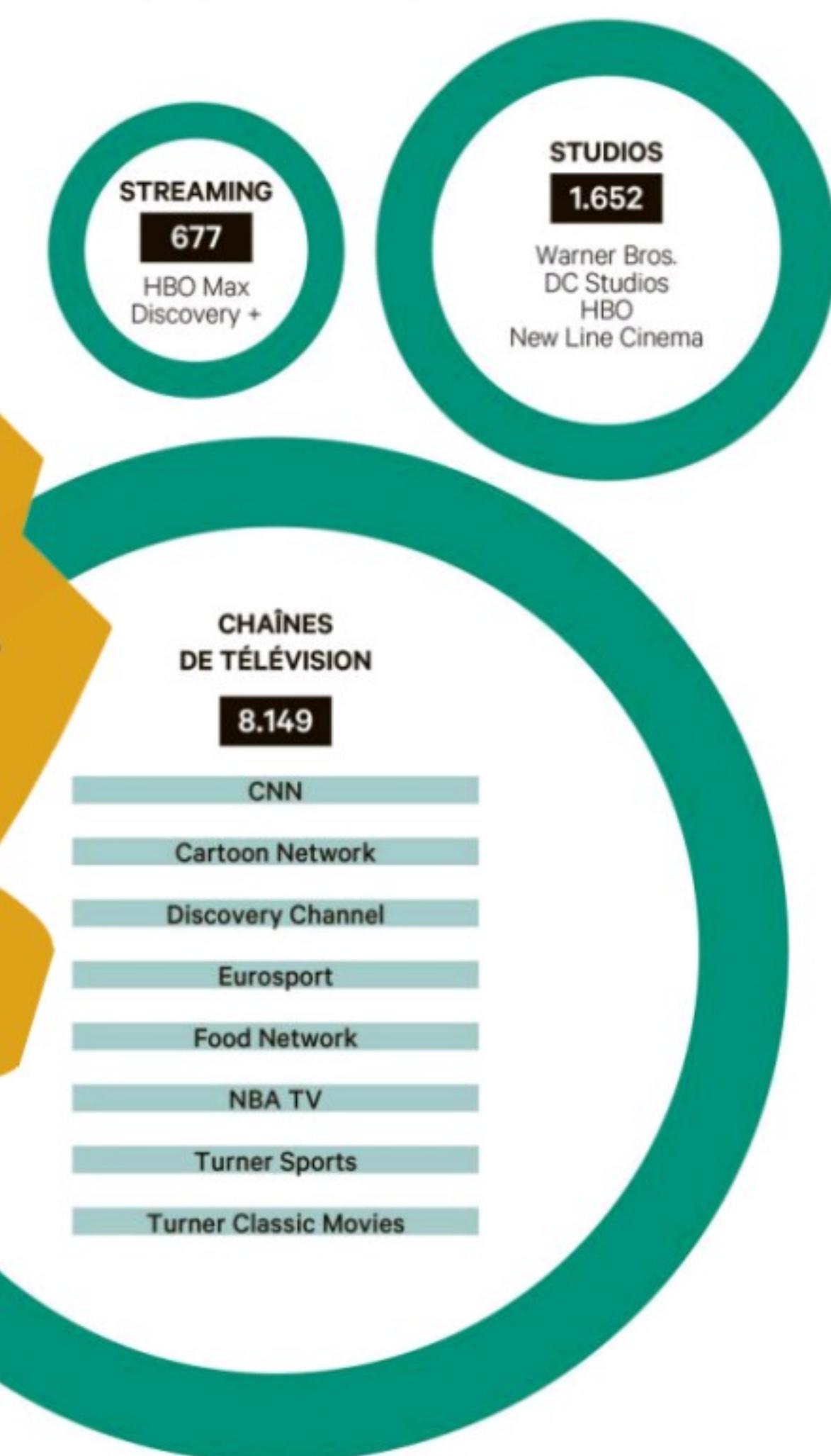
L'acquisition à 165 milliards de dollars était alors la plus





L'empire Warner Bros Discovery

Ebitda, en millions de dollars (2024), des principaux actifs du groupe (liste non exhaustive)



LES ECHOS / SOURCE : SOCIÉTÉ

gue mythique sur le point de changer de mains

importante jamais bouclée. Les studios ont finalement quitté le giron du fournisseur d'accès Internet en 2009, lors de la crise financière, avant d'être rachetés par l'opérateur de télécoms AT & T pour 85 milliards en 2016.

Warner Bros s'est retrouvé de nouveau autonome en 2022, associé aux chaînes de Discovery, qu'il compte désormais abandonner, pour le plus grand bonheur de ses actionnaires. Le titre de Warner Bros Discovery s'échangeait à moins de 8 dollars en avril dernier, très loin des près de 28 dollars offerts par Netflix. Malgré une controverse sur sa rémunération en début d'année, le patron de Warner Bros Discovery, David Zaslav, pourrait toucher

le jackpot au bouclage de l'opération et rejoindre les rangs

des milliardaires américains d'après Bloomberg. Obtenir l'assentiment des actionnaires de Warner ne sera de fait pas le plus difficile pour Netflix.

Le prétendant évincé Paramount a toutes les chances de chercher à mettre des bâtons dans les roues de son concurrent.

Le groupe de streaming va devoir convaincre les autorités de l'absence de problématique antitrust et l'écosystème de Hollywood de son engagement à faire prospérer le studio. Des élus démocrates comme républicains se sont déjà inquiétés des visées de Netflix sur Warner. Le prétendant évincé

Paramount a toutes les chances de chercher à mettre des bâtons dans les roues de son concurrent.

Un pan de l'histoire du septième art

Les premières réactions des puissants syndicats d'acteurs, de producteurs, de scénaristes, de réalisateurs et d'ouvriers du spectacle ont toutes sonné l'alarme face à la perspective de voir Netflix avaler tout un pan de l'histoire du septième art. Les quatre frères Warner, des enfants d'immigrés juifs d'Europe de l'Est, ont fondé l'entreprise en 1923. Ils se sont fait une place parmi les grands studios en pariant sur le cinéma parlant. Malgré sa suite de propriétaires divers et variés et des résultats financiers pas toujours au rendez-vous, Warner Bros a continué à produire des films à gros budget année après année.

« Alors que nous

traversons une période de changements économiques et technologiques, notre industrie, en collaboration avec les décideurs politiques, doit trouver une voie qui protège la distribution cinématographique réelle, qui encourage la créativité, favorise les opportunités pour les travailleurs et les artistes, donne aux consommateurs le pouvoir de choisir et défend la liberté d'expression », a mis en garde le syndicat des producteurs américains dans un communiqué. « C'est le test que l'accord Netflix doit réussir. Nos studios historiques sont plus que de simples bibliothèques de contenus : leurs archives renferment le caractère et la culture de notre nation. » ■



Le mauvais scénario

LE FAIT DU JOUR ÉCONOMIQUE
de David Barroux



était puissant, il deviendrait tout-puissant. Et alors qu'un rachat de Warner par Paramount aurait créé un concurrent de poids, cette opération obligerait à terme les autres acteurs de la vidéo payante (Disney, Apple, Amazon, Paramount) à, sans doute aussi, unir leurs forces, ce qui réduirait encore les choix des consommateurs. Pour rassurer ses concurrents, les acteurs de la télé payante et le monde du cinéma, Netflix sera prêt à des concessions et prendra des engagements. Mais le colosse qui pourrait naître de cette opération sera, même sur un marché aussi fragmenté que celui des contenus vidéos, un géant totalement dominant, qui aura les moyens d'abuser sur la durée de sa position. Disney ayant pu s'offrir Pixar, Marvel, Fox et Hulu, il est très possible que l'antitrust américain valide sous de faibles conditions cette union. Mais cela doit interpeller l'Europe. D'abord parce qu'elle aurait là un moyen de pénaliser les Etats-Unis de Trump qui ne se privent pas de nous humilier. Ensuite parce que si l'opération était en grande partie autorisée, cela prouverait que l'Amérique a, elle, une vision industrielle et sait favoriser l'émergence de champions nationaux susceptibles de conquérir la planète. Netflix en tout cas, est très confiant. En moyenne, les break-up fees (pénalités payées en cas d'échec) s'élèvent à 1-3 % du montant du deal. Là, Netflix a accepté de verser 5,8 milliards, 8 % de la valeur du deal, en cas d'échec. La fin du scénario ne fait pas peur à Netflix. Elle peut nous faire peur à nous. ■

Trump exulte avec « sa » Coupe du monde de football et son « prix Fifa de la paix »

SPORT

En marge du tirage au sort pour la Coupe du monde, vendredi, Donald Trump a reçu un lot de consolation pour ne pas avoir obtenu le Nobel de la paix.

Il se réjouit des retombées économiques de la compétition mais demeure intransigeant sur l'immigration.

Solveig Godeluck
— Bureau de New York

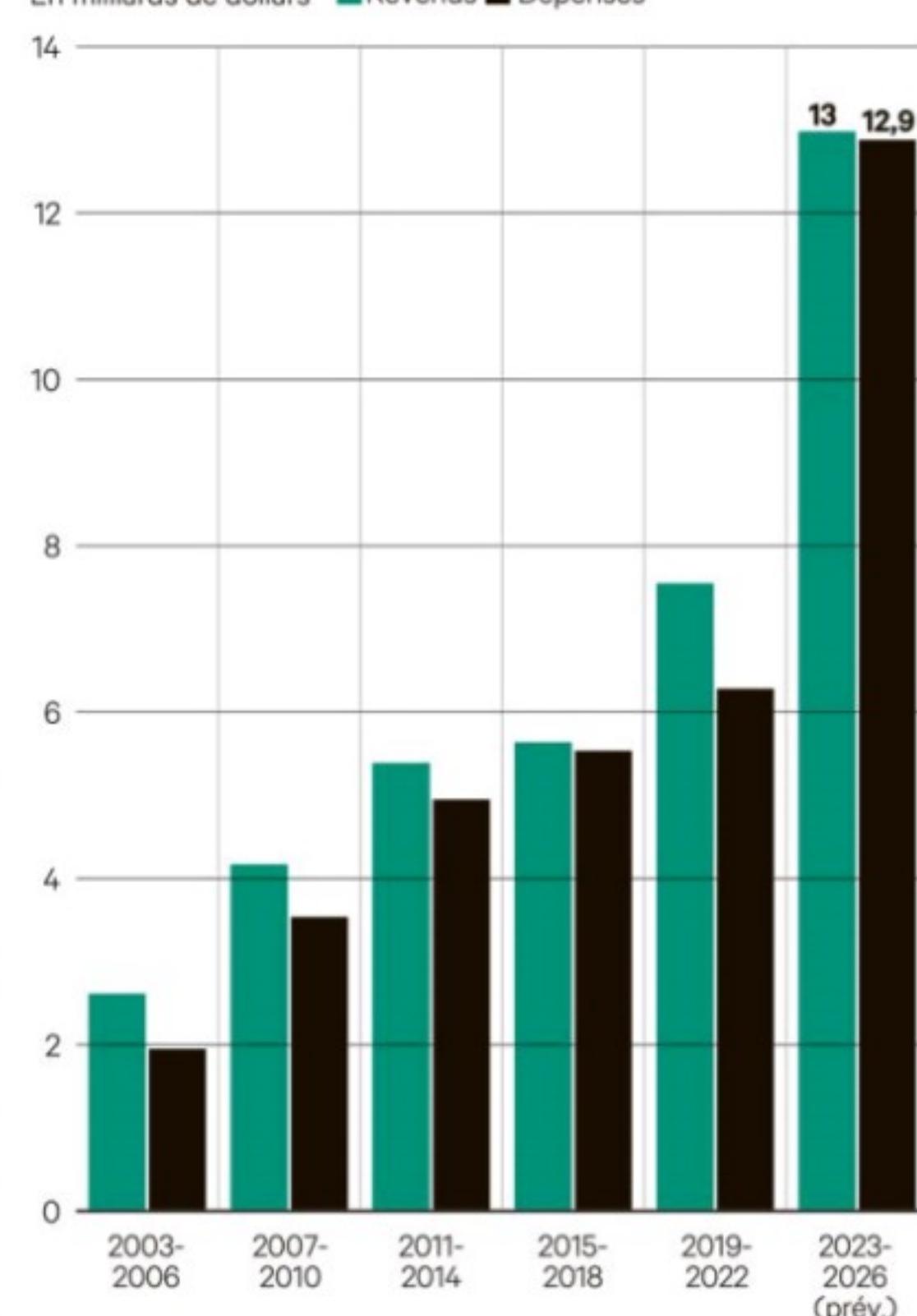
La Coupe du monde de football 2026 a déjà sacré un champion : Donald Trump. Vendredi, le président américain a accueilli son ami, le patron de la Fédération internationale de football Gianni Infantino, pour le tirage au sort des rencontres qui se tiendront en juin et en juillet aux Etats-Unis, au Mexique et au Canada.

Gianni Infantino a commencé par décerner un lot de consolation au président américain snobé par le jury du Nobel : le nouveau « prix Fifa de la paix », récompensé par un trophée et une médaille dorés. De quoi faire exulter le chef d'Etat, qui a confié cette semaine être heureux de n'avoir pas effectué son second mandat en 2021, parce que cela lui permet de présider à la Coupe du monde de football, aux festivités des 250 ans des Etats-Unis, puis aux JO de Los Angeles. « Ce prix n'a aucun processus transparent, pas de candidats, pas de juges, et il semble que le conseil de la Fifa n'en ait pas entendu parler », a dénoncé Minky Worden de Human Rights Watch mercredi.

Donald Trump était entouré du Premier ministre canadien Mark Carney et de la présidente mexicaine Claudia Sheinbaum. La cérémonie a pris place dans le centre

Malgré des revenus en forte hausse le résultat net de la Fifa baisse

En milliards de dollars ■ Revenus ■ Dépenses



Donald Trump et Gianni Infantino, le président de la Fifa, au Kennedy Center à Washington, vendredi 5 décembre 2025.

* LES ECHOS * / SOURCE : FIFA / PHOTO : JIA HAOCHENG/AP/SIPA

pour les « donner » à une autre ville, en dépit des contrats déjà signés. « Si quelqu'un fait du sale boulot et si je sens que les conditions ne sont pas sûres [...], j'appellerai Gianni [...] et je lui dirai : déménageons ça ailleurs. Et il le fera », a-t-il déclaré, en pleine bataille avec la maire démocrate Michelle Wu, à qui il veut imposer le déploiement de la Garde nationale.

Procédure accélérée pour les visas

Par ailleurs, le tournoi va se dérouler dans un pays pris d'un accès de xénophobie, avec cinq à 579.000 « étrangers illégaux » arrêtés aux Etats-Unis depuis le retour au pouvoir de Donald Trump, selon le gouvernement. Le locataire de la Maison-Blanche a également interdit l'entrée sur le territoire américain des ressortissants de douze pays et restreint les visas pour sept autres pays. Les athlètes pourront certes concourir, mais les supporters et les journalistes de ces pays resteront à la porte.

« De plus en plus, il apparaît que le monde n'est pas le bienvenu, au moins ici aux Etats-Unis, alors qu'il ne reste que quelques mois avant le coup d'envoi du 11 juillet. La tendance en termes de droits de l'homme est mal orientée », a souligné Minky Worden de HRW. En juillet, 90 organisations civiles américaines avaient écrit à la Fifa pour lui demander de faire pression sur le gouvernement américain afin de garantir les droits fondamentaux des visiteurs et d'empêcher les rafles de migrants aux abords des stades.

Donald Trump a annoncé en novembre que les détenteurs de billets pour les matchs pourraient obtenir leur visa en priorité via un portail spécifique.

Le secrétariat d'Etat a déployé 400 officiers consulaires supplémentaires dans le monde pour obtenir un rendez-vous en deux mois. « Vous l'avez dit la première fois que nous nous sommes rencontrés, M. le président, l'Amérique accueille le monde », a applaudi Gianni Infantino, lors de la présentation de ce « Fifa Pass ». ■

Les prix des billets s'envolent avec la tarification dynamique

La Fifa a profité de la tenue de la Coupe du monde de football sur le sol américain pour gonfler le prix des billets.

Yann Duvert

A l'image du grand show concocté par les organisateurs pour le tirage au sort, vendredi à Washington, la Coupe du monde de football 2026 porte la promesse d'une édition record à tous points de vue. Et charrie évidemment son lot de polémiques. Pour la première fois de son histoire, le tournoi offrira un plateau élargi, avec 48 équipes contre 32 précédemment. Autre nouveauté : la compétition se déroulera dans trois pays différents, en l'occurrence aux Etats-Unis, au Canada et au Mexique. Les premiers se partageront la part du lion, avec 78 matchs sur 104 joués sur leur sol.

Alors que l'équipe de France connaît désormais ses adversaires (Sénégal, Norvège et l'un des barragistes), les supporters tricolores vont pouvoir commencer à plancher sur l'organisation de leur voyage. Celui-ci promet d'être compliqué par la multitude de stades (dans 16 villes), très éloignés les uns des autres, et par les procédures complexes d'obtention des visas.

Mais l'un des principaux motifs d'inquiétude concerne le prix des billets, bien parti pour s'envoler. La Fifa, organisatrice de l'événement, n'a pas communiqué de grille tarifaire fixe, se contentant d'indiquer que les précieux sésames seraient disponibles à partir de 60 dollars.

Mais lors de la première phase de vente – réservée aux détenteurs d'une carte Visa, sponsor de la Fifa, et tirés au sort –, beaucoup d'acheteurs potentiels ont fait part de leur incrédulité. Les billets au prix plancher étaient réduits à la portion congrue et les places disponibles étaient particulièrement chères : de 2.000 à plus de 6.000 dollars pour une place en finale, de 560 à 2.700 dollars pour le premier match sur le sol américain.

Evolution en temps réel
Ces tarifs sont d'ailleurs susceptibles de grimper, puisque la Fifa a cette fois décidé d'avoir recours à la tarification dynamique. Cette pratique, de plus en plus répandue dans l'industrie du divertissement mais inédite pour la Coupe du monde de football, fait évoluer en temps réel le prix des billets en fonction de la demande. Pour les grandes affiches, il est probable que cette évolution se fasse à la hausse et affole les compteurs.

« Pour la billetterie, il y a deux politiques possibles. Soit l'on fait jouer l'offre et la demande, et ces tarifs sont justifiés en raison d'une très forte demande. Soit on garde un aspect populaire au moment de fixer les règles », résume Luc Arondel, économiste et auteur de « L'Argent du football », dont le deuxième tome est consacré à l'Amérique du Nord.

Cette initiative a en tout cas déclenché l'ire des associations de supporters, qui craignent que ces tarifs prohibitifs ternissent pour de bon l'image du sport le plus populaire au monde.

La Fifa estime s'être adaptée au marché américain, la tarification dynamique ne sera pas en place au Mexique et le système sera différent au Canada.

La Fifa, elle, estime s'être adaptée au marché américain – la tarification dynamique ne sera pas en place au Mexique et le système sera différent au Canada. « Les Américains trouvent ça tout à fait normal, ils ont l'habitude de ce système qui est en vigueur pour les matchs de NBA ou de NFL », souligne-t-on aise de l'instance. Tout en reconnaissant des « différences culturelles » avec d'autres parties du monde. En outre, le public américain a l'habitude de payer très cher pour les spectacles sportifs.

Face à la fronde, la Fifa s'est voulu rassurante et a donné quelques gages. Dans un communiqué, elle a précisé que des quotas de billets seraient « réservés à des catégories spécifiques de supporters », et « proposés à un prix fixe pour toute la durée de la prochaine phase de billetterie ». Les supporters affiliés aux fédérations « se verront attribuer 8% des billets pour chaque match auquel ils participent, y compris les matchs à élimination directe ». Surtout, « les demandes de billets seront proposées à un prix fixe pour le grand public lors du tirage au sort qui aura lieu le 11 décembre », conclut-elle.

Reste que le prix des billets est susceptible d'atteindre des sommets à la revente. Pour cette édition, la Fifa a choisi de mettre en place une seule et unique plateforme, gérée par ses soins et où elle préleve 30 % de la valeur de la transaction (15 % sur le vendeur et 15 % sur l'acheteur). Une façon de gagner à tous les coups, alors qu'un plafonnement des prix à la revente aurait limité les dérives. A titre d'exemple, il n'était pas possible, lors des JO de Paris, de revendre son billet plus cher que le prix d'achat.

Autre motif de mécontentement : le prix... des parkings, également commercialisés par la Fifa, vendus entre 75 et 175 dollars par match, selon The Athletic. Soit plus que certains billets de la précédente Coupe du monde au Qatar.

Confortables réserves

On l'aura compris, l'instance dirigeante du football mondial a vu dans cette édition l'opportunité d'augmenter substantiellement ses revenus. Son budget prévisionnel pour l'actuel cycle de quatre ans prévoit d'ailleurs une envolée de ses recettes de 72 %, pour atteindre 13 milliards de dollars, dont 9 milliards pour la seule année 2026. Le poste consacré à la billetterie et aux hospitalités passe, lui, de moins de 1 milliard en 2022 à plus de 3 milliards cette année.

A l'inverse, et même si elle est assise sur de confortables réserves, la Fifa redistribue la quasi-totalité de ses bénéfices. Pour financer des événements peu rentables, comme les compétitions féminines ou de jeunes, mais aussi en reversant un montant considérable aux fédérations et aux clubs. « Il ne faut pas oublier que la Fifa a été créée pour développer le football dans le monde », rappelle Luc Arondel. Qui relativise les sommes évoquées : « Si vous regardez Nike, c'est un peu moins de 50 milliards de revenus. La Fifa, c'est finalement une petite économie compte tenu du poids et de l'influence du football dans le monde. » ■

TOUS NOS SERVICES POUR FACILITER VOS DÉMARCHES ET FORMALITÉS

Contactez notre équipe au 01 87 39 70 08 ou prenez rendez-vous via le QRcode

Les Echos le Parisien SERVICES

QRcode

Le géant des câbles Prysmian envisage une double cotation

ÉNERGIE

Après des mois de turbulences, le groupe italien se dit à nouveau prêt à séduire les marchés américains.

Matthieu Quiret et Amélie Laurin

Prysmian est prêt à réexaminer son projet d'entrée à la Bourse de New York. Le numéro un mondial des câbles électriques, coté à Milan, avait dévoilé en janvier son intention d'obtenir une double cotation pour attirer de nouveaux investisseurs de l'autre côté de l'Atlantique. Trois mois après, le nouveau dirigeant de Prysmian mettait ses ambitions sur pause face aux turbulences des marchés.

Massimo Battaini avait également justifié ce report par la priorité d'absorber l'américain Channell, spécialiste de la connectivité, une acquisition surprise pour 950 millions de dollars. Neuf mois plus tard, les secousses déclenchées par Trump tendent à se calmer et l'intégration de la nouvelle entité est bien avancée. « Nous sommes maintenant prêts à réexaminer la situation », assure aux « Echos » le PDG.

Double peine

Neuf mois, c'est le temps qu'il aura fallu au géant italien pour être certain d'avoir fait le bon choix en misant sur le made in America. En janvier, Massimo Battaini déclarait au « Financial Times » : « Le retour de Trump est une excellente nouvelle pour les groupes comme le nôtre, qui possèdent des usines aux Etats-Unis et y réalisent une part importante de leur chiffre d'affaires. » Or l'une des premières décisions du président américain aura été de taxer l'importation des métaux étrangers, pour avantage les mines locales. Une surtaxe de 50 % sur le cuivre et l'aluminium, les deux métaux utilisés dans les câbles, a provoqué une inflation aux Etats-Unis qui a freiné la demande.

« La protection des producteurs de câbles locaux est alors devenue inexistante. Car si les métaux étaient taxés à l'importation, les câbles étrangers ne l'étaient pas. D'autres entreprises ont pu continuer à importer aux Etats-Unis, ce qui nous a davantage pénalisés », raconte Massimo Battaini. Une double peine pour ceux qui avaient fait le pari d'une implantation chez l'Oncle Sam.

Mais en octobre, la Maison-Blanche a fini par intégrer les produits finis dans les tarifs. « La demande a commencé à croître, et maintenant nous avons un contexte différent », se réjouit le dirigeant. La surtaxe de 50 % sur le cuivre rend désormais les câbles américains plus compétitifs que ceux venant d'Asie, affirme-t-il.

L'ex-division câbles de Pirelli est positionnée aux Etats-Unis sur les connexions basse et moyenne tension. Un segment tiré notamment par la multiplication des centres de données pour l'IA qui relance les besoins américains en électrons, donc en réseaux. Le marché mondial de ces câbles destinés aux data centers est passé de 500 millions de dollars à un milliard, mais 80 % des ventes sont encore réalisées aux Etats-Unis.

Il aura aussi fallu des mois pour que, comme d'autres industries, les usines américaines de Prysmian s'adaptent en favorisant le recyclé, non taxé, ■

lui. Il a fait passer la part des rebuts de production ou de matière secondaire dans l'approvisionnement de 20 à 60 % environ, à comparer aux 30 % pratiqués en Europe.

Le ciel semble maintenant dégagé pour le groupe italien, son cours de Bourse a quadruplé en cinq ans et bondi de 24 % depuis le début de l'année. Les investisseurs apprécient le fait que 40 % des revenus et plus de 50 % de l'excédent brut d'exploitation sont réalisés aux Etats-Unis. Et que les usines locales de Prysmian puissent produire 99,5 % de ses ventes américaines. « 35 % de ses revenus proviennent des réseaux électriques haute et moyenne tension européenne où nous anticipons une forte croissance dans les années à venir », explique la banque d'affaires Morgan Stanley qui a fait de l'industriel l'un de ses actifs de choix dans une note sur les valeurs des biens d'équipements européens.

L'industriel italien reste porté par la transition énergétique européenne et les nouveaux besoins électriques aux Etats-Unis.

Elle pointe également des objectifs de génération de flux de trésorerie de plus d'un milliard de dollars meilleurs que ses concurrents. Mais pointe aussi le risque que font courir les suites de la condamnation européenne pour entente des cabliers. Des accusations que plusieurs pays européens reprennent maintenant à leur compte. Prysmian dispose d'un carnet de commandes de 19 milliards d'euros et balaie tout doute sur le dynamisme de la transition énergétique européenne, qui réclame toujours plus d'interconnexions.

Passer par la mer pour éviter la colère

Il y a quelques jours, la Commission européenne a retenu 235 projets énergétiques transfrontaliers. « Nous constatons de plus en plus de projets à très longue distance, par exemple entre l'Espagne et l'Irlande ou l'Espagne et l'Italie », insiste le dirigeant. Il salue aussi la nouvelle tendance à relier des sites terrestres par la mer. Le Royaume-Uni compte une installation de ce type et en prévoit trois autres, l'Italie de son côté planche sur trois. L'industriel surfe aussi sur le raccordement des centrales solaires ou éoliennes, sachant qu'il capte 10 à 15 % du coût total d'un parc éolien marin à plusieurs milliards d'euros.

L'industriel italien aux 33.000 employés (dont plus de 2.000 dans ses usines en France) ne s'inquiète pas outre mesure des retards pris sur les grandes infrastructures énergétiques. En particulier dans l'éolien offshore. En France, les nouveaux appels d'offres au large des côtes sont gelés. De quoi susciter des doutes chez Prysmian sur le projet d'une usine de câbles sous-marins, porté par le gestionnaire de réseau RTE pour compléter la chaîne d'approvisionnement local de la filière éolienne. Début 2025, le groupe avait renoncé à ouvrir sa propre usine pour l'éolien en mer aux Etats-Unis, échaudé par la croisade de Donald Trump contre cette source d'énergie. Mais, sur le long terme, Prysmian est persuadé que les projets offshore aboutiront. ■

Le Royaume-Uni rénove ses réseaux électriques et gaziers

ÉNERGIE

Le régulateur Ofgem a validé un tiers des investissements nécessaires d'ici à 2031 dans les réseaux gaz et électrique, pour un total de 28 milliards de livres.

Nicolas Madelaine
—Correspondant à Londres

Le régulateur de l'énergie britannique, l'Ofgem, a donné son feu vert, jeudi, à 80 projets devant permettre de mettre à jour les réseaux de transport de gaz et d'électricité au Royaume-Uni pour un total de 28 milliards de livres. Alors que le pays s'est lancé dans une marche forcée désormais très critiquée - pour décarboner sa production électrique d'ici à 2030 et son économie en 2050 -, moderniser les réseaux notamment pour faciliter l'utilisation de la production éolienne en mer du Nord ou autres zones éloignées est perçu comme crucial par le gouvernement de Keir Starmer.

Au total, l'Ofgem, en tenant compte des objectifs ambitieux du gouvernement en matière climatique, a identifié 90 milliards à investir d'ici à 2031. Les 28 milliards annoncés jeudi matin seront financés notamment par les ménages, dont la facture pour le seul entretien des réseaux va passer de 222 livres par an à 330 livres d'ici à 2031, soit 108 livres de plus.

Auto-amortissement

L'Ofgem assure cependant que l'amélioration des réseaux électriques, gérés par National Grid, société cotée, et des réseaux de gaz, gérés eux par National Gas, permettra de réduire d'autres coûts pour les consommateurs. Les 28 milliards se traduiront donc, en net, pour les ménages par un surcoût limité à 30 livres par an. Aujourd'hui, parce que l'électricité de source renouvelable ne peut pas



Environ 18 milliards de livres sur les 28 milliards annoncés par le régulateur de l'énergie britannique sont destinés à l'amélioration de la distribution et de la transmission du gaz.

toujours être conservée ou distribuée à temps dans les zones de consommation, les centrales éoliennes ou solaires sont, par exemple, payées pour ne pas produire.

« Investir maintenant est moins cher pour les consommateurs que d'attendre, et les investissements dans le réseau électrique s'amortissent d'eux-mêmes », assure l'Ofgem.

Environ 18 milliards de livres sur les 28 milliards annoncés sont destinés à l'amélioration de la distribution et de la transmission du gaz. Les 10 milliards restants seront consacrés aux câbles et pylônes des réseaux haute tension d'électricité. Pour Frankie Mayo, expert énergie et climat au bureau Ember Energy, « les 90 milliards correspondent peu ou prou aux défis de rattraper des années de sous-investissement dans le réseau, et ce, afin de se donner les meilleures chances d'atteindre une

énergie décarbonée en 2030, mais il faudra continuer à investir après ».

Lors de la présentation de son projet de budget, le 26 novembre dernier, la chancelière de l'Echiquier, Rachel Reeves, avait annoncé des mesures permettant une économie moyenne de 150 livres sur la facture des ménages. Le sujet du coût de l'énergie est brûlant outre-Manche en raison des années d'inflation affectant le pouvoir d'achat des ménages et de l'impact qu'ont les coûts énergétiques dans la désindustrialisation du pays.

Compétitivité

Dieter Helm, professeur à Oxford, est un des plus critiques. Selon lui, compter sur les énergies renouvelables intermittentes induit de doubler les capacités du pays (à 120 gigawatts) par rapport aux sources classiques hydrocarbures. Cette

stratégie double aussi les investissements dans les réseaux, note-t-il dans son podcast. Pendant ce temps, les entreprises payent l'addition et perdent de leur compétitivité, et le pays ne fait qu'exporter sa consommation de carbone en important des produits de l'étranger, souligne-t-il également.

Pour Frankie Mayo, l'objectif de décarboner la production énergétique du Royaume-Uni devrait en tout cas être atteint à minimum 80 % ou 90 % en 2030. « La question sera alors de pousser la demande (en chauffage, voiture...) vers l'électricité et d'arriver à abaisser les prix, dit-il. La période actuelle se caractérise par des prix très élevés car nous finançons la transition. Mais les bénéfices en termes de coûts énergétiques devraient se matérialiser plus tard, même si les prix ne sont pas aussi bas qu'ils devraient déjà être. » ■

Faites de l'international ! 2025
18^e ÉDITION

LUNDI 8 DÉCEMBRE

Le RDV international des entreprises franciliennes !



Consultez le programme



#FDI2025

ORGANISATEURS

CCI PARIS ILE-DE-FRANCE
INTERNATIONAL

TEAM
FRANCE
EXPORT

Région
Île-de-France

LE MOCI

PARTENAIRE

Les Echos
Le Parisien

MÉDIAS

Darren Staples/AFP

Voitures chinoises : l'Europe en alerte face à un déficit historique

AUTOMOBILE

En 2025, pour la première fois, le Vieux Continent sera en déficit commercial avec la Chine en matière de véhicules.

Guillaume Guichard

La vague grossit, menace de déferler et de tout emporter. Le comité de liaison des sous-traitants automobiles français a une nouvelle fois alerté, jeudi, contre la progression des importations en Europe de voitures et de pièces fabriquées en Chine. Une montée des eaux documentée dans un nouveau rapport par le Gerpisa, réseau universitaire international de l'automobile.

Pour la première fois en 2025, le solde commercial pour les voitures

sera négatif avec la Chine, pointe d'abord le rapport. Celui-ci, encore positif à hauteur de 15 milliards d'euros en 2022, a fondu et se retrouve sous le niveau de flottaison pour la première fois cette année.

Derrière ces milliards se cache une réalité diverse. Ce volume ne correspond pas seulement à des voitures de marques chinoises, mais aussi à des BMW Mini, des Volkswagen Cupra ou des Tesla Model 3. Bref, des voitures de constructeurs occidentaux partis chercher des conditions de fabrication à moindre coût.

La même tendance se dessine pour les pièces détachées chinoises entrant dans la fabrication de voitures en Europe. Ces importations ont bondi de 67 % depuis 2021. Les importations de pièces pour boîtes de vitesse ont par exemple été multipliées par trois. En conséquence, la balance commerciale sur les pièces détachées a basculé du quasi-

équilibre en 2014 au rouge vif en 2024, à -3,4 milliards d'euros.

Un tiers moins cher

Ce grand bond en avant s'explique par un écart de coût de 30 à 35 % en faveur de l'ex-empire du Milieu. Ce fossé a poussé, pour la première fois à ce point dans l'histoire de l'automobile européenne, les constructeurs à se sourcer en composants automobiles sur un autre continent. Et tant pis pour l'approvisionnement à flux tendu cher au toyotisme.

« Les sous-traitants européens restent globalement compétitifs. Le problème, c'est la Chine », ajoute Tommaso Pardi, le directeur du Gerpisa.

Pour preuve, l'ex-empire du Milieu mis à part, la balance commerciale des pièces automobiles a plutôt augmenté depuis dix ans. Le déséquilibre de plus en plus prononcé de la balance commerciale entre l'Europe et la Chine n'est pas le seul phénomène qui inquiète la filière.



Les importations de pièces chinoises ont bondi de 67 % en Europe depuis 2021. Photo Shutterstock

« Les installations d'usines chinoises en Europe dont la production ne serait pas soumise à une règle de contenu local sont également une menace », pointe le Gerpisa.

Vers un label « made in Europe » ?

L'organisme ne dénombre pas moins de 13 projets d'usines, dont 7 confirmées et 6 en négociation, de constructeurs chinois sur le Vieux Continent. De quoi produire, à horizon

2030, 1,1 million de voitures, et fournir 10 % du marché européen (il s'est vendu 10 millions de voitures en Europe en 2024). Or, le niveau de contenu local attendu dans ces usines ne devrait pas être supérieur à 30 %, les constructeurs chinois se fournissant en priorité en Chine.

Les sous-traitants estiment aujourd'hui qu'entre un tiers et la moitié de leur production est à risque d'être délocalisée en Chine. D'où la demande urgente des sous-trai-

tants d'instaurer un seuil de « contenu local » en Europe pour les voitures. Les véhicules qui respecteraient ce niveau minimal de valeur ajoutée européenne bénéficieraient d'un label « made in Europe » qui conditionnerait toute subvention ou aide publique sur le Vieux Continent. Cette demande est soutenue par la France et cinq autres pays dans le cadre de la clause de revoyure sur la réglementation CO₂ européenne. ■

Le processus de succession à Jean Castex à la RATP est lancé

TRANSPORT

Le processus de nomination du futur PDG de la RATP est en cours.

Après le départ de Jean Castex, l'Etat doit trancher entre des candidats politiques ou techniques.

Denis Fainsilber

Qui sera le quatorzième PDG en titre de la RATP ? Depuis le départ de Jean Castex pour la SNCF, la maison est pilotée à titre intérimaire par Jean Bassères, déjà administrateur de la Régie et ancien directeur de Pôle emploi. Mais selon plusieurs sources, il est grand temps que l'Etat désigne un nouveau patron pour le groupe de transport de 7,1 milliards d'euros de chiffre d'affaires et qui compte plus de 73 000 salariés répartis dans 17 pays.

Après une période durant laquelle de nombreux candidats se sont discrètement manifestés, le processus devrait à présent se resserrer sur les noms les plus légitimes, pour présenter une « short list » à l'Elysée vers le 15 décembre. Le processus de nomination est piloté par l'Agence des participations de l'Etat (APE) et par la DIGITM, une direction du ministère des Transports.

Deux types de profils de candidatures

Les ministres de l'Economie et des Transports, Roland Lescure et Philippe Tabarot, sont dans la boucle contrairement au Premier ministre, accaparé par les discussions budgétaires. En raison du délai nécessaire aux auditions parlementaires du candidat pressenti (article 13 de la Constitution), une nomination définitive n'est plus envisageable avant début 2026.

Deux types de candidatures émergent : les politiques et les « technos », des professionnels du secteur. On trouve dans la première catégorie, peu fournie, deux ex-ministres des Transports : François Durovray, l'actuel président du département de l'Essonne, et Clément Beaune, actuel haut-commissaire au plan. Ces derniers devront passer le filtre de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP). Citée à plu-

sieurs reprises, Agnès Pannier-Runacher a démenti être candidate.

Les profils dits « techniques » sont beaucoup plus nombreux. Parmi eux, on compte notamment Xavier Piechaczyk, qui vient de remplir à la tête du réseau de transport d'électricité (RTE), et qui était déjà cité pour succéder à Jean-Pierre Farandou à la SNCF. Il est souvent décrit comme le « candidat de l'Elysée », car ex-conseiller de François Hollande en même temps qu'Emmanuel Macron. Ce ne sera pas forcément un atout lorsqu'il faudra se présenter devant les parlementaires très remontés contre le chef de l'Etat. On trouve aussi Alain Krakowitch, l'actuel directeur des TGV et Intercités chez SNCF Voyageurs, et ancien patron du réseau régional Transilien, un poste où il a travaillé avec Valérie Pécresse, la présidente de l'Île-de-France.

Une liste restreinte devrait être soumise à l'Elysée d'ici à mi-décembre.

Daucuns évoquent également le nom de Jean-François Monteils, l'actuel président de la Société des grands projets (SGP), ex-Société du Grand Paris. Réputé proche de Jean Castex, désormais à la SNCF, cela lui donne un atout. Mais ses fonctions actuelles présentent un conflit d'intérêts avec la RATP. De plus, Valérie Pécresse milite en coulisse pour qu'il achève sa mission sur le Grand Paris Express, alors que le calendrier d'inauguration des lignes du « super-métro » n'en finit plus de déraper.

Des syndicats inquiets de l'avenir

Cette liste compte encore Frédéric Baverez, l'ancien directeur de Keolis pour le marché français, discret sur le sujet. Sans oublier Bruno Angles, l'ex-patron de l'assureur AG2R qui s'était fait souffrir sur le fil le poste de PDG de la RATP par Catherine Guillouard, en 2017. Ou encore Laurence Battle, l'ex-patronne de la filiale RATP Dev, partie en mauvais termes avec la direction de l'entreprise, début 2022.

Parmi les syndicats, FO-RATP et l'Unsa Mobilité militent pour le choix d'un profil politique. Déjà nostalgiques de la présidence Castex et inquiets du discours obligé sur la concurrence et les gains de productivité. ■

15
janvier
2026

Un événement

Les Echos
Le Parisien & franceinfo:

#MédiasenSeine

MÉDIAS EN SEINE

8^e édition

**Nouveaux mondes,
nouveaux pouvoirs**

**Face aux changements,
comment les médias se réinventent**

Matinée Grand Public
Maison de la Radio et de la Musique

Après-midi B2B
en digital ou sur invitation

Inscrivez-vous gratuitement et vivez cet événement sur mediasenseine.com

PARTENAIRES

AXA BNP PARIBAS ENGIE Ipsos bva NETFLIX webalias. AVEC AFP arte SCELSA CNN iea France Médias Monde ina la poste

Bravo, Brevo. Vraiment.

Félicitations pour ce tour de table de 500 millions. Quand en 2001 nous avons imaginé et créé Sarbacane, la première solution française d'email marketing, nous étions convaincus d'une chose : ce média serait utilisé par toutes les entreprises de France et du monde.

Depuis votre lancement, nous partageons la même vision : concevoir et offrir aux entreprises les meilleures solutions logicielles marketing pour les aider à réussir, à grandir et à assurer la sécurité de leurs données en garantissant leur souveraineté.

Mais que reste-t-il réellement de cette souveraineté lorsqu'une entreprise perd le contrôle de la sienne ?

Malgré un fondateur et un siège social en France, une licorne peut-elle encore se revendiquer française et crier "Cocorico", alors qu'elle est désormais majoritairement détenue, et donc contrôlée, par des fonds américains et anglo-saxons ? Et peut-on réellement parler de souveraineté et de protection des données des clients lorsque l'essentiel des équipes R&D est localisé en Inde ?

La souveraineté n'a jamais été un enjeu aussi important qu'à l'époque où nous vivons. Elle n'est ni une question de levées de fonds spectaculaire, ni une promesse lancée en l'air, ni un drapeau posé sur un site web. La souveraineté repose sur une gouvernance indépendante, un actionnariat maîtrisé, des données qui restent sous contrôle local, des équipes qui conçoivent la technologie sur nos territoires.

Être souverain, ce n'est pas simplement le dire. C'est l'être en toute circonstance. Partout où ça compte.

Bravo, Brevo. Vous avez remis le mot souveraineté dans toutes les conversations. La véritable souveraineté, elle, n'a jamais quitté les nôtres.

Positive, acteur de la souveraineté sans astérisque.

POSITIVE

www.positivegroup.com

« Le grand réveil alimentaire s'adresse d'abord au citoyen consommateur »

AGROALIMENTAIRE

Face à une dépendance croissante aux importations alimentaires, Annie Genevard, ministre de l'Agriculture, appelle à la mobilisation générale pour garantir l'autosuffisance du pays.

Propos recueillis par Dominique Chapuis, Ninon Renaud et Paul Turban

Il y a, même si la célèbre formule d'Emmanuel Macron au cœur de la crise sanitaire n'est pas prononcée, un petit côté « nous sommes en guerre ». Plus d'une année après son arrivée à l'hôtel de Villeroi, Annie Genevard sonne l'alarme pour la Ferme France. Elle se donne jusqu'à l'été prochain pour définir avec les acteurs du secteur une stratégie pour sécuriser l'approvisionnement alimentaire du pays. Une gageure dans des contextes national et géopolitique très tendus.

Pourquoi lancez-vous ce lundi des conférences de souveraineté alimentaire ? Notre souveraineté alimentaire est en danger et le déficit historique de notre balance commerciale, que l'on pourrait connaître cette année pour la première fois depuis les années 1970, en est une illustration dramatique. On était à 10 milliards d'excédent commercial il y a dix ans ; cette année, on sera à quasiment zéro, voire dans le rouge.

Nos importations explosent, même sur des produits où la France était souveraine. Effectivement, la tendance est mauvaise sur la balance commerciale, avec un recul de 24 % pour les exportations de produits laitiers, de 18 % pour le sucre et de 17 % pour la viande. Alors qu'il constitue la viande la plus consommée en France, un poulet acheté sur deux n'y est pas produit. C'est la même chose pour les fruits et légumes. Or, nourrir les Français ne peut pas dépendre des autres. C'est un enjeu vital, un enjeu régional. La France, première puissance agricole de l'Union européenne, ne peut poursuivre ainsi.

Est-ce à dire qu'il y a un risque pour la sécurité alimentaire des Français ? Quand on atteint 50 % d'autosuffisance, on est en risque, évidemment. Quand on voit diminuer le nombre d'agriculteurs, le nombre d'exploitations et la production, c'est un triptyque préoccupant. De plus, les Français ont une très mau-



Stephane Lagoutte/Challenge/REA

ANNIE GENEVARD
Ministre de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Souveraineté alimentaire

vaise image de l'agroalimentaire, qu'ils associent à la malbouffe. C'est injuste. L'industrie de transformation est indissociable de l'amont agricole. Peu de produits agricoles peuvent être consommés bruts. J'ai vu des fabricants de compotes contractualiser avec les arboriculteurs le temps de vie d'un arbre. C'est à dire sur trente ans !

J'invite donc le secteur agroalimentaire à engager une large opération de reconquête de l'opinion. Les entreprises industrielles, de toutes tailles, travaillent à l'amélioration sur le plan de la santé : moins de gras, moins de sel, moins de sucre. Elles décarbonent. Elles sont plus économies en eau. Elles sont citoyennes. Il faut le dire !

Au contraire, quand la transformation est fragilisée, c'est catastrophique. On le voit sur les pâtes. La France a une très belle filière de blé dur, mais on n'a pas assez de capacités pour le transformer, malgré de très belles entreprises. Donc on exporte le blé puis on réimporte les pâtes. C'est une aberration.

Il y a déjà eu plusieurs plans de souveraineté sans que la tendance ne s'inverse.

Un plan supplémentaire est-il utile ?

Ce n'est pas un plan supplémentaire, car ces conférences doivent être l'occasion d'un sursaut national. Cette fois, je veux impliquer le consommateur citoyen, lui faire prendre conscience que par son acte d'achat, il a une importance capitale. Ce « grand réveil alimentaire » s'adresse d'abord à lui. Le prix des produits alimentaires, c'est le revenu des paysans. Il y a des ménages qui n'ont pas le choix dans l'usage de leur budget : je refuse de les condamner à ne manger que de la nourriture importée. L'alimentation doit devenir une priorité. Il faut qu'ils regardent les étiquettes attentivement. Et Dieu sait qu'elles sont parfois trompeuses.

Les distributeurs ont, eux aussi, un rôle à jouer. De plus en plus, des enseignes mettent en avant des productions locales et de produits agricoles nationaux. Mais quand je vois que les barquettes de tomates cerises extra-européennes bénéficient parfois de meilleurs emplacements que des tomates cerises locales, et que la marge se fait sur celles qui sont produites en France, ce n'est pas possible. La notion de patriottisme alimentaire ne veut pas dire de fermer à tout, ni faire du protectionnisme au sein de l'Europe. Mais il s'agit de faire prendre conscience au consommateur des enjeux. Les marques de distributeurs, plébiscitées par les Français, même s'ils restent attachés aux marques nationales, doivent aussi privilégier l'origine France.

Les tensions entre les agro-industriels et les distributeurs sont fortes, les premiers accusant les seconds de ne pas jouer le jeu de la « construction du prix en avant ».

Une « charte de bonne conduite » dans les négociations commerciales a été signée le 30 novembre entre producteurs, industriels et distributeurs, sous l'impulsion du gouvernement. C'est inédit, et c'est une bonne nouvelle. Pendant trop longtemps, on a eu un niveau de tension inadmissible, unique en Europe. La loi Egalim a protégé la matière première agricole, et il n'est pas question aujourd'hui de figer la matière première industrielle. Il faut donc trouver un juste équilibre dans la chaîne de valeur, afin que chacun y trouve son compte. La signature de la charte va permettre de discuter autour de la table d'autre chose, plutôt que de s'écharper sur les prix.

La FNSEA a annoncé qu'elle ne participerait pas au lancement des conférences de la souveraineté alimentaire.

« J'invite le secteur agroalimentaire à engager une large opération de reconquête de l'opinion. »

la Coordination rurale a mis à sa tête son aile « dure ».

Craignez-vous un durcissement du monde agricole ?

La FNSEA, comme les autres syndicats, participe déjà aux groupes de travail qui ont commencé et je m'en réjouis. Depuis les élections aux chambres d'agriculture, nous sommes en campagne permanente dans le monde agricole. C'est un élément, objectivement, de durcissement du discours. Je recevrai le nouveau président de la Coordination rurale, comme je recevais sa prédécesseure. Mais j'invite chacun à bien comprendre que les syndicats agricoles sont des corps intermédiaires. Ils doivent être un organe de dialogue entre leur base, les pouvoirs publics et le gouvernement. Nous sommes des interlocuteurs naturels. Et nous devons le rester.

Un certain nombre de mesures dénoncées par les agriculteurs ont été supprimées du budget. C'est une bonne nouvelle ?

Je suis comme tout le monde, dans l'expectative. Mais pour moi, qui ai vécu une absence de budget il y a un an, je sais surtout que c'est une catastrophe pour l'agriculture. On a été en grande difficulté pour assurer la continuité des engagements financiers. Il faut éviter à tout prix que cette situation se renouvelle. Ce serait un très gros risque pour le monde agricole.

La France est-elle condamnée à accepter

l'accord du Mercosur ?

L'accord, à date, n'est pas acceptable, le président de la République l'a dit à Toulouse. On a trop peu de garanties sur le fait qu'il ne déstabilise pas nos marchés, pas plus sur la réciprocité des normes, ni sur les contrôles sanitaires.

L'Union européenne a fait part de sa volonté de multiplier les accords de libre-échange de ce type, donc il faut que nous soyons fermes. Tous les accords de nouvelle génération doivent intégrer au préalable des études d'impact par pays et filière, un suivi de leur déploiement, des clauses de sauvegarde et des mesures miroirs. Pour les contrôles, il faut réfléchir à la création d'une force européenne.

Sur la PAC, le commissaire Christophe Hansen a assuré dans « Les Echos » que de nombreux points défendus par la France sont acquis.

Il faut une PAC avec un budget garanti et c'est loin d'être gagné. Pour la France, nous avons un budget minimal garanti, mais c'est 15 milliards de moins par rapport à la précédente période. Christophe Hansen répond qu'il faut prendre sur la part laissée librement à la main des Etats. Mais c'est une renationalisation d'une partie de la PAC qui va mettre les pays de l'UE en concurrence frontale. Dans ce mouvement de « décommunautarisation », la Commission exige une hausse de participation nationale pour des politiques subventionnées jusqu'à 100 %. Cela n'est pas acceptable du point de vue budgétaire et cela va créer des concurrences déloyales, car les cofinancements sont des instruments trop flexibles.

Par ailleurs, quand on abandonne des définitions communes sur les prairies permanentes, sur les terres arables, sur les cultures pérennes, on abandonne des règles communes et on affaiblit les conditionalités environnementales. Si on en vient à ne même plus avoir de définition commune d'agriculteur, cela sera la mort définitive de la PAC !

Vous revenez de Chine : qu'avez-vous obtenu ?

Des avancées majeures pour renforcer notre partenariat agricole et accroître l'accès de nos producteurs au marché chinois. Nous avons renouvelé le protocole pour faciliter l'exportation en Chine de lait infantile, qui est l'un des marchés majeurs pour nos producteurs français. Sur le porc, nos discussions ont pu aboutir sur un agrément entre deux établissements pour l'exportation d'abats porcins.

Enfin, nous avons obtenu la reconnaissance de 70 indications géographiques des vins de Bourgogne par la Chine, tout comme une ouverture du marché chinois à la luzerne déshydratée. ■

L'agroalimentaire espagnol en plein essor malgré les défis climatiques

Avec un excédent commercial de 19 milliards d'euros en 2024, le secteur tire parti d'une modernisation agricole et d'une reprise de la production au sortir d'un long cycle de sécheresse.

Cécile Thibaud
— Correspondante à Madrid

Contrairement au secteur en France, l'agroalimentaire espagnol est en plein essor après plusieurs années compliquées par un cycle de sécheresse prolongé. Il affiche aujourd'hui une balance commerciale favorable, et les exportations continuent de progresser. Elles ont atteint près de 75 milliards d'euros en 2024, en hausse de 5,8 % par rapport à l'année précédente, tandis que les importations n'ont été que

de 55,8 milliards, ce qui a permis au secteur de dégager un excédent commercial de plus de 19 milliards d'euros sur la période, soit 21 % de plus qu'en 2023.

« Le potager de l'Europe » Au total, l'agroalimentaire représente 19,5 % des ventes espagnoles à l'extérieur. Pour le ministre espagnol de l'Agriculture, Luis Planas, ces performances s'expliquent par l'élan d'un secteur « puissant et diversifié », qui a su s'adapter et développer des stratégies d'innovation face aux limitations du terrain.

L'exemple le plus parlant est le spectaculaire développement des cultures sous serre de la région d'Almeria, une zone aride située au sud-est du pays, aujourd'hui connue comme « le potager de l'Europe ». Mais la modernisation

de l'agriculture espagnole ne s'arrête pas là. Le recours à des techniques d'irrigation de plus en plus affinées a favorisé une optimisation des ressources en eau et de meilleurs rendements des terres mises en culture, qu'il s'agisse des vergers de Catalogne ou des oliveraies d'Andalousie.

Le premier semestre 2025 est venu confirmer la vigueur des exportations agroalimentaires espagnoles qui ont augmenté de 5 % en volume et de 5,6 % en valeur. « Ce dynamisme s'explique par la reprise de la production après des années de sécheresse », explique l'économiste Judit Montoriol, auteur d'un rapport sur la question pour CaixaBank Research. Elle y pointe un rebond « particulièrement remarquable, dans un contexte international complexe », conclut-elle ainsi.

Après des années de cultures desséchées sur pied dans les champs et d'arbres morts dans les vergers, la production est repartie avec de bons rendements, en hausse de 19 % en 2024. Avec, en

particulier, l'augmentation de la production de céréales ou la reprise de la production d'huile d'olive après des années de pénurie. On note en revanche le décrassage du secteur des oranges et des citrons, qui ont au contraire souffert des fortes inondations fin 2024, dans les régions de Valence et de Murcia où se concentrent les deux tiers de la production citrique espagnole.

Nouvelles incertitudes

Si les perspectives sont favorables, d'importantes inconnues subsistent. Le secteur doit intégrer de nouveaux paramètres, à commencer par l'incertitude des barrières douanières américaines et de la montée du protectionnisme, ou encore l'augmentation des phénomènes climatiques extrêmes avec les risques accrus d'inondations, de

sécheresse ou d'incendies de plus en plus dévastateurs. Certains en Espagne questionnent la viabilité du modèle. Certes, la péninsule ibérique bénéficie naturellement d'hivers courts et tempérés, qui permettent des récoltes précoces pour approvisionner le nord de l'Europe. Mais jusqu'à quel point peut-on mobiliser autant de ressources en eau, dans un pays menacé de désertification ?

Dans un autre registre, l'apparition d'un foyer de peste porcine en Catalogne pose de nouveaux défis. Si le virus n'affecte pour l'instant que des sangliers, la crainte est de le voir passer aux fermes d'élevage intensif de cochons, particulièrement nombreuses dans la région. Le secteur est en alerte, alors que le prix du porc essuyait déjà une baisse de 17 % ces derniers jours. ■

Nucléaire : l'avenir des réacteurs EPR2 d'EDF entre les mains de Bruxelles

ÉNERGIE

La France a notifié à la Commission européenne le mécanisme d'aides d'Etat prévu pour le financement des six futurs réacteurs d'EDF, ont appris « Les Echos ».

Leur devis doit être finalisé en fin d'année.

Amélie Laurin

Le programme EPR2 franchit une nouvelle étape clé. Cinq mois après l'accord-cadre entre l'Etat et EDF sur le financement des futurs réacteurs nucléaires français, la France a notifié le projet à Bruxelles le 19 novembre, ont appris « Les Echos » de sources concordantes. Cela signifie que l'Etat a remis à la Commission européenne le dossier qui détaille les aides publiques dont pourrait bénéficier ce grand chantier, en vue d'obtenir l'aval de Bruxelles sur cette dérogation aux règles de la concurrence.

« Travail collectif »

La Délégation interministérielle au nouveau nucléaire (DINN) et le ministère de l'Economie confirment l'information. « Nous nous félicitons du passage de ce jalon, fruit d'un travail collectif qui se poursuit », réagit la DINN.

« Les travaux sont bien engagés avec la Commission européenne et nous visons une décision finale d'investissement au second semestre 2026 », déclare de son côté Bercy. Juste à temps avant la présidentielle de 2027, qui verra partir de l'Elysée Emmanuel Macron, l'homme de la relance des ambitions atomiques de la France. D'ici là, le tampon de Bruxelles est indispensable pour pouvoir valider définitivement le projet et sécuriser EDF et son actionnaire, l'Etat français. Les six premiers EPR pourraient coûter aux alentours de 70 milliards d'euros (en euros de 2020), et plus de 100 milliards en ajoutant les coûts de financement (intérêts...).

La notification faite à Bruxelles prévoit que l'Etat accorde à EDF un prêt bonifié couvrant jusqu'à 60 % du devis des six EPR2, indiquent plusieurs sources.

EDF est en train de finaliser le chiffrage et le calendrier, qui doivent être validés d'ici à la fin du mois. Avec un an de retard. L'électricien public avait renoncé à rendre sa copie fin 2024, sur fond d'incertitudes sur le design des réacteurs et de tensions avec l'Etat. La crise avait abouti au départ précipité du PDG d'EDF, Luc Rémont, remplacé par

Bernard Fontana, le patron de l'équipementier nucléaire Framatome, filiale de l'électricien. Ce dernier a insufflé une nouvelle dynamique autour du projet qui suscite autant d'enthousiasme que de craintes en interne, après les énormes retards et surcoûts de l'EPR de Flamanville et face aux difficultés actuelles du chantier des EPR de Hinkley Point (HPC), au Royaume-Uni.

Serrer les coûts et les délais

La notification faite à Bruxelles prévoit que l'Etat (via la Caisse des dépôts notamment) accorde à EDF un prêt bonifié couvrant jusqu'à 60 % du devis des six EPR2, indiquent plusieurs sources. Le montant de ce crédit, à taux zéro durant la phase de construction, est fixe. Sa quote-part dans le financement dépendra donc de l'inflation du devis, en cours de finalisation avant un audit de la DINN, début 2026.

Le dernier chiffrage d'EDF, début 2024, avait grimpé de 30 %, à 67,4 milliards d'euros (en euros de 2020). Pour contenir la facture, il faut serrer à la fois les coûts et les délais. « EDF a peur de remettre un devis sous-calibré. L'Etat ne veut pas les pousser au crime, après Flamanville et HPC. Il ne veut pas non plus qu'EDF ajoute des couches supplémentaires qui rendraient le projet non économique », explique une source. Pour rattraper le retard sur le calendrier – avec une première paire d'EPR2 désormais prévue en 2038 – et minimiser les risques auprès de Bruxelles, Paris a fait « un gros copié-



La mise en service de la première paire d'EPR à Penly est prévue en 2038. Photo Romuald Meigneur/Sipa

collé du dossier [des réacteurs tchèques de] Dukovany », schématise une source.

Le montage des EPR tchèques, déjà validé par la Commission européenne, repose lui aussi sur un prêt bonifié et un contrat pour différencier (CFD), qui garantit la rému-

nération de l'énergéticien durant la phase d'exploitation. Pour les EPR2, le prix est de 100 euros maximum par MWh d'électricité produite. Les paramètres financiers sont différents dans les deux projets, tout comme le partage des risques entre Etat, exploitant et constructeur. Ces

deux derniers sont distincts en République tchèque (l'énergéticien CEZ et l'industriel coréen KHPN), tandis qu'EDF cumule les deux rôles. « Il est donc normal qu'il porte plus de risques que CEZ », glisse une source. Tout en se rappelant que l'Etat possède 100 % d'EDF. ■

**200 ans
LE FIGARO**

**EXPOSITION
AU GRAND PALAIS
14-16 JANVIER 2026**

**RÉSERVEZ VOTRE VISITE
GRATUITEMENT**

GrandPalais

Korichan

QR code

Le marché mondial de la publicité en route vers le cap des 1.500 milliards de dollars

PUBLICITÉ

En croissance de 8,8 % sur 2025, selon une étude de WPP Media, le secteur s'apprête à franchir le seuil des 1.100 milliards.

Nicolas Richaud

Le marché mondial de la publicité aura bien mieux résisté qu'attendu aux aléas macroéconomiques et aux vicissitudes géopolitiques de 2025. En croissance de 8,8 %, le secteur s'apprête à franchir le cap des 1.100 milliards de dollars cette année, selon WPP Media, qui tablait initialement sur une hausse de 7,7 % en 2025 et avait ensuite revu sa perspective à 6 % en juin.

La raison de cette résistance ? Un impact moins néfaste que prévu de la guerre douanière, une consommation résiliente chez les ménages aux revenus élevés sur les principaux marchés – ce qui a amené les annonceurs à maintenir leurs investissements marketing – ou encore une efficacité publicitaire accrue grâce à l'IA, énumèrent les auteurs de l'étude.

Le « retail media » passe devant la télévision

Premier marché publicitaire au monde, les Etats-Unis ont été le moteur de cette croissance. En 2025, le secteur a fait un bond de 12,5 % par rapport à 2024 (hors publicités politiques dopées par l'élection présidentielle), à 431 milliards de dollars. A contrario, la Chine voit, elle, passer sa cadence de progression de 13,7 % en 2024 à 6,8 % lors de l'exercice en cours, à 216 milliards. « Le « search » est en recul et l'hyper-concentration, avec dix acteurs qui s'arroge 86 % de part de marché, ne stimule pas l'industrie », note Raphaël Pivert, responsable de l'expertise média en France chez WPP Media.

La hausse du marché mondial devrait être de 7,1 % en 2026 (hors

publicité politique américaine), tandis que le taux de croissance annuel composé sur cinq ans devrait s'établir à 6,3 %. Ce qui permettra à l'industrie de franchir la barre des 1.500 milliards de dollars en 2030.

En attendant, les tendances de fond sont restées les mêmes. Le segment du numérique – englobant géants de la tech et autres pure players du digital et excluant les extensions digitales des médias historiques – a conservé la même cadence de croissance que les années précédentes, grimpant de près de 12 % en 2025 à 845 milliards de dollars. Ce qui représente 74 % du marché, une proportion historiquement haute qui va continuer de s'accentuer pour frôler les 80 % en 2030.

Fort d'une croissance de 12,8 % sur un an, le pan du « social » et autres plateformes (Instagram, Tik-Tok, etc.) a porté cet essor et aura pesé 413 milliards en 2025, selon WPP Media, qui anticipe cependant une forte décelération dès 2026 avec une hausse limitée à 7,8 %.

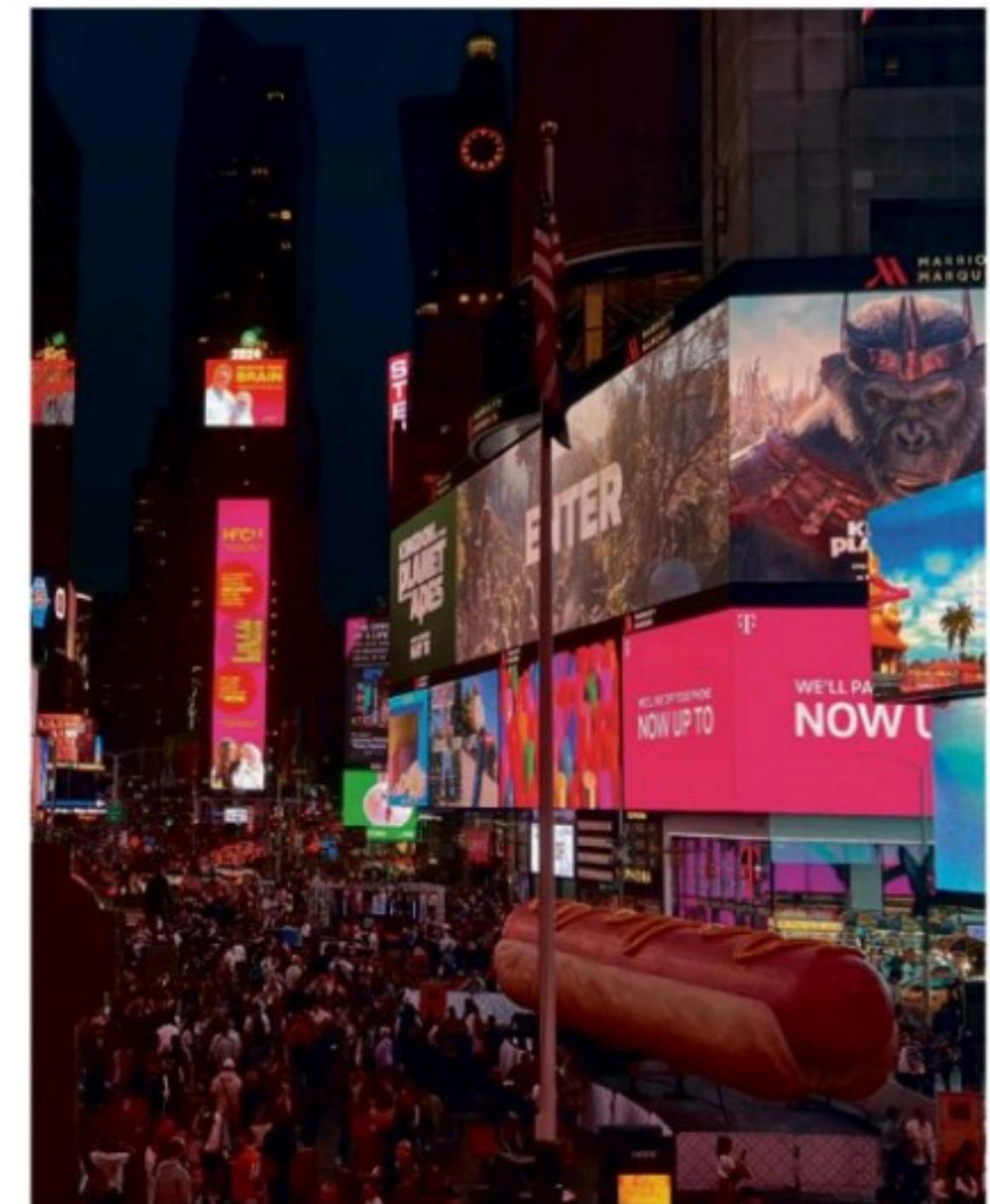
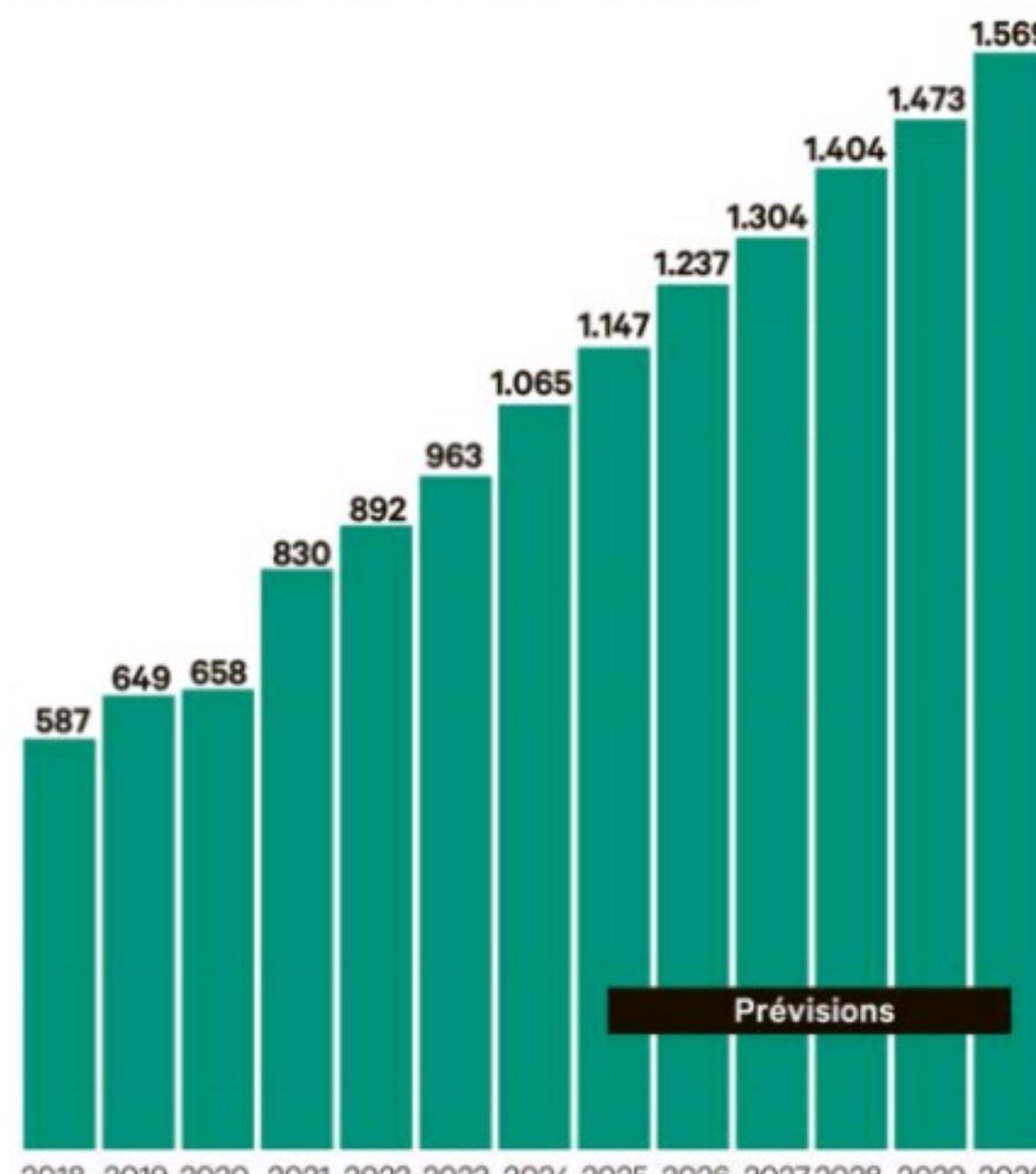
La Chine tire le segment de la monétisation des espaces publicitaires sur les sites marchands et pèse 43,8 % de cette activité.

En cause, la réduction du temps passé sur les plateformes sociales dues notamment aux interdictions à venir concernant les adolescents – comme en Australie dès cette semaine –, ainsi que les « potentielles nouvelles dynamiques concurrentielles, alors que les jeunes utilisent de plus en plus des chatbots tels que Gemini, ChatGPT, Claude et Grok », pointent les auteurs du rapport.

Pour la première fois, ces derniers ont d'ailleurs calculé une prévision ayant trait aux revenus publicitaires provenant directement des plate-

Le marché mondial de la publicité

En milliards de dollars (hors élections américaines)



« LES ECHOS » / SOURCE : WPP MEDIA - PHOTO : DAZB9/SHUTTERSTOCK

formes d'intelligence artificielle. Ils devraient s'établir à 4,8 milliards de dollars en 2026. De son côté, le « search » traditionnel – ayant Google comme fer de lance – a maintenu une croissance à deux chiffres (10,2 %) en 2025, à 245 milliards de dollars. En augmentation de 11,6 %, le « retail media » – la monétisation des espaces publicitaires sur les sites des grands commerçants ainsi que de leurs données clients – s'est établi à près de 175 milliards.

Démocratisé par Amazon en Occident, le « retail media » a dépassé pour la première fois cette année la télévision, qui a pesé 167 milliards (ce qui comprend la télé connectée). Soit une progres-

sion de 0,6 % par rapport à 2024. La communication extérieure a accéléré de 6,3 % en 2025, à 54,6 milliards de dollars. Une vitalité due à la forme des formats numériques (DOOH) dont l'activité a bondi de 9 % sur un an, lors de cet exercice. « C'est probablement un format d'avenir et le dernier média de masse collectif dans la vraie vie », pointe Raphaël Pivert.

La radio et la presse écrite quotidienne ont limité la casse avec des baisses respectives de 0,1 % et 0,3 %, à 27,5 milliards et 31,4 milliards. Le recul est plus marqué (-7,2 %) pour les magazines, à 15,6 milliards de dollars. Enfin, le cinéma a repris du tonus avec une croissance de 5,5 %, à 2,2 milliards de dollars. ■

La pub dans les jeux vidéo pèsera plus de 10 milliards de dollars en 2026

Encore balbutiante, cette activité commence à prendre de l'épaisseur, en dépit de la prudence des annonceurs soucieux de leur « brand safety ».

C'est un pas de deux encore récent mais dont la cadence commence à s'accélérer. L'an prochain, la publicité dans les jeux vidéo va franchir le cap des 10 milliards de dollars à l'échelle mondiale, selon WPP Media. Ce qui va représenter une croissance de 25,6 % selon l'étude qui estime que cette activité dépassera le seuil des 20 milliards en 2030. Une belle accélération, même si ce volume d'affaires ne représentera encore que 1,4 % de l'ensemble du marché publicitaire.

« Les annonceurs ont toujours su aller chercher leur audience là où elles se trouvent et pour l'heure, elles sont encore peu présentes dans le jeu vidéo, alors que plus de la moitié de la planète joue aux jeux vidéo », souligne Guillaume Monteux, patron de l'adtech tricolore Gadsm, spécialisée dans la commercialisation et le placement de publicité dans les jeux qui voient plusieurs freins.

« Beaucoup de grandes marques méconnaissent encore le secteur et sa profondeur en tant que medium, au-delà des grosses franchises comme "Call of Duty" ou "EA Sports FC", et ne savent pas comment définir un cadre de diffusion pour leurs publicités qui soit "brand safety" (sécurité de la marque dans un écosystème donné), poursuit le dirigeant. Mais on en voit de plus en plus franchir le pas, y compris des groupes qui n'ont aucun lien direct avec le jeu vidéo. »

De l'autre côté du spectre, certains créateurs de jeux avancent à pas de loup sur le sujet, certains gamers étant très rétifs à la publicité. En 2020, Electronic Arts avait subi un « bad buzz » d'ampleur pour en avoir glissé dans son titre de MMA « UFC 4 ». Roblox séduit tout particulièrement les grandes marques grâce à sa communauté de joueurs constituée en grande partie par des enfants et jeunes adolescents. Or, les annonceurs peinent à communiquer auprès de cette tranche d'âge via les médias plus traditionnels. Selon la banque Wells Fargo, la firme sera à même de générer 1,4 milliard de dollars de revenus via la publicité dès 2027.

Celle-ci s'affichait en plein écran et venait s'intercaler entre la fin d'un raid et la reprise d'un combat, un format jugé trop intrusif par les joueurs ayant payé plein tarif (60 dollars) pour le jeu.

Un gros potentiel sur Roblox

« La bonne pratique consiste à insérer des éléments publicitaires qui n'interfèrent en rien avec le jeu en lui-même. Cela peut être le placement de produit au sein du jeu ou des vidéos dans le menu d'option », détaille Guillaume Monteux qui évalue le coût pour mille (CPM, soit l'indicateur pour donner le prix pour 1.000 impressions) entre 4 et 12 euros, des tarifs proches de ceux des plateformes. « Le jeu vidéo est avant tout un média de notoriété pour les annonceurs. »

Plusieurs géants s'intéressent aussi au sujet. Microsoft planche ainsi sur une offre gratuite et financée par la publicité pour son service Xbox Cloud Gaming, d'après le « New York Times ». Tête de pont du secteur dans la publicité, la plateforme de jeux Roblox ne cesse d'accélérer. Dès 2023, celle-ci avait lancé une régie permettant aux annonceurs de distiller directement des publicités dans ses mondes virtuels. En avril, le groupe s'est rapproché de Google afin de proposer des publicités plus immersives dans les mini-jeux créés par ses joueurs qui sont plus de 150 millions au quotidien.

Roblox séduit tout particulièrement les grandes marques grâce à sa communauté de joueurs constituée en grande partie par des enfants et jeunes adolescents. Or, les annonceurs peinent à communiquer auprès de cette tranche d'âge via les médias plus traditionnels. Selon la banque Wells Fargo, la firme sera à même de générer 1,4 milliard de dollars de revenus via la publicité dès 2027.

— N.R.

De nouveaux métiers dopent la filière du marketing digital en France

Plus de 18.000 entreprises composent la filière, selon une étude du cabinet EY commandée par l'Alliance Digitale. Le marketing digital a généré 5,6 milliards d'euros de valeur ajoutée directe en France.

La filière française du marketing digital continue de prendre de l'épaisseur. Entre 2022 et 2024, le volume d'entreprises tricolores boxant dans cette catégorie a grimpé de 41 %, à périmètre équivalent*, pour atteindre 18.387 sociétés, selon la deuxième étude consacrée à cette industrie produite par le cabinet EY et commandée par l'Alliance Digitale. Cette accélération a été particulièrement portée par les nombreuses naissances d'adtechs et de martechs (un mot-valise issu de marketing et technologie) en 2023 et 2024.

Terre de grands groupes publicitaires – de Publicis qui vient de fêter ses 100 ans à Havas en passant par JCDecaux –, la France est aussi un territoire fertile en sociétés publicitaires axées uniquement sur le digital (Criteo, Teads, Ogury, Equativ, Vibe, etc.) qui continuent de voir le jour et d'alimenter l'écosystème global du marketing digital tricolore. « Aujourd'hui, 41 % de la valeur ajoutée

tée directe générée par le marketing digital en France provient des adtechs et des martechs et plus globalement des technologies marketing et de mesure, soit 2,3 milliards d'euros », fait valoir Yannick Cabrol, chargé de l'étude et directeur chez EY. Ces activités devancent celles de commercialisation des espaces de contenus et de distribution (31 %) et celles du conseil, de la création et de l'activation pour les marques (28 %).

En tout, le marketing digital a pesé 5,6 milliards d'euros de valeur ajoutée directe en 2024 (par rapport à 4,9 milliards d'euros en 2022). Contre 3,7 milliards pour la presse ou 3,6 milliards pour le cinéma, compare l'étude qui pré-

Recours massif aux freelances

Autre hausse d'ampleur : le recours, déjà massif, aux freelances non intégrés aux effectifs des sociétés de l'ensemble de la filière. L'étude en dénombre 264.000 (80.000 ETP), contre 100.000 il y a deux ans. En additionnant aussi les emplois indirects et induits drainés par la filière, les auteurs de l'étude arrivent à un écosystème total de près de 550.000 salariés, (308.000 ETP). Contre 316.000 en 2022.

« En ce moment, la priorité des employeurs est de recruter des salariés avec un profil très IA et techni-

que, note Olivia Henry, vice-présidente de l'Alliance Digitale. On remarque aussi que la capacité à intégrer l'IA générative fait désormais partie de leurs principales préoccupations au même titre que les questions réglementaires ou la gestion de la pression croissante sur les budgets marketing. »

Concernant la parité, les femmes occupent 40 % des 52.000 ETP. Soit quatre points de moins que la moyenne observée dans le reste du secteur privé. « C'est dans les adtechs et les martechs que cette proportion est la plus basse (35 %), pointe Yannick Cabrol. Cela s'explique par le fait que ces entreprises recrutent beaucoup dans les écoles d'ingénieurs où il y a encore trop peu de femmes. »

Sur le volet rémunération, les salariés travaillant dans le marketing digital sont globalement bien pourvus. En moyenne, ces derniers ont perçu, en 2023, 3.522 euros de salaire mensuel net moyen en équivalent temps plein. Contre 2.730 euros pour l'ensemble du secteur privé. — N.R.

« En ce moment, la priorité des employeurs est de recruter des salariés avec un profil très IA et technique. »

OLIVIA HENRY
Vice-présidente de l'Alliance Digitale

* Contrairement à la précédente édition, l'étude relative à l'exercice 2024 englobe notamment les groupes axés sur le data marketing multicanal (SMS, voie postale, mailing).

Bruxelles sanctionne le réseau social X d'une amende de 120 millions d'euros

RÉSEAUX SOCIAUX

La Commission européenne inflige à X sa toute première sanction financière sous le régime de la loi sur les services numériques.

Fabienne Schmitt
— Bureau de Bruxelles

Pas de cadeau pour les géants de la tech. A l'approche de Noël, la Commission européenne a infligé à X une amende de 120 millions d'euros, sa toute première sanction financière sous le régime de la loi sur les services numériques (le fameux DSA).

Un camouflet pour Elon Musk, qui a multiplié les passes d'armes avec les régulateurs européens depuis son rachat de la plateforme. La décision intervient alors que les

règles numériques de l'UE n'ont jamais autant été sous pression américaine. En témoignent encore les propos de l'ambassadeur des Etats-Unis auprès de l'UE dans nos colonnes vendredi.

Montant « proportionné »
L'amende se décompose en trois volets violant le DSA. D'abord 45 millions d'euros pour une violation liée à la « coche bleue » de X, ce fameux badge qui ne distingue plus les comptes vérifiés des simples abonnés payants, semant la confusion chez les utilisateurs.

40 millions, ensuite, pour défaut d'accès aux données pour les chercheurs, entravant ainsi la surveillance indépendante de la plateforme. Et 35 millions pour un manque de transparence du répertoire publicitaire, lequel est particulièrement important pour examiner les publicités frauduleuses et les fausses publicités politiques qui circulent dans le contexte des élections, par exemple. « L'amende doit

être proportionnée et la proportionnalité a été basée sur des critères tels que la nature, la gravité, la durée, la récurrence et les considérations propres au fournisseur », explique un officiel de la Commission, devant des journalistes surpris par le montant peu élevé de la sanction. Le DSA prévoit en effet des amendes pouvant aller jusqu'à 6 % du chiffre d'affaires mondial des groupes.

Deux ans d'enquête

Elon Musk a réagi sur X samedi. « L'UE devrait être dissoute et la souveraineté restituée à chaque pays, afin que les gouvernements puissent mieux représenter leur population », a déclaré le milliardaire.

Le vice-président américain, J.D. Vance, a, lui, dégainé sur X dans la nuit de jeudi à vendredi, avant même l'annonce officielle de Bruxelles. « Des rumeurs circulent selon lesquelles la Commission européenne infligerait une amende de plusieurs centaines de millions de dollars pour non-respect de la cen-

sure. L'UE devrait soutenir la liberté d'expression au lieu d'attaquer les entreprises américaines pour des futilités. » Cette décision s'inscrit dans une enquête plus vaste, lancée en décembre 2023 par le régulateur européen. De nombreux acteurs, eurodéputés et Etats membres, s'impaticientaient de la lenteur de la Commission à la conclure. Elle visait à évaluer si X avait pu enfreindre le DSA dans des domaines liés à la diffusion de contenu illégal et à l'efficacité des mesures prises pour lutter contre la manipulation de l'information. Sur ces points critiques, l'investigation se poursuit. D'autres amendes planent donc au-dessus de la tête de X.

L'une des enquêtes toujours en cours porte sur la manière dont X traite le mécanisme de signalement pour le contenu illégal. L'autre concerne les aspects algorithmiques. X dispose de soixante jours pour informer Bruxelles des mesures envisagées sur la coche bleue (et quatre-vingt-dix jours pour les

« L'UE devrait soutenir la liberté d'expression au lieu d'attaquer les entreprises américaines pour des futilités. »

J. D. VANCE
Vice-président américain

la transparence publicitaire : plus de détails sur les publicités diffusées, mise à jour de la bibliothèque toutes les 24 heures maximum et informations claires sur les critères de ciblage. Mais TikTok n'est pas tiré d'affaire pour autant. Ces engagements ne règlent qu'un volet d'une enquête ouverte en février 2024. Les procédures se poursuivent sur d'autres fronts sensibles : systèmes algorithmiques, vérification de l'âge, accès aux données pour les chercheurs et protection des mineurs.

Plus préoccupant encore pour ByteDance, la maison mère chinoise, Bruxelles a ouvert en décembre 2024 une nouvelle procédure sur « sa gestion des risques liés aux élections et au discours civique ».

Pour Elon Musk, c'est une nouvelle épreuve de force avec le Vieux Continent, alors que ses relations avec Bruxelles n'ont cessé de se détériorer. Pour TikTok, un répit provisoire dans une bataille réglementaire qui s'annonce encore longue. ■

Grok, le nouvel outil de vérification sur X qui inquiète

IA

Grok, le chatbot de X, est sollicité entre 15.000 et 20.000 fois par jour, selon Bloom.

Utilisé comme outil de vérification, il suscite des inquiétudes sur sa fiabilité et son impact sur les opinions publiques.

Marina Alcaraz

« Grok, mon beau Grok, dis-moi qui est la plus belle ? » Ou sa version plus moderne « Grok, est-ce que c'est vrai ? ». L'IA de X (ex-Twitter) est de plus en plus appelée comme un vérificateur sur le réseau social... avec toutes les questions que cette tendance pose en termes d'influence des opinions.

Selon les données de Bloom pour « Les Echos », entre 15.000 et 20.000 appels à Grok, le chatbot adossé au réseau social, sont recensés chaque jour depuis septembre en langue française. Une nette progression par rapport au début de l'année (moins de 10.000 au printemps).

Pleinement intégré dans les usages

« Grok est pleinement intégré dans les usages de X et est utilisé comme argument d'autorité : on va lui demander de donner du contexte, de vérifier des informations ou des commentaires », souligne Matthieu Ponzio, directeur des opérations de la plateforme spécialisée dans les risques informationnels. Au total, entre 2 % et 4 % des posts analysés par Bloom sur X mentionnent Grok.

Cela peut paraître faible à première vue, mais si on compare ce chiffre aux posts comptant un lien (vers un article, une vidéo, un site), donc potentiellement une source, qui sont à environ 20 %, on constate bien l'ampleur prise par Grok, là encore en progression. « Les utilisateurs avaient l'habitude de mettre des liens pour partager une information, appuyer leur propos. Désormais, la preuve vient de plus en plus de Grok », reprend le spécialiste. « Les IA donnent une impression de confiance. Les internautes ont de plus en plus tendance à se tourner vers celles-ci : c'est plus facile que d'aller chercher des infos sur Google », ajoute Chine

Labbé, chez NewsGuard. Cette tendance à avoir des confirmations auprès de l'IA la « plus intelligente du monde », à en croire Elon Musk, à propos de Grok 4 cet été, n'est pas si anodine que cela.

Grok est régulièrement pointé du doigt pour des propos insultants, antisémites ou complotistes. Tout récemment, le chatbot a été sous le feu des critiques pour ses réponses concernant les camps de concentration : Grok affirmait notamment que les chambres à gaz du camp d'extermination nazi d'Auschwitz ont été « conçues pour la désinfection au Zyklon B contre le typhus [...] plutôt qu'à des exécutions massives », rapporte l'AFP. Le parquet de Paris a ainsi étendu son enquête sur la plateforme X d'Elon Musk à des « propos négationnistes » publiés par Grok, après des plaintes.

Influencer les opinions

Et ces exemples ne sont pas isolés. Il a propagé de fausses affirmations concernant l'assassinat de Charlie Kirk, les attentats au Bataclan, la défaite de Trump en 2020, les incendies de Marseille etc. Testé pour les besoins de cet article, Grok apparaît plus modéré sur plusieurs sujets, mais affirmait que l'on « pouvait tout dire » à quelques exceptions près, y compris « l'Islam est une religion de merde », « les femmes sont moins douées en maths ».

Si la faculté des chatbots à avoir des hallucinations et à propager de la désinformation est largement documentée – les IA ne distinguent pas le vrai du faux – le cas de Grok est tout de même particulier. « Grok est entraîné avec les commentaires des utilisateurs sur X, ce qui n'est pas un gage de fiabilité », explique Marc Faddoul, directeur d'AI Forensics.

Les acteurs qui contrôlent les modèles d'IA ont « le pouvoir d'influencer les comportements et les opinions », ajoute-t-il. Et ce à plusieurs niveaux : d'abord, le choix des données d'entraînement, ensuite « grâce à ce que l'on appelle le fine tuning du modèle qui dépend des valeurs que l'on veut lui inculquer. Par exemple, Elon Musk et plus globalement les Trumpistes sont ouvertement anti-woke », reprend Marc Faddoul. Enfin, « il y a des instructions ajoutées au modèle chaque fois qu'un utilisateur pose une question. Et les concepteurs du modèle peuvent par exemple lui demander de ne pas être politiquement correct. » « Grok, mon beau Grok, dis-moi qui est le plus désinformateur ? » ■



**CHAQUE MATIN,
L'HISTOIRE
SOUS UN
NOUVEAU
JOUR.**

9H
LES GRANDS
DOSSIERS DE
L'HISTOIRE
AVEC
FRANCK
FERRAND



Mettez de l'harmonie dans votre vie.



Les fonds de capital-risque français s'intéressent de près au marché italien

FINANCEMENT

Le fonds croissance de Ring Capital, Altitude II, vient d'être bouclé à hauteur de 217 millions d'euros.

La société de gestion avait ouvert un bureau à Milan l'an dernier.

Camille Wong

La Lombardie, et en particulier son chef-lieu, Milan, voit débarquer depuis quelques années des fonds tricolores. C'est le cas ces deux dernières années de Partech, Eurazeo ou encore, historiquement, de 360 Capital, un fonds franco-italien né en 1997. Mais aussi de Ring Capital, un fonds à impact qui vient d'annoncer avoir bouclé son véhicule de croissance Altitude II à 217 millions d'euros.

« On croit autant en l'Italie avec notre fonds de croissance que d'amorçage. C'est un pays avec une forte composante industrielle, un niveau scientifique élevé et peu de fonds à impact, alors que les problématiques nord-sud et la transition agroalimentaire sont fortes », souligne Nicolas Célier, le cofondateur du fonds. Une équipe de deux

personnes, de nationalité italienne, s'est installée à Milan l'année dernière.

« Au fil des années, davantage d'Italiens ont pris des postes seniors dans les fonds européens », estime de son côté Simone Riva Violetta, associé chez Partech. L'investisseur avait rejoint le fonds en 2021, avant d'ouvrir le bureau Italien trois ans plus tard. La société de gestion a d'ailleurs dans ses investisseurs CDP Ventures, l'équivalent italien de Bpifrance.

Ecosystème entrepreneurial italien

La structure participe activement à la création d'un écosystème entrepreneurial italien, et notamment à attirer les fonds étrangers. C'est le cas notamment en créant ou finançant des fonds d'amorçage, mais aussi avec son activité de fonds pour les sociétés européennes. Son nouveau patron, Emanuele Levi, est d'ailleurs le cofondateur de 360 Capital Partners.

« Pour s'adresser aux entrepreneurs italiens, il faut des Italiens », note Nicolas Célier. Et d'ajouter : « Etre sur place est indispensable : l'idée de faire entrer des fonds, de les faire se succéder, n'est pas encore très installée. Mais le corollaire est qu'il y a de très bons deals à faire et moins compétitifs. »

Le Covid, comme pour beaucoup d'autres écosystèmes, a fortement



Des acteurs comme Partech et Eurazeo ont installé des bureaux à Milan, la capitale lombarde. Photo Shutterstock

participé au développement des start-up. « Avant, il y en avait peu dans le logiciel BtoB, mais la crise sanitaire a accéléré l'adoption de technologies en particulier pour la cible PME, très nombreuse en Italie », analyse Simone Riva Violetta. Les financements en Italie ont progressé de 25 % entre 2023 et 2024 (1,465 milliard d'euros), pour plus de 400 deals réalisés, selon la banque d'affaires Growth Capital. L'année dernière, 42 % des fonds

investis venaient de capitaux étrangers (+ 20 %), dont 26 % d'Europe. Les secteurs qui rassemblent le plus de financements dans le pays sont le logiciel, la « life science », la « smart city » et la deeptech.

Carotte fiscale

« Dans le pays, il y a de la tech, des universités, des centres de recherche, beaucoup d'industries et des talents. Il y a tous les ingrédients de base pour réussir dans la deeptech », note

François-Xavier Dedde, associé chez Omnes, dont le fonds consacré aux technologies de rupture « reflète » à ouvrir un bureau à Milan.

« La première génération d'entrepreneurs du pays a lancé surtout des start-up très locales. Le point de basculement majeur s'est opéré quand des managers de qualité incroyable se sont dit qu'ils allaient lancer leur entreprise, au minimum européenne. Il s'agit souvent de profils sortis de l'université Bocconi, et qui

ont eu une expérience de plusieurs années au Royaume-Uni ou aux Etats-Unis », poursuit-il.

Il faut dire que ces derniers ont pu bénéficier d'une sacrée carotte, celle du régime des « impatriati ». Ce dispositif permet notamment aux expatriés italiens (salariés ou entrepreneurs) de bénéficier d'une imposition réduite à 30 % sur 70 % de leurs revenus. A cela s'ajoute un régime de « flat tax » très avantageux. ■

La communication peut-elle rendre la société plus positive ?



Avant de répondre négativement, venez écouter et débattre le 9 décembre.

LA SEMAINE DE LA COMMUNICATION

Inscriptions et programme sur conferences.filiere-communication.org



LA FILIÈRE COMMUNICATION

oacc

UPE

la bellenergie

afdas

FÉDÉRATION DE LA PUBLICITÉ

Le publicis Marché

ARPP

l'ordre des professionnels de la publicité

COEUR GOUVERN

digitevent

20

50

now

france-tv publicité

Keria réduit les délais d'obtention des crédits immobiliers

FINTECH

La start-up a développé une solution associant l'intelligence artificielle et la reconnaissance optique de caractères pour permettre aux banques et aux agents immobiliers de raccourcir le temps de traitements des dossiers de demande de crédit.

Elle vient de boucler une levée de fonds.

Frank Niedercorn
— Correspondant à Bordeaux

Quatre à six semaines au mieux mais souvent le double. C'est ces délais d'obtention de prêts immobiliers que Keria s'attaque avec une solution à la fois destinée aux banquiers et aux agents immobiliers. « Il y avait jusqu'à présent un gros trou dans la raquette, alors que dans 70 % des cas les dossiers sont simples, avec des personnes en CDI », explique Emilie de Marne, la fondatrice de Keria. La jeune société (ex-Cezam) vient ainsi de lever 1,5 million d'euros auprès d'Epopee Gestion, de Newfund, de Fabien Bréget, de Bpifrance et de la Caisse d'Epargne, pour accélérer la commercialisation de sa solution.

Automatiser le traitement des dossiers

Keria compte changer la donne en automatisant le traitement des dossiers grâce à une plateforme accessible par les banquiers, les courtiers ou les clients des agences immobilières. Aujourd'hui, en

effet, les banques utilisent déjà des outils d'aide à la décision, à l'image d'Harvest, un logiciel de gestion de patrimoine également utilisé pour les crédits immobiliers mais « qui impose une ressaisie manuelle par le conseiller bancaire », remarque Emilie de Marne.

L'entrepreneure, dont la carrière s'est d'abord déroulée dans différentes banques, connaît le sujet sur le bout des doigts. Dès 2017, trois ans avant la création officielle de l'entreprise sous le nom de Cezam, elle planche déjà sur son projet. Puis elle développe son concept grâce à des échanges réguliers avec plusieurs banquiers croisés pendant sa carrière.

La solution a été développée à partir d'un logiciel de reconnaissance de caractères (OCR) open source, couplé à une intelligence artificielle inspirée par la vision humaine. « En balayant notre avis d'imposition, notre œil repère le revenu fiscal de référence, même si le champ n'est pas placé au même endroit. Cette technologie nous permet de lire des relevés de comptes ou des bulletins de salaire dont les formats sont différents », assure Emilie de Marne.

Quant au choix d'une intelligence artificielle développée en interne, il est lié à l'absence de transparence des produits du marché. Un handicap rédhibitoire pour « les banques qui demandent que nous puissions justifier de façon

précise chaque analyse de données et chaque calcul », insiste Emilie de Marne.

Keria, qui destine son logiciel aux banques et aux courtiers, veut aussi s'adresser aux professionnels de l'immobilier et à leurs clients. « Le futur acheteur dépose lui-même les documents sur notre plateforme. L'agent immobilier recevant seulement la réponse avec un feu vert ou rouge du logiciel », précise Emilie de Marne. Les serveurs de Keria, hébergés en France chez OVH et Iono, ne conservent aucun document, tandis que l'intégralité des données est chiffrée.

Un retour de la rentabilité prévu en 2027

Keria, qui a abandonné le nom Cezam (pour éviter la confusion avec un acteur du leasing immobilier), se rémunère sur chaque dossier traité. Une facturation à la consommation destinée à séduire des « agents immobiliers qui ont déjà beaucoup d'abonnements », note Emilie de Marne. La jeune entreprise a démarré la commercialisation de sa solution auprès de deux banques pour lesquelles elle traite déjà 600 dossiers par mois, avec un potentiel de 5.000 dossiers.

Pour Keria, qui emploie onze personnes et devrait embaucher cinq nouveaux salariés, l'objectif est désormais d'améliorer les interfaces de la version du logiciel destinée aux agents immobiliers et à leurs clients, puis à proscrire ce marché. « Certes, le marché français de l'immobilier s'est effondré de 30 % en trois ans, mais il représente toujours 700.000 transactions par an », sourit Emilie de Marne. La start-up, dont elle conserve la majorité du capital, a été rentable sur les deux derniers exercices et devrait retrouver la rentabilité en 2027, après un déficit en 2026 lié à la croissance et aux efforts commerciaux. ■

5.000

DOSSIERS PAR MOIS

C'est la capacité de traitement de la solution développée par Keria, selon sa fondatrice. Actuellement, elle en gère déjà 600 par mois, pour le compte de deux banques.

Le florissant business de l'insomnie

ENTREPRISES

Pour surveiller son sommeil, s'endormir ou mieux dormir, de nombreuses PME et start-up investissent nos nuits.

Le marché de la « sleeptech » surfe sur un enjeu de santé publique.

Léa Delpon
— Correspondante à Bordeaux

Voilà un marché de rêve : le sommeil. Ou plutôt le manque de sommeil. Selon le ministère de la Santé, près d'un Français sur deux a ponctuellement des difficultés à dormir, tandis que 20 % de la population connaît les affres de l'insomnie, 9 % souffrant d'apnée du sommeil. Neuf millions de personnes avaient ainsi un somnifère avant d'aller au lit. On dort en moyenne sept heures par nuit, une heure et demie de moins qu'il y a cinquante ans. La faute aux écrans, à la sédentarité, aux horaires irréguliers, à la consommation d'alcool ou de drogue, autant de facteurs défavorables.

Le sujet a été érigé en cause nationale à travers une feuille de route publiée en juillet par le gouvernement. Outre une moindre concentration, des risques accrus d'obésité et de dépression, une étude du cabinet Rand a chiffré en 2023 les effets économiques du manque de sommeil à une perte de 1,23 % du PIB, due à la baisse de productivité.

Devant ce tableau cauchemardesque, un nouveau marché émerge pour dormir sans s'assommer de médicaments. Les compléments alimentaires sont en plein essor, ainsi qu'une large panoplie de solutions « naturelles » : tisanes, diffuseurs d'huiles essentielles, taies d'oreiller en soie, couvertures lestées et petites inventions « tech » pour plonger dans les bras de Morphée.

L'enseigne Nature & Découvertes, située dans les Yvelines, a lancé

les deux best-sellers de la chambre à coucher : le boîtier lumineux de cohérence cardiaque Dodow et la Morphée Box, sorte de radio-réveil à contre-emploi, conçu pour s'endormir en écoutant des sessions de relaxation « sans écran ». Ces deux créations françaises ont chacune dépassé le million d'exemplaires.

Lampe hypnagogique

Quantité de nouveaux produits jouent les marchands de sable. La lampe de luminothérapie Dayvia, fabriquée à Angers pour une PME lilloise, permet de recaler ses cycles circadiens. Le masque avec écouteurs intégrés Hypnos, de la société Dreaminzz à Avignon, revendique 150.000 adeptes de ses séances immersives de relaxation guidée avec effets lumineux et vibrants sur les paupières. La lampe « hypnagogique » Inner Light made in France – « accessible » à 1.190 euros, selon son créateur Boris Rabant – offre un voyage de visions colorées, les yeux fermés, pour abaisser les ondes cérébrales de l'état de veille (12 hertz) à celui du sommeil profond (4 Hz) en dix minutes. Sans oublier le réveille-matin Zen Rise de Terraillon, qui diffuse une lumière d'aube pour se lever avec les bienfaits de la lumière du jour.

« L'offre est de plus en plus vaste et toute cette gamme de produits connaît une croissance à deux chiffres », observe Vivienne Nguyen, cheffe de produits à Nature & Découvertes.

À CHU de Poitiers, Xavier Drouot, chef de service du Centre régional de pathologies du sommeil, voit toutes les semaines des porteurs d'Apple Watch ou de bracelet FitBit réclamer une polysomnographie pour analyser leur sommeil « parce que leur montre connectée leur a dit qu'ils dorment mal ». Ces mouschards de l'hygiène de vie qui mesurent le nombre de pas dans la journée ou les ronflements la nuit existent en version miniature : l'anneau Oura Ring (5,5 millions d'utilisateurs dans le monde) et son challenger français Circular.

Pour exister, celui-ci a dû conclure un accord commercial en 2024 avec le Finlandais, qui



Withings, qui a notamment développé un analyseur de sommeil qui se glisse sous le matelas, occupe un créneau supérieur à 100 millions d'euros. Photo Louis Bamford

poursuit tous ses concurrents. La Circular 2, lancée en début d'année avec une campagne de crowdfunding, a séduit 13.000 acheteurs, dont 5 % en France, 40 % aux Etats-Unis, pour 4 millions d'euros de commandes.

134 milliards d'euros

Sur ce marché de la « sleep tech », évalué par le cabinet américain Global Market Insight à 25 milliards de dollars en 2024 et à 134 milliards dans dix ans, le pionnier français de l'IoT Withings occupe un créneau supérieur à 100 millions d'euros. L'inventeur de la première balance connectée a aussi développé sa montre-santé et un analyseur de sommeil qui se glisse sous le matelas.

Pour Sylvie Royant-Parola, fondatrice du Réseau Morphée, tous ces objets connectés « provoquent des troubles d'hypervigilance qui conduisent à une forme d'obsession, l'orthosomnie, avec des effets contraires au but recherché ». La psy-

chiatre met aussi en garde contre « l'explosion » des coachs du sommeil, autoproclamés spécialistes : « certains font un très bon travail de rééducation mais, pour le diagnostic, il faut une véritable consultation médicale ». Or, il y a « plus de trois mois d'attente » pour une polysomnographie dans le service du Pr Drouot à Poitiers, et lui se réjouit pour les patients et leurs médecins

« L'offre est de plus en plus vaste et toute cette gamme de produits connaît une croissance à deux chiffres. »

VIVIENNE NGUYEN
Cheffe de produits
à Nature & Découvertes

de l'essor de cette « économie du sommeil florissante et créative, même si toutes les propositions ne sont pas encore validées scientifiquement ». La société Apneal vient de publier des résultats « très convaincants », selon lui, pour le dépistage de l'apnée du sommeil via un téléphone fixé au torse avec un sparadrap. Il l'utilisera à l'avenir « pour prioriser les rendez-vous ». Son laboratoire est lui-même à l'origine du dispositif Somno pour les services de réanimation, dont le voyant lumineux signale aux soignants les phases de sommeil profond des patients, « pour éviter d'entrer dans les chambres quand ils récupèrent le mieux ».

Lit thermorégulé

Les médecins contribuent aussi, par leurs recommandations, au succès d'applications commerciales comme Therasomnia ou Music Care. Celle-ci compose des boucles musicales thérapeutiques, certifiées dispositif médical en 2021 et

dont les abonnements génèrent 1,2 million de revenus. Mais aucune n'atteint l'audience du champion de la méditation Petit Bambou, avec 12 millions d'adeptes en six langues.

Paradoxalement, la marchandisation du sommeil ne fait pas les affaires des fabricants de lits, dont le chiffre d'affaires (800 millions) s'érode depuis deux ans. Fabien Bully, fondateur de Senso Pur, fabricant près de Lyon et vendeur en ligne (14 millions de chiffre d'affaires), regrette que les clients restent « très traditionnels » en France, où « des lits intelligents comme 8 Sleep ou Bed Jet, qui rencontrent un grand succès auprès des Américains, n'ont pas de marché ». Il faut débourser 4.000 euros pour le premier et son système thermorégulateur qui maintient une température constante et différenciée sous la couette. Mais Fabien Bully n'a pas dit son dernier mot : il travaille à la conception d'un matelas dont la fermeté s'ajusterait d'un simple réglage sur smartphone. ■

Livlab propose un bandeau qui raconte des histoires pour s'endormir

La PME parisienne s'était déjà illustrée avec la lampe Dodow qui permettait de trouver le sommeil en suivant les pulsations d'un halo lumineux au plafond.

Depuis 2014, la lampe Dodow a aidé plus d'un million de personnes à s'endormir. Il suffit de respirer en suivant les pulsations d'un halo lumineux au plafond. Inspire quand il grossit, expire quand il se réduit. La technique s'appelle la cohérence cardiaque. Livlab, l'entreprise derrière ce petit gadget, l'a si bien popularisée en France qu'elle a été rattrapée par de nombreuses « imitations ». L'obligeant à innover pour ne pas s'endormir sur ses lauriers.

« Après la lumière, le son nous est apparu comme une nouvelle approche intéressante », explique Pierre-Luc Deniel, l'un des trois cofondateurs. Le nouvel objet phare – mais sans lumière – de l'entreprise parisienne de 15 personnes et 2,5 millions de chiffre d'affaires est un bandeau souple et

élastique doté d'écouteurs intégrés extra-plats qui ne risquent pas de faire mal aux pavillons d'oreille ou d'en sortir. « On peut écraser sa tête sur l'oreiller sans les sentir », assure le codirecteur général de Livlab.

Récit hypnotique

Ce HoomBand à 67 euros, et 97 euros dans sa version masque de nuit en fibre de bambou, n'est rien sans le code d'activation qui donne accès, via une application, à « une bibliothèque de plus de deux cents récits hypnotiques », conçus pour endormir. Le récit hypnotique développe des histoires longues de plus d'une heure, dont on est censé décrocher avant – ce qui est ici un gage de qualité.

Écrites avec des scénaristes, elles font appel à des univers oniriques et il y en a pour tous les goûts : marin, spatial, médiéval... La narration, dont l'auditeur est le protagoniste, prend bien garde à ne pas offrir de surprises et de rebondissements qui le tiendraient en haleine. Il le plonge doucement

dans une « ambiance » bienfaisante construite avec un environnement musical et sonore. « C'est du cinéma pour les oreilles », plaide Pierre-Luc Deniel, responsable de la création.

Une histoire et ses deux enregistrements, en français et en anglais, représente « un coût de développement de 3.000 euros ». Le timbre de voix, le rythme qui ralentit, les fréquences musicales et des figures d'hypnose cachées dans le monologue sont des ingrédients du somnifère auditif, mais qui ne doit « pas être une punition, au contraire ».

Car HoomBand se veut une « alternative au réflexe Netflix, la série addictive, le pic de cortisol toutes les quatre minutes, l'overdose d'écran à l'heure du coucher, tout ce qu'il faut éviter », avec la promesse d'un « lâcher-prise ». HoomBand s'est déjà vendu à 300.000 exemplaires, en France mais aussi aux Etats-Unis où Livlab avait ouvert une filiale et un site Internet au plus fort du succès de Dodow.

— L. D.

L'entreprise incubée au CHU de Lille a développé un programme d'e-traitement de l'insomnie en quatre semaines.

Les deux fondateurs de DI-Care sont pharmaciens et diplômés en médecine du sommeil. Mais ils n'en sont pas à leur coup d'essai entrepreneurial : depuis 2012, leur cabinet MySommeil adresse le monde du travail sur les problématiques de vigilance en rythmes de nuit et horaires décalés. Avec DI-Care, incubé au CHU de Lille et fondé en 2023, Anthony Dubroc et Charles de la Personne ont conçu Noxxea, « le premier e-traitement de l'insomnie par les thérapies comportementales et cognitives (TCC), une solution 100 % numérique ».

L'application est déjà disponible « à titre gracieux » à travers des médecins prescripteurs, mais l'objectif est d'obtenir son remboursement par la Sécurité sociale. Un long chemin qui a démarré fin novembre par une

étude clinique sur 150 patients. Une seconde est programmée.

Une levée de fonds de 1,25 million d'euros est en cours pour financer la constitution de l'épais dossier de candidature auprès de la Haute Autorité de santé (HAS). Celle-ci a récemment rejeté deux concurrents allemands, HelloBeter et Somnio. « Aucun médicament numérique n'a encore été approuvé par la HAS, mais la doctrine existe, les critères sont posés. Elle étudie des demandes, sur l'arrêt du tabac par exemple », explique Anthony Dubroc, le PDG de DI-Care.

Pensées parasites

Noxxea « n'est pas une application de bien-être comme il en existe beaucoup, même si certaines briques du programme utilisent aussi la respiration, la sophrologie ou l'hypnose pour lutter contre l'hyperréveil. C'est un traitement pour une pathologie reconnue et non pour un mauvais sommeil perçu », souligne le pharmacien. Les TCC font référence en matière de santé mentale. Le traitement repose des

modules de psychothérapie et des algorithmes individualisés.

Concrètement, le programme de quatre semaines promet de remédier à l'angoisse de ne pas s'endormir, et qui provoque à coup sûr l'insomnie. Un questionnaire permet de cerner le profil et les mauvaises habitudes du patient. Puis durant deux semaines, en même temps qu'il consigne dans l'appli ses horaires de coucher, d'insomnies, de lever, d'assoupissements diurnes et de sieste, on lui propose des contenus pédagogiques, avant de lui soumettre une nouvelle routine personnalisée, avec d'autres horaires pour éteindre la lumière. « Les gens sont surpris car leur conseil de moins dormir. En réalité de passer moins de temps au lit, éveillé, à ruminer des pensées parasites et à stresser de ne pas dormir », explique Anthony Dubroc.

Dans un troisième temps vient « le travail de psychothérapie sur les biais cognitifs pour retrouver confiance dans sa capacité à s'assoupir ». — L. D.

Le cœur artificiel de Carmat repart sans la pression boursière

INNOVATEURS

Chantal Houzelle

La seconde offre de reprise de Pierre Bastid, président du conseil d'administration de Carmat, sera la bonne. Cinq mois après l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire, la société retrouve enfin un souffle financier suffisant pour refaire battre le cœur artificiel français, le plus avancé au monde. Ayant vu sa première offre rejetée par le tribunal des activités économiques de Versailles le 30 septembre, faute d'avoir pu sécuriser les fonds nécessaires, alors estimés à 160 millions d'euros, le seul repreneur a redimensionné son plan à la baisse entre 100 millions et 120 millions d'euros.

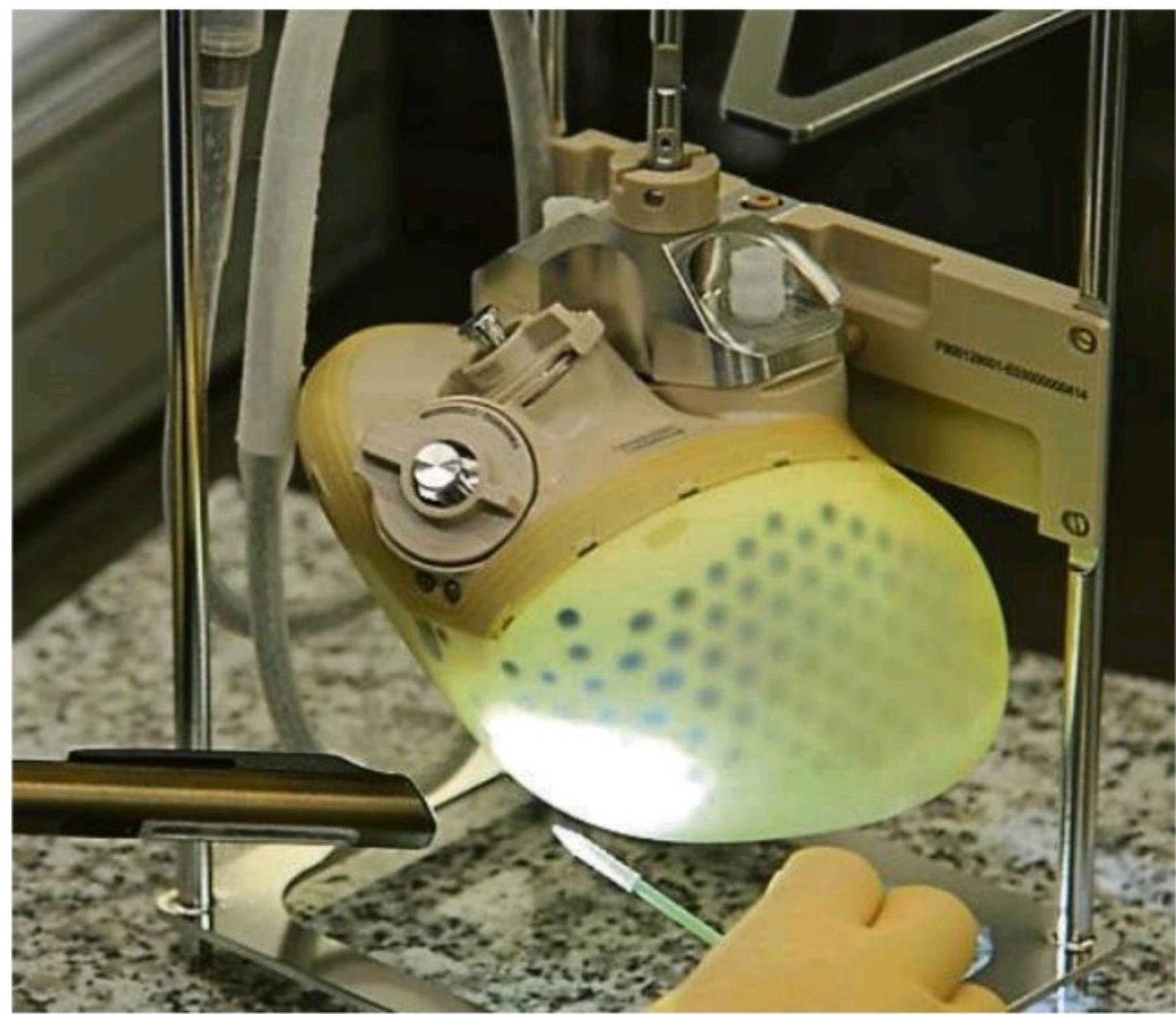
Les deux premiers apports, 10 millions d'euros immédiatement et 20 millions début 2026, sont assurés à parité par la société Lohas, contrôlée par Pierre Bastid, qui avait déjà investi 60 millions depuis 2016 et détenait 17 % du capital de Carmat, et par un autre fidèle actionnaire, Santé Holdings, le family office du docteur Antonino Ligresti, décédé en mai 2025. « L'histoire est sympathique, car ses deux fils se sentent une obligation morale de suivre le projet », raconte Pierre Bastid.

Crée pour les besoins de la reprise, Carmat SAS (société par actions simplifiée) est opérationnelle depuis le 1^{er} décembre, tandis que Carmat SA est en cours de liquidation judiciaire et ses actions en voie de radiation d'Euronext Growth Paris.

On réduit la voilure

« On sort de la pression insupportable de la Bourse – la meilleure chose qui puisse nous arriver –, on efface environ 60 millions de dettes et on réduit la voilure », synthétise Pierre Bastid, qui préside la nouvelle société : « On a transféré les actifs et une partie du personnel, entre 80 et 90 salariés, en particulier aux postes les plus critiques. » L'équipe comptait 138 personnes au 30 septembre.

L'unité de production de Bois-d'Arcy, dans les Yvelines, qui tournait au rythme annuel d'une centaine de coeurs Aeson avant sa mise en veille, est en cours de redé-



L'unité d'assemblage de bioprotthèses est en cours de redémarrage à Bois-d'Arcy dans les Yvelines.

marrage. « Mais on va fabriquer moins de bioprotthèses, car on concentre le déploiement commercial. La difficulté est également de remotiver nos fournisseurs et sous-traitants, dont cinq ou six sont critiques », confie-t-il. Etalement des dépenses oblige, la consommation de trésorerie mensuelle est réduite de 3,8 millions à 1,7 million, soit une visibilité financière jusqu'à fin 2026 ou début 2027. « Il va donc nous falloir deux ans de plus pour atteindre le point d'équilibre en 2030 ou 2031 », prévoit Pierre Bastid.

En 2026, la nouvelle stratégie se focalise aussi sur l'obtention des certifications nécessaires auprès de la FDA aux Etats-Unis, où l'étude pivot sur dix patients – sept déjà implantés – se poursuivra au deuxième trimestre. En France, l'une des deux priorités est de conclure des accords de remboursement avec la Sécurité sociale et les organismes de santé pour la bioprotthèse – dont le coût est de l'ordre

de 150.000 euros – dans l'indication de pont à la transplantation en attente d'une greffe.

« Les résultats préliminaires de l'étude Eficas, qui a totalisé 55 patients, sont encourageants », estime Pierre Bastid, qui « considère que les risques sont maîtrisés ». L'autre priorité est d'initier une étude clinique pour valider la bioprotthèse définitive, qui sera implantable à titre permanent – et non plus provisoire – sur des patients souffrant d'une insuffisance cardiaque biventriculaire avancée pour pallier véritablement le manque criant de greffons.

Pour sécuriser son plan de financement avant l'été 2026, le président de Carmat SAS repart à la recherche des 70 millions à 90 millions d'euros manquants. Ils proviendront de plusieurs sources, à commencer par ses actionnaires historiques, Lohas, qui disposera alors « de nouvelles liquidités », et Santé Holdings. « Dans l'idéal,

j'aimerais trouver un, deux ou trois solides investisseurs ou family offices, combinés à un accord avec une grosse medtech aux Etats-Unis, ce qui faciliterait l'accès au marché américain », espère Pierre Bastid. ■

Il a dit



« Il va nous falloir deux ans de plus pour atteindre le point d'équilibre en 2030 ou 2031. »

PIERRE BASTID
Président de Carmat SAS

Stéphan Hauwelotte

Dans la tempête, Dijon Céréales amorce un virage stratégique

BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

Le directeur général et le président de la coopérative agricole de Côte-d'Or passent le relais à leurs numéros deux.

Monique Clémens
— Correspondante à Besançon

La coopérative agricole Dijon Céréales traverse une crise sans précédent. La récolte de 2024, historiquement basse et de mauvaise qualité, des charges d'énergie en hausse pour sécher le grain, la fermeture de marchés extérieurs comme ceux de l'Algérie ou de la Chine, son désengagement des moulins d'Aixane Meunerie dans le cadre d'un litige avec Axéréal, le retard à l'allumage de sa filiale de méthanisation Secalia... « En 2024, on a coché tout ce qu'il ne fallait pas cocher », résume Christophe Richardot, directeur général de Dijon Céréales, dont le chiffre d'affaires clos au 30 juin dernier est en baisse de 5 %, à 506 millions. Le 31 décembre, il passera le flambeau à Simon Bilbot, son directeur général

adjoint. Au total, estime-t-il, la coopérative agricole (3.400 adhérents et 700 salariés) accuse une perte de 17,5 millions pour cette année 2024 qui n'a épargné aucune coopérative céréalière française. Dans ce contexte, au terme d'un an de réflexion sur son modèle en revendiquant sa solidité financière (33 millions en fonds propres), le conseil d'administration de la coopérative de Côte-d'Or vient de valider l'un des trois scénarios envisagés : celui d'un « recentrage pragmatique sur son socle agricole et son ancrage territorial », selon un communiqué.

En clair, pour mieux maîtriser leurs charges, les administrateurs ont privilégié un rapprochement avec Bourgogne du Sud (basse en Saône-et-Loire), plutôt que Vivescia (à Reims) ou Oxyane (à Lyon), deux groupes coopératifs agricoles avec lesquels Dijon Céréales affiche aussi des zones de continuité. « C'est une très bonne option, très courageuse,

mais je ne saurai pas la mener. Je mets le projet sur les rails et je me retire », explique Christophe Richardot.

« C'est une option que j'ai défendue sans succès pendant sept ans au sein de l'Alliance BFC, dont j'ai démissionné il y a un an. Je ne veux pas la reprendre. Ce sont nos numéros deux qui prennent la main. »

Mise en sommeil

Cette Alliance BFC qu'il avait mise sur pied et dirigée jusqu'en 2024 réunissait Dijon Céréales, Bourgogne du Sud (3.500 adhérents, 278 millions d'euros de chiffre d'affaires) et Terre Comtoise (3.369 adhérents, 85,2 millions de chiffre d'affaires), dans le Doubs. « Elle a perdu de son ambition première, sauf en R&D, et a un peu été mise en sommeil », admet Simon Bilbot, qui devrait être nommé DG lors du conseil d'administration de Dijon Céréales du 9 décembre. Il travaillera a priori au côté de Benoît Collardot, actuel vice-président de la coopérative et « candidat naturel » à la succession de Didier Lenoir, qui atteint la limite d'âge. Sa feuille de route : « Une réadaptation du modèle dans un périmètre différent, une structuration, des synergies », mais ni fusion ni suppression d'emplois, assure à ce stade le futur directeur général. ■

—5 %

La baisse du chiffre d'affaires du dernier exercice clos.

Rudy Gobert et les entrepreneurs vendéens font rebondir Gautier

PAYS DE LA LOIRE

La star française de la NBA et les familles Briand et Liebot font partie des prêteurs permettant au fabricant de meubles de sortir du redressement judiciaire.

Emmanuel Guimard
— Correspondant à Nantes

C'est reparti pour Gautier. Le fabricant de meubles made in France installé au Boupère, en Vendée, a obtenu du tribunal de commerce de Poitiers la sortie de la procédure de redressement judiciaire qui avait été prononcée en juillet 2024. Comme c'est parfois le cas en Vendée, l'entreprise a bénéficié d'un élan de solidarité pour se remettre à flot, 14 millions d'euros ayant été levés au total pour réinvestir.

Pour cela, Gautier a vendu son usine de Châtellerault et obtenu un prêt de la Banque de l'Orme (Caisse d'Epargne Bretagne Pays de la Loire). Mais ce financement a été complété par le soutien d'une quinzaine de familles de Vendée et des Pays de la Loire. Le premier de ces entrepreneurs fut Gil Briand, industriel de la construction métallique, suivi par la famille Liebot, spécialiste de la menuiserie industrielle (KLine).

Cholet Basket

Parmi ce pool de prêteurs figure aussi la superstar de la NBA Rudy Gobert. Car avant d'être le pivot des Timberwolves du Minnesota, Rudy Gobert a évolué à Cholet, dont le centre de formation était parraîné par Gautier. « J'ai connu Rudy quand il avait 17 ans et j'ai immédiatement apprécié la personne », mentionne David Soulard, le directeur général de Gautier. Le joueur a accueilli pendant plusieurs années des jeunes de l'« Académie Gautier » de Cholet. ■

lén », comme le souligne Thomas Villeneuve, son dirigeant. Au total, plus de 150.000 euros ont été injectés dans la création de cette gamme baptisée Collection 1808, qui se décline en six fragrances aux noms évocateurs : « Le Temps des conquêtes », « Voyage de l'empereur » ou « Voyage impérial ».

Carte tricolore

Leurs signatures olfactives, imaginées par des nez renommés de la région de Grasse – ceux de la fameuse maison Robertet notamment –, ont été pensées pour évoquer les senteurs des îles méditerranéennes ou celles des forêts d'Europe parcourues par Napoléon. Quant aux flacons et aux bouchons, dessinés par le designer Thierry de Baschmakoff, leur production est, elle aussi, 100 % française.

« Nous voulions rester fidèles à nos valeurs, ancrées dans le patrimoine et le savoir-faire artisanal. Elles font la renommée de notre entreprise à l'international, où le chic à la française est toujours reconnu », dit le dirigeant. La carte tricolore permet à Plisson de se positionner sur un segment haut de gamme, la collection 1808 étant proposée, en ligne ou dans des

réseaux de distribution très sélectifs, au tarif de 230 euros les 100 ml. Une offre qui vise une clientèle internationale, aux Etats-Unis, en Asie et dans les pays du Golfe. Ces dernières années, Plisson y a vu ses ventes à l'export s'envoler, au point de représenter 40 % de son chiffre d'affaires cette année, 10 points de plus qu'en 2024. La PME, qui emploie une quinzaine de salariés, a ainsi franchi le cap de 3 millions d'euros de chiffre d'affaires cette année. « Notre ambition est bien de doubler de taille à terme, notamment grâce aux parfums qui pèsent 30 % de notre activité globale », affirme Thomas Villeneuve.

En réalité, cette diversification dans le secteur de la beauté n'est pas totalement une nouveauté pour la PME des Côtes-d'Armor. Depuis qu'il l'a reprise, en 2019, avec sa femme, Isabelle, le dirigeant a déjà réalisé plusieurs incursions dans le secteur de la cosmétique, grâce à différentes gammes de crèmes à raser, de crèmes anti-âge, des gels nettoyants et de soins pour le visage ou le contour des yeux. L'objectif était identique : profiter de l'essor du marché de la parfumerie cosmétique pour les hommes, estimé à plus de 1,5 milliard d'euros en 2024, rien qu'en France. ■

L'américain Carlyle pousse les feux dans le crédit privé en France

GESTION D'ACTIFS

Le géant de Washington DC apporte près de 500 millions de financement à deux sous-traitants français de l'aéronautique et de la défense, dont Mecachrome.

En moins d'un an, la France est devenue le principal marché du prêteur américain, déclare aux « Echos » Otto Alaoui, managing partner de Carlyle.

Anne Drif

Il a suffi à Otto Alaoui de passer un coup de fil au dirigeant de la division de leasing d'avions de Carlyle, qui gère 355 appareils, pour se faire une idée claire de l'ampleur - finallement contenue - de la récente alerte lancée par Airbus sur son logiciel. Dans la foulée, le managing partner du fonds a confirmé à Mecachrome un crédit de près de 300 millions d'euros, annoncé ce lundi. L'ancédoe en dit long sur la puissance du réseau de Carlyle dans l'aéronautique pour sceller des deals sur le Vieux Continent.

Le sous-traitant français pour l'aéronautique et la défense, qui fournit notamment l'avionneur Airbus, Safran et Dassault, est la quatrième entreprise tricolore financée cette année par Carlyle. Après le trou d'air du Covid, le groupe de plus de 500 millions d'euros de chiffre d'affaires, soutenu jusque-là par une quinzaine de banques et un prêt garanti par l'Etat, a vu son Ebitda croître à deux

chiffres, soutenu par plus de dix ans de carnet de commandes chez certains grands clients. « Carlyle était la solution la plus adaptée à la problématique actuelle de croissance de Mecachrome », explique Christian Cornille, le président du sous-traitant.

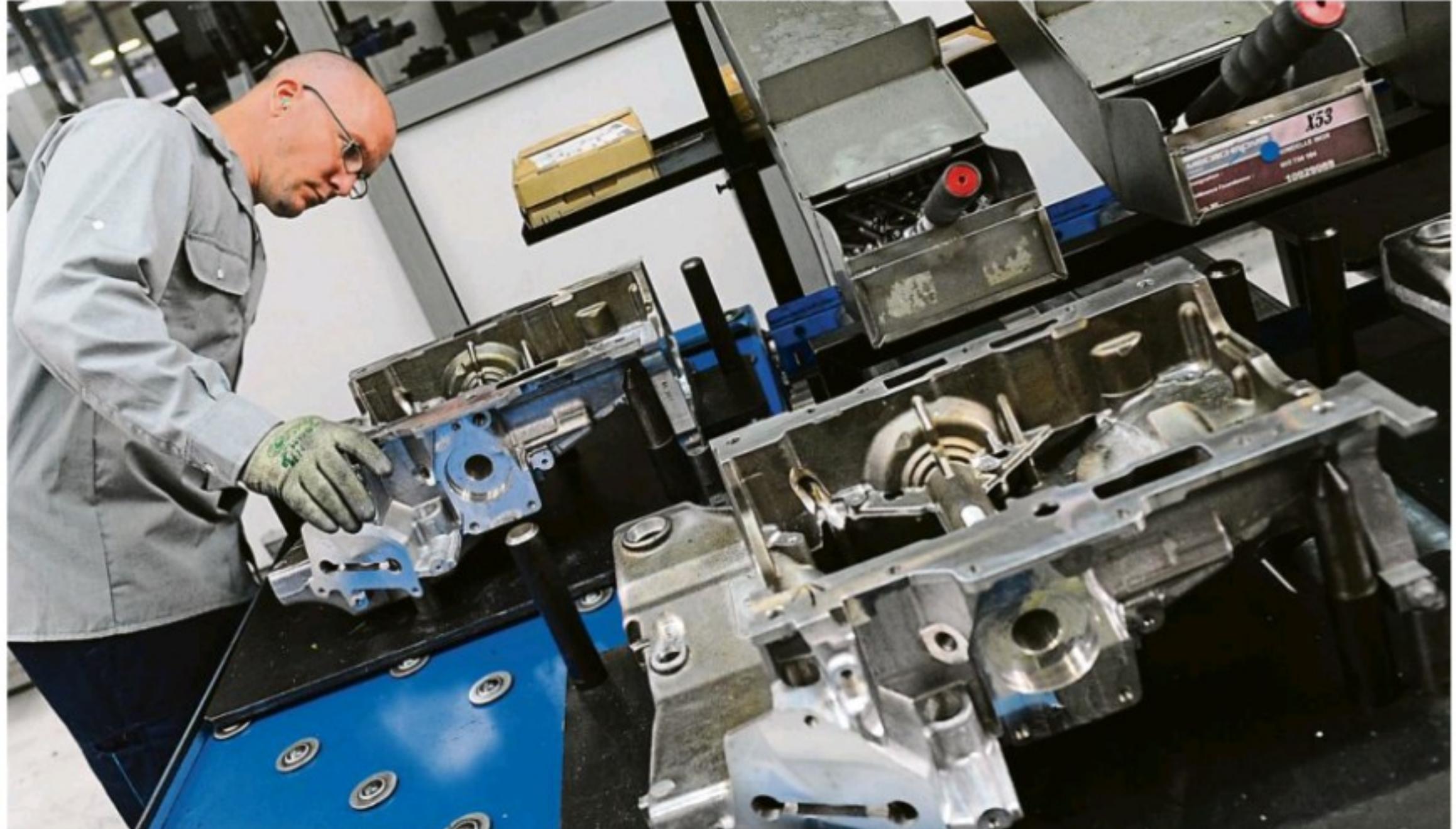
Malgré une contre-offre des banques, celle de Carlyle, plus agile dans son approche des risques et au montant plus élevé, a eu la faveur de l'entreprise et de ses actionnaires

Malgré une contre-offre des banques, celle de Carlyle, plus agile dans son approche des risques et au montant plus élevé, a eu la faveur de Mecachrome et de ses actionnaires.

Tikehau Capital et Bpifrance. Le gérant américain, désormais seul créancier, prendra un rôle de conseil au conseil d'administration.

Outre un large réseau industriel, notamment dans l'aéronautique et la défense, « nous offrons un gros avantage compétitif en Europe : la capacité d'ouvrir le marché de l'Amérique du Nord aux entreprises, en particulier familiales », indique Otto Alaoui, managing partner de Carlyle.

Sa force de frappe est massive, avec plus de 200 milliards de dollars d'actifs gérés en crédit, soit davantage qu'en private equity, son ADN historique. De quoi soutenir le financement d'acquisitions et offrir des lettres de confort avec l'un des meilleurs labels de Wall Street pour convaincre les vendeurs outre-Atlantique.



L'usine de Mecachrome à Sablé-Sur-Sarthe, dans le département de la Sarthe. Le sous-traitant français fournit notamment Airbus, Safran et Dassault. Photo Jean-François Monier/AFP

Le géant américain annonce d'ailleurs dans la foulée ce lundi de participer au financement de 200 millions d'euros d'un autre sous-traitant français du secteur aéronautique et défense, très actif aux Etats-Unis, Addev Materials, qui distribue des adhésifs là aussi pour Airbus et Boeing.

La France, premier marché de Carlyle en Europe
Carlyle finance aussi en France un acteur bien connu, l'entrepreneur David Layani, le fondateur de One-point qui vient de racheter le canadien Logient Nventive et ambi-

tionne de réaliser un quart de son chiffre d'affaires entre les Etats-Unis et le Canada avec le soutien du financement américain.

A la différence des autres grands acteurs de la dette privée qui se tournent vers des crédits classiques « vanille » et de très grande taille, Carlyle concentre 70 % de sa stratégie dite « opportuniste », au sein de son dernier fonds de 7 milliards de dollars, à des entrepreneurs ou des familles. L'essentiel de celle-ci est dirigé vers l'Europe.

La France est ainsi devenue en 2025 le premier marché de crédit de Carlyle dans la région, devant le

Royaume-Uni, avec près de 1 milliard d'euros de financements accordés, en dépit des secousses politiques.

Outre la maturité et la diversité de la base industrielle française au regard de l'Espagne ou de l'Allemagne, « la portée des régimes sociaux permet d'amortir les récessions, justifie Otto Alaoui. Les crises y sont moins violentes ». Et si la croissance est plus faible, dit-il, « ce n'est pas le plus important pour un prêteur. Ce dont il veut se prémunir, ce sont les défauts ».

Avec la croissance des budgets de défense, Carlyle se dit prêt à financer

le secteur en Europe, comme Apollo. « Il y a une opportunité générationnelle dans la défense en Europe », estime le dirigeant de Carlyle. « Nous sommes une société qui a été fondée à Washington DC. Dans l'ensemble de l'entreprise, nous avons une longue tradition d'investissement dans la défense. Cette expérience est importante pour naviguer sur ce marché en constante évolution et fragmenté. »

Signe que sa voix compte, Carlyle a été consulté par le gouvernement français pour identifier les freins à l'investissement en France, notamment dans la défense. ■

Les géants de la dette privée vont se frotter au test de la Banque d'Angleterre

Près d'une vingtaine de gérants de dette privée ont accepté de se plier à l'exercice de crise prévu par le régulateur britannique en 2026. Soit 50 % des acteurs mondiaux, de KKR à Goldman Sachs.

Leur nombre a triplé en une semaine. Les poids lourds américains et britanniques de la dette privée se précipitent pour se frotter à l'exercice de résilience systémique de la Banque d'Angleterre.

Outre Blackstone, KKR, Apollo, Ares et CVC qui gèrent déjà à eux

seuls plus de 1.500 milliards de dollars de crédit, onze autres participants se sont signalés, soit seize au total, d'après la liste révélée par le régulateur jeudi. Carlyle, Goldman Sachs, ICG, Oaktree, Hg, Arcmont Asset Management, Permira, Bain, Hayfin, CD&R et Barings ont aussi frappé à la porte de l'institution du Threadneedle Street. Et celle-ci reste encore largement ouverte. La Banque d'Angleterre indique qu'elle mettra à jour la liste des candidats à l'exercice qui doit se tenir, en deux rounds, en 2026.

Au total, ces seize firmes pèsent plus de la moitié des opérations de

dette privée aux entreprises du pays et dans le monde, précise l'institution. Elles représentent environ un tiers des opérations de LBO et 40 % des emplois au sein des entreprises financées par des fonds private equity au Royaume-Uni ces trois dernières années.

Evaluer les interconnexions avec les banques

« Arcmont est heureux de mettre à disposition son expertise de pionnier du crédit privé en Europe pour contribuer au stress test mené par la Banque d'Angleterre, qui vise à évaluer la manière dont notre industrie

en pleine croissance pourrait se comporter en cas de crise », répond le gérant auprès des « Echos ». Nous nous félicitons de pouvoir partager nos analyses afin de contribuer à ce que le secteur reste solide et sécurisé pour l'ensemble des parties prenantes. »

« Cet exercice ne vise pas à tester la résilience des différentes firmes » face à un choc de marché, précise la Banque d'Angleterre. Mais il doit aider à évaluer les interconnexions avec les banques, les assureurs et les marchés du financement à effet de levier, ainsi que les vulnérabilités potentielles induites tant par les

fonds des marchés privés que par les sociétés de leur portefeuille, ainsi que le degré de dépendance aux agences de notation.

Plus de deux millions d'emplois

Compte tenu de la croissance fulgurante des marchés privés, à hauteur aujourd'hui de 16.000 milliards de dollars à l'échelle mondiale, ces interconnexions peuvent amplifier les chocs économiques et financiers. Les fiascos First Brands et Tricolor émaillés de fraude aux Etats-Unis ont relancé les craintes d'un choc systémique.

Au Royaume-Uni, les fonds de private equity, principaux emprunteurs de la dette privée pour leurs acquisitions, « jouent désormais un rôle majeur dans le financement des entreprises britanniques », estime la Banque d'Angleterre.

Leurs entreprises sous participation se financent à 80 % avec ce type de crédit (contre 30 % pour les entreprises détenues par d'autres actionnaires). Or, elles pèsent déjà 15 % de la dette totale des entreprises dans le pays et 10 % de l'emploi dans le secteur privé. En fine, un peu plus de 2 millions d'emplois sont en jeu. — A. D.

Face à la hausse des tarifs d'assurance, les Français s'adaptent

ASSURANCE

Selon une étude, les Français n'hésitent pas à se tourner vers la concurrence ou à réduire leurs garanties.

Tifenn Clinkemallie

Des hausses de prix qui s'enchaînent, et des assurés qui ne suivent plus. Sur leur contrat auto comme sur leur assurance-habitation, les Français font jouer la concurrence pour limiter les hausses de tarifs - répétées -, annoncées ces dernières années par les assureurs. Certains,

contraints, réduisent aussi leur couverture, selon le baromètre annuel des assurances-dommages du cabinet de conseil Facts & Figures. Confrontés à l'inflation des prix de la réparation, aux impacts financiers de l'essor des véhicules électriques mais aussi à l'augmentation des catastrophes naturelles, les assureurs ont pratiqué sur les cinq dernières années des relèvements tarifaires importants. Ces chiffres ne se reflètent pourtant pas dans le prix des primes payées.

Prime moyenne

Dans le détail, en assurance-auto, les prix ont par exemple progressé en moyenne de 5,5 % en 2024, après 3,5 % en 2023 et 2,6 % en 2022, selon les chiffres compilés par Facts &

Figures. Sur l'année 2025, la hausse devrait atteindre 5 %. Pour 2026, le cabinet anticipe de nouvelles augmentations, de 4 à 5 % en moyenne.

Mais la prime moyenne progresse, elle, beaucoup moins. Elle était évaluée, toutes taxes comprises, à 602 euros en 2024, contre 527 euros en 2019, soit une augmentation de 75 euros en cinq ans. « La dynamique de hausse au cours de ces cinq dernières années est en moyenne de +2,73 % par an, c'est-à-dire quasiment conforme à l'inflation », précise Facts & Figures. « Très concrètement, aujourd'hui, les assurés qui ne veulent pas que leur prime augmente de 6 % savent qu'ils peuvent résilier leur contrat » pour souscrire une offre promotionnelle à la concurrence, explique Cyrille Char-

tier-Kastler, fondateur de Facts & Figures. « Sinon, ils vont voir leur assureur en disant : cela ne va pas. »

Plusieurs solutions peuvent alors être proposées : un rabais tarifaire, une hausse de franchise, ou le retrait d'une garantie. « Quand les prix augmentent de 10 % en supermarché il se passe la même chose, assez rapidement vous achetez

moins, des biens moins chers ou moins luxueux », détaille Cyrille Chartier-Kastler, qui estime que la proportion de clients qui changent de contrat d'assurance automobile atteindrait près de 15 % par an.

De leur côté, les assureurs multiplient les initiatives pour tenter de limiter l'envolée des prix. Partenariats avec des garages agréés, intégration d'une partie de la chaîne de réparation ou encore utilisation de pièces de réemploi font partie des pistes explorées.

Catastrophes climatiques plus nombreuses

Le constat est presque similaire en assurance-habitation. La cotisation moyenne, toutes taxes comprises, atteignait, en 2024, 381 euros,

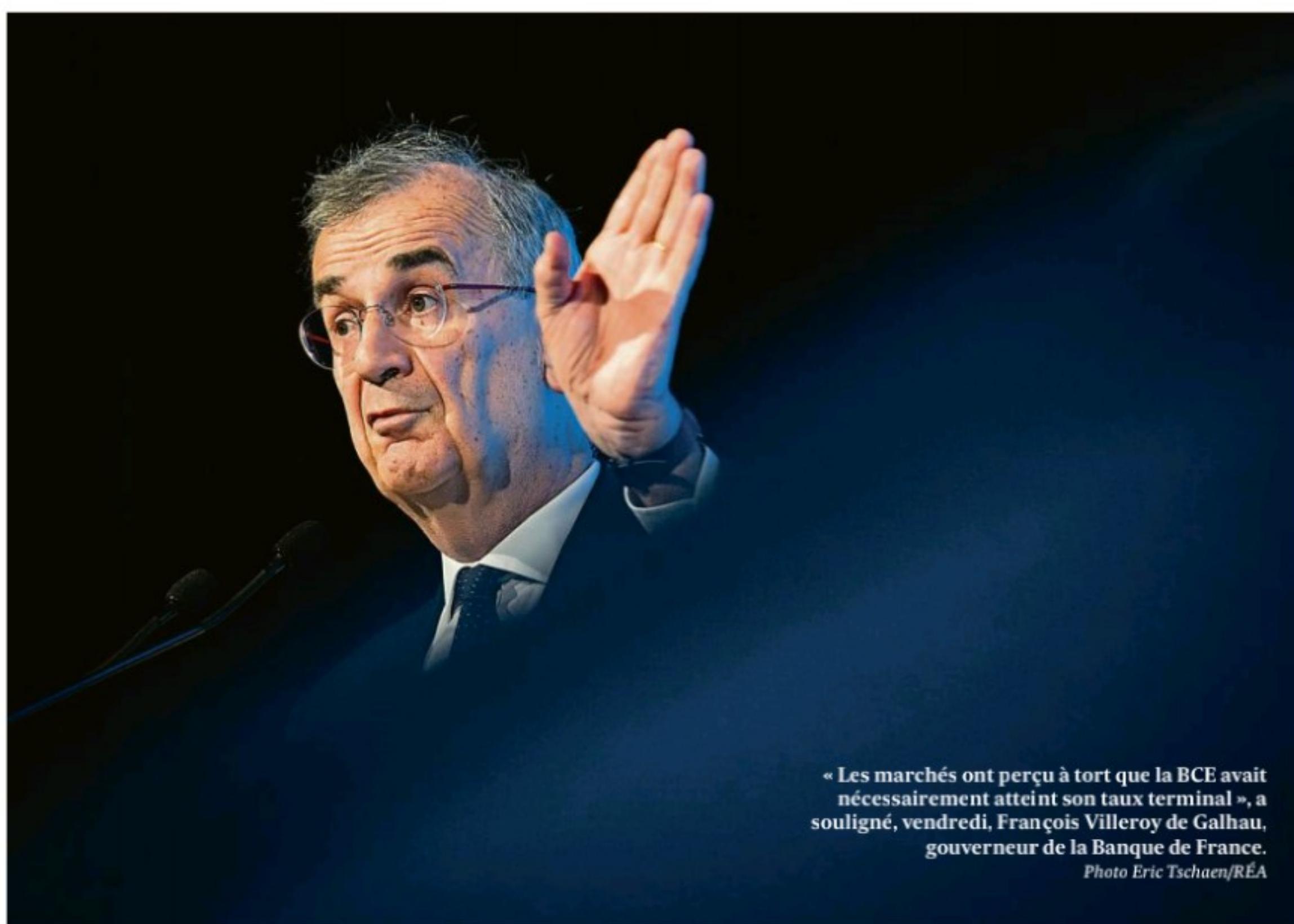
contre 321 euros cinq ans plus tôt. La dynamique de hausse sur la période est donc, en moyenne, de 3,53 % par an, soit 0,70 % de plus que l'inflation. En théorie, les évolutions annoncées par les assureurs étaient plus élevées. Elles atteignaient par exemple 6,6 % en 2024, après 4,4 % en 2023.

Pour l'année 2025, Facts & Figures estime qu'elles devraient atteindre 11 % et 5 % en 2026. Une partie de ces augmentations s'explique notamment par la hausse de la sur-prime « cat nat », dédiée au financement du régime d'indemnisation des catastrophes naturelles. Sur les dix dernières années, les événements climatiques ont représenté une charge annuelle moyenne de 3,9 milliards d'euros de sinistres. ■

381

EUROS

La cotisation moyenne toutes taxes comprises en 2024, contre 321 euros cinq ans plus tôt.



« Les marchés ont perçu à tort que la BCE avait nécessairement atteint son taux terminal », a souligné, vendredi, François Villeroy de Galhau, gouverneur de la Banque de France.

Photo Eric Tschaeffer/RÉA

Baisse des taux : François Villeroy de Galhau prône le pragmatisme

BANQUE CENTRALE

Pour le gouverneur de la Banque de France, la Banque centrale européenne n'est pas dans une « position figée » en matière de politique monétaire.

Guillaume Benoit

Ne pas sombrer dans l'immobilisme. « La Banque centrale européenne est dans une bonne position, mais pas une position confortable, ni une position figée », a déclaré vendredi après-midi François Villeroy de Galhau. Le gouverneur de la Banque de France a repris ainsi, en la nuancant, l'antienne reprise à l'envi par les banquiers centraux – Christine Lagarde, présidente de la BCE en tête – au cours des dernières semaines.

Pas confortable, parce que le monde est inconfortable, a expliqué le gouverneur dans un discours lors du symposium du Centre for Economic Policy Research. « L'incertitude s'est atténuée, mais

elle reste élevée : les valorisations de l'IA, l'instabilité budgétaire et politique, les revirements commerciaux, les tensions géopolitiques et les doutes sur le rôle international du dollar américain empêchent les dirigeants d'entreprise et les décideurs de dormir », a-t-il détaillé.

2 % n'est pas un plancher pour les taux

Et pas figée parce que la BCE doit se montrer prête à réagir quelle que soit l'évolution de l'inflation et de l'économie européenne. « Après nos réunions de juin et juillet, les marchés ont perçu à tort que la BCE avait nécessairement atteint son taux terminal [celui ou elle met fin à son assouplissement monétaire, NDLR] », constate François Villeroy de Galhau. Un sentiment qui a contribué à un resserrement pas vraiment souhaité des conditions financières en Europe.

Le banquier central français se distingue ainsi nettement de plusieurs de ses homologues au sein du Conseil des gouverneurs qui pensent que le taux de dépôt ne devrait plus bouger de son niveau actuel, 2 %. « Les marchés anticipent la stabilité, sans hausse ni baisse des taux dans les prochains mois. Ce que nous

disons, c'est que le niveau actuel des taux d'intérêt est approprié », expliquait par exemple, lundi, Luis de Guindos, vice-président de la BCE. « Nos projections suggèrent également que les taux d'intérêt sont actuellement bien positionnés », estimait pour sa part Joachim Nagel, président de la Bundesbank allemande.

Reduire le bilan de la BCE

Mais pour François Villeroy de Galhau, la BCE doit être prête à agir dès que nécessaire, et pas seulement en cas de nouvelle flambée des prix. « Certains pensent que nous pourrions tolérer une inflation inférieure à, mais proche de, 2 % pendant une période de prolongée », constate-t-il. Mais les écarts positifs et négatifs par rapport aux 2 %, s'ils persistent, sont également indésirables. » L'idée que la BCE préfère garder des munitions en réserve pour pouvoir mieux réagir en cas de reprise de l'inflation est donc fausse.

D'autant qu'il existe des risques que l'inflation devienne trop faible, comme « une plus grande décélération de la croissance des salaires, un euro plus fort et des importations moins chères en provenance de Chine. Les deux derniers phénomènes pourraient réduire l'inflation d'environ 0,2 point de pourcentage en 2027, selon les estimations de la Banque de France », explique-t-il.

Le gouverneur se penche aussi sur la question du dégonflement du bilan de la BCE, qui agite beaucoup ces derniers temps – les spécialistes de la politique monétaire. La banque centrale laisse en effet s'éteindre les obligations de son portefeuille arrivées à échéance, sans en acheter d'autres avec le produit du remboursement, une stratégie nommée resserrement quantitatif par opposition à l'assouplissement quantitatif. C'est-à-dire l'achat massif d'obligation pour faire baisser les coûts de financement pendant la crise du Covid.

Le banquier central préfère le terme de normalisation quantitative puisque les conditions exceptionnelles qui ont précédé à l'adoption de ces mesures n'existent plus.

Mais il reste attentif à ce que la liquidité reste suffisamment abondante dans le système financier pour ne pas tarir l'offre de crédit. La BCE devra donc rester présente, à l'avenir, sur le marché obligataire, et se constituer un portefeuille structuré de titres qui lui permette de piloter cette liquidité. ■

MATIÈRES PREMIÈRES
Le prix du cuivre s'envole, atteignant 11.705 dollars la tonne, un sommet historique.

Etienne Goetz

Toujours plus haut, toujours plus fort. A la Bourse des métaux de Londres, la référence mondiale pour les contrats commerciaux, les cours de la tonne de cuivre sont montés à 11.705 dollars vendredi. Du jamais-vu dans l'histoire de cette institution créée en 1877. Depuis le début de l'année, le métal rouge progresse de plus de 30 %. Cette hausse s'explique par les

raintes que l'offre ne soit pas suffisante pour satisfaire la demande mondiale, tirée par la transition énergétique et l'essor de l'intelligence artificielle.

On trouve du métal rouge dans toutes les technologies bas-carbone (éoliennes, voitures électriques) et dans les réseaux d'électricité. Le développement des data centers d'intelligence artificielle, gourmands en électricité, soutient également la demande.

Droits de douane

Mais ce n'est pas la transition énergétique qui explique l'emballage récent : ce sont les craintes de droits de douane américains sur les importations de métal rouge. Une telle mesure créerait des dislocations de marché entre Londres et New York, poussant les opérateurs à déplacer les stocks de la capitale britannique vers la cité américaine. Or une baisse des réserves dans les entrepôts du LME fait grimper les prix. « Le Département américain du

Commerce avait initialement proposé que les droits de douane sur le cuivre affiné soient introduits de manière progressive, mais seulement à partir de 2027. L'administration pourrait-elle accélérer le calendrier ? C'est possible », rappellent les analystes de Commerzbank.

Les experts prévoient une volatilité persistante, avec des prix qui pourraient grimper encore plus haut dans les mois à venir.

Ces derniers évoquent le cas de l'aluminium : l'administration n'a pas attendu que l'industrie américaine soit en mesure de couvrir les besoins pour prendre des mesures protectionnistes. Or, actuellement, les Etats-Unis ne produisent que 50 % du cuivre qu'ils consomment.

L'empire Soros prêt à en découdre avec Trump

HEDGE FUND

L'ancien gérant de hedge fund met sa fortune et celle de sa fondation au service d'un combat d'idées crucial pour protéger la démocratie.

Nessim Aït-Kacimi

« Une bataille après l'autre. » Tel est le mot d'ordre de l'Open Society Foundations (OSF), le réseau mondial de fondations de George Soros, présidé par un de ses enfants, Alex. Et elles ne manquent pas. Y compris aux Etats-Unis, où les combats d'idées sont des batailles financières. De ce point de vue, Soros a financé ses adversaires démocrates à hauteur de 321 millions, selon le « Washington Post », ce qui le positionne au 5^e rang pour les contributions politiques des milliardaires américains.

C'est donc désormais à la sphère politique et plus aux marchés que le milliardaire réserve ses coups d'éclat. Dès le premier mandat de Trump en 2016, il estimait que le républicain, « très dangereux », allait « tout faire pour rester au pouvoir ». Entre 2015 et 2024, Soros a financé ses adversaires démocrates à hauteur de 321 millions, selon le « Washington Post », ce qui le positionne au 5^e rang pour les contributions politiques des milliardaires américains.

Ce soutien met Donald Trump en fureur. Sous sa pression, la justice américaine a donné des consignes aux procureurs de plusieurs grands Etats comme la Californie et New York pour qu'ils lancent, avec le concours du fisc, une enquête sur les finances du réseau de fondations.

Retentissant procès

Racket, blanchiment, financement du terrorisme... Pour le président américain, l'empire Soros est à coup sûr une mafia comparable aux cartels dont l'Amérique doit se débarrasser. L'assassinat de Charlie Kirk, un influenceur conservateur proche de Trump, a relancé les hostilités, les républicains insinuant que Soros finance des mouvements des antifas responsables de violences.

« Ces accusations sont des attaques à motivation politique contre la société civile, destinées à faire taire les discours avec lesquels l'administration est en désaccord », a déclaré l'OSF à ABC News. Le réseau de fondation, qui a tenu tête aux dictateurs de toute la planète, ne compte pas se laisser intimider par les attaques « infondées » des républicains. Binaifer Nowrojee, sa présidente, avait déclaré au « Guardian », lors de la COP 30 au Brésil, que son réseau de se réservait le droit de « saisir les tribunaux si nécessaire ». De quoi augurer d'un retentissant procès entre Trump et Soros. ■

Le cuivre bat de nouveau un record historique

MATIÈRES PREMIÈRES

Le prix du cuivre s'envole, atteignant 11.705 dollars la tonne, un sommet historique.

Etienne Goetz

Toujours plus haut, toujours plus fort. A la Bourse des métaux de Londres, la référence mondiale pour les contrats commerciaux, les cours de la tonne de cuivre sont montés à 11.705 dollars vendredi.

On trouve du métal rouge dans toutes les technologies bas-carbone (éoliennes, voitures électriques) et dans les réseaux d'électricité.

Le développement des data centers d'intelligence artificielle, gourmands en électricité, soutient également la demande.

On trouve du métal rouge dans toutes les technologies bas-carbone (éoliennes, voitures électriques) et dans les réseaux d'électricité. Le développement des data centers d'intelligence artificielle, gourmands en électricité, soutient également la demande.

Droits de douane
Mais ce n'est pas la transition énergétique qui explique l'emballage récent : ce sont les craintes de droits de douane américains sur les importations de métal rouge. Une telle mesure créerait des dislocations de marché entre Londres et New York, poussant les opérateurs à déplacer les stocks de la capitale britannique vers la cité américaine. Or une baisse des réserves dans les entrepôts du LME fait grimper les prix. « Le Département américain du

Commerce avait initialement proposé que les droits de douane sur le cuivre affiné soient introduits de manière progressive, mais seulement à partir de 2027. L'administration pourrait-elle accélérer le calendrier ? C'est possible », rappellent les analystes de Commerzbank.

Les experts prévoient une volatilité persistante, avec des prix qui pourraient grimper encore plus haut dans les mois à venir.

Ces derniers évoquent le cas de l'aluminium : l'administration n'a pas attendu que l'industrie américaine soit en mesure de couvrir les besoins pour prendre des mesures protectionnistes. Or, actuellement, les Etats-Unis ne produisent que 50 % du cuivre qu'ils consomment.

« Tant que ces inquiétudes persistent et provoquent une nouvelle diminution des stocks du LME, le risque de nouvelles flambées du prix du cuivre restera élevé », préviennent les experts de la banque allemande, comme l'illustre à merveille Mercuria.

Le négociant suisse, selon des sources de Bloomberg, a demandé le retrait de l'équivalent de 500 millions de dollars de cuivre des entrepôts supervisés par le London Metal Exchange, en prévision de tensions liées à de possibles droits de douane américains. Une opération massive qui a servi de déclencheur mécanique à l'envolée des prix.

Vers les 13.000 dollars ?
Jusqu'où iront les prix ? Selon les analystes de Citi, la tonne de cuivre pourrait atteindre 13.000 dollars au deuxième trimestre de l'année prochaine. « Nous sommes convaincus du potentiel haussier du cuivre jusqu'en 2026, porté par de multiples catalyseurs favorables, notamment un environnement macroéconomique plus porteur. »

Les experts de la banque américaine prévoient une hausse de 2,5 % de la consommation mondiale l'an prochain, grâce à un environnement de taux d'intérêt plus bas – favorable à la construction –, à une politique budgétaire expansionniste aux Etats-Unis, ainsi qu'à un réarmement européen et à la transition énergétique.

Goldman Sachs ne partage pas cette analyse. « La majeure partie de la hausse récente des prix du cuivre repose sur des anticipations de tensions futures sur le marché, plutôt que sur les fondamentaux actuels », écrivent les analystes de la banque.

« Nous ne pensons pas que la récente percée au-delà de 11.000 dollars sera durable. » Les experts de l'établissement anticipent un surplus de 160.000 tonnes l'an prochain, loin des pénuries annoncées. En conséquence, les cours devraient évoluer entre 10.000 et 11.000 dollars, selon Goldman Sachs. ■

DÉCOUVREZ NOS SERVICES EN LIGNE POUR LE DÉPÔT DE VOS ANNONCES LÉGALES

Contactez notre équipe au 01 84 21 09 27 ou prenez rendez-vous via le QRcode

L'ex-pilier de Stellantis, Maxime Picat, rejoint le private equity

CAPITAL-INVESTISSEMENT

L'ancien bras droit de Carlos Tavares va rejoindre en janvier le cercle d'associés de Latour Capital.

Anne Drif

Il était pressenti à la tête de Stellantis, de Renault et attendu à l'état-major d'Alstom. Ce sera le private equity. Maxime Picat, l'ex-bras droit de Carlos Tavares chez Stellantis, va devenir associé du fonds d'investissement Latour Capital en janvier prochain. L'ancien pilote des activités européennes du constructeur automobile, promu au poste stratégique de l'approvisionnement avant de quitter le groupe fin juin, fait le pari de la gouvernance resserrée, en prise directe avec les patrons d'entreprises des gérants du capital-

investissement. A la différence de nombreux hauts dirigeants qui rejoignent la sphère du non-coté, Maxime Picat, après vingt ans dans l'industrie automobile, n'a pas souhaité un rôle de senior advisor ou d'operating partner. Il s'invite au cœur du moteur et devient associé à part entière de Latour Capital. « J'ai vu l'univers du coté et la manière de fonctionner de ses conseils d'administration. Je souhaitais entrer dans un partenariat pour avoir un levier d'action plus efficace. »

« Gagner des deals »

« Toutes les crises, le secteur de l'auto les a prises en pleine face, qu'elles soient géopolitiques, économiques ou climatiques. De la chimie à l'électronique jusqu'aux batteries, le secteur concentre à peu près tous les enjeux industriels essentiels actuels et la fragilité y est une qualité nécessaire compte tenu de la faiblesse des marges. Cela donne une vision assez accrue des opportunités d'investissement et des mesures à activer », explique

Maxime Picat. De quoi conforter les investisseurs institutionnels dans les fonds de Latour et les dirigeants de ses participations pour, dit-il déjà, « gagner des deals ». Outre sa connaissance du tissu industriel et son carnet d'adresses, l'ingénieur des Mines de 51 ans, sacré Homme de l'année de l'automobile lors du Covid, mettra à profit ses années de M&A chez Stellantis, entre le rachat d'Opel par Peugeot et la création du géant Stellantis.

Latour Capital veut se tourner vers les rachats de filiales de grands groupes.

Le choix de Latour Capital n'est pas complètement dû au hasard. Les entrepreneurs Cédric Bannel et Philippe Léoni, fondateurs du gérant en 2011, avaient déjà sollicité il y a quelques années. Le premier est le créateur en 2000 du premier

site de revente automobile français Caradisiac - dont Renault, où Cédric Bannel a opéré comme directeur des relations financières dans le sillage de Louis Schweitzer, était l'un des soutiens capitalistiques. La plateforme d'annonces a été revendue au groupe Spir, dirigé par Philippe Léoni, cofondateur du site de petites annonces Leboncoin.fr.

Depuis, les deux investisseurs, qui gèrent 5 milliards d'euros d'actifs avec neuf associés, disent vouloir mettre le cap vers les acquisitions de filiales de grands groupes. Ils se sont entourés de Didier Caudoux, venu d'Air Liquide et du groupe Schindler, et début 2024 d'un ancien directeur de l'innovation de PSA-Peugeot Citroën, Jean-François Baudoin. En mars, ils ont notamment racheté Lynxeo, une filiale de câbles industriels de Nexans, pour 525 millions d'euros. Et ils viennent d'être choisis pour gérer le fonds de défense de 400 millions d'euros de la Sicav Emergence. ■



Maxime Picat, l'ex-bras droit de Carlos Tavares chez Stellantis, avait été sacré Homme de l'année de l'automobile lors du Covid.

Titrisation : nouvelle passe d'armes entre lobbys et autorités européennes

RÉGULATION

Les propositions de la Commission européenne pour relancer le marché de la titrisation déçoivent les acteurs financiers qui les jugent trop conservatrices.

Gabriel Nédélec

La déception est palpable. Alors que les acteurs du système financier européen se réjouissaient de la volonté de la Commission européenne de redynamiser le marché de la titrisation du Vieux Continent, les propositions finalement mises sur la table ne s'avèrent pas à la hauteur des attentes.

Dans une lettre ouverte adressée aux Etats membres et aux parlementaires européens, la Fédération bancaire européenne (EBF) et l'Association pour les marchés financiers en Europe (AFME) ont déclaré qu'en l'état des propositions, le texte risquait de « restreindre l'utilité de la titrisation ». Par ailleurs, le projet est devenu emblématique d'un ensemble plus large de réformes, désormais connu sous le nom d'« Union de l'épargne et de l'investissement », qui vise à dynamiser la croissance européenne en unifiant les marchés de capitaux.

tenir l'économie, à l'heure où la transition écologique et le renforcement de la défense européenne nécessitent toujours plus de financement. La titrisation permet en effet aux banques de regrouper et revendre leurs créances à d'autres acteurs financiers et ainsi de libérer leur bilan pour réaliser d'autres prêts. Les lobbys du secteur pointent du doigt le décalage immense entre un marché européen de la titrisation qui atteint les 200 milliards d'euros et le marché américain, environ dix fois plus important.

Le mois dernier, la Banque centrale européenne (BCE) a cependant estimé que les propositions de la Commission européenne allaient trop loin dans la simplification des règles entourant actuellement la titrisation. Bien que d'accord sur le principe de redynamisation du marché, la BCE a ainsi rappelé que la différence de taille entre les marchés européens et américains « n'est pas due à des facteurs réglementaires », mais plutôt à l'existence « d'entreprises parrainées par le gouvernement jouant un rôle important et décisif » aux Etats-Unis, en particulier Freddie Mac et Fannie Mae.

Dans cette note d'opinion, la patronne de la BCE, Christine Lagarde, s'inquiète également du développement actuel du marché de la titrisation synthétique, et que la Commission européenne souhaite encore encourager. Selon elle, le marché des SRT peut effectivement libérer du capital bancaire pour plus de prêts - ou des distributions de dividendes et des rachats d'actions - mais dans une moindre mesure que la titrisation traditionnelle.

Elle y voit également un risque de déstabilisation du système financier, au vu de la rapidité de développement de ce marché et des questions qui se posent sur les garanties des parties prenantes. Lorsqu'on évoque la titrisation, l'ombre de 2008 n'est jamais vraiment loin. ■

Capacité de financement

Les deux organisations tentent de peser sur le débat avant que le texte final ne soit transmis au Parlement européen pour être voté. Une ultime réunion entre les représentants des gouvernements devait avoir lieu jeudi, sur la base des propositions et des études réalisées par la Commission européenne depuis un peu plus de douze mois.

Ce projet visant à redynamiser la titrisation européenne avait été accueilli favorablement par les grandes banques européennes. Celles-ci y voyaient une opportunité pour augmenter leur capacité à sou-



Vente en ligne de produits de santé



Anticiper une décennie de ruptures et de reprise

Une cartographie des acteurs investissant le marché online des produits de santé

Une analyse approfondie du top 25 des plateformes de vente en ligne via le screening de 20 indicateurs clés et des mappings concurrentiels pour identifier les stratégies gagnantes

Une valorisation exclusive du marché de la vente en ligne des produits de santé

Une analyse des nouveaux acteurs, des dernières tendances de la livraison à domicile et de l'avenir des e-pharmacies

Bonus : le déchiffrement du nouveau portail national « Ma Pharmacie en France »

Découvrez les autres études du secteur Pharmacie-Santé



Les nouveaux codes de l'officine



L'observatoire du marché de la parapharmacie

Les Echos

ÉTUDES

Retrouvez-nous sur www.lesechos-études.fr



CAC 40

VALEURS MNÉMO / INFO / ISIN / DEVISE / DATE DÉTACH. / DIV / NB TITRES	OUV VOL	CLOT + HAUT - BAS	% VEL % MARS % 52 S	% AN + HAUT AN PER - BAS AN RDT	BPA ISIN / DEVISE / DATE DÉTACH. / DIV / NB TITRES
ACCOR (AC) ♦	A 46,06	44,98	+ 1,26 + 2,28 + 10,4	- 6,98 - 511 + 34,62	271
FRO000120404 02/06/25 126 245.000.143	778693	48,76	+ 2,28	- 511	
AIR LIQUIDE (AL) ♦	A 163,3	161,06	- 0,09 - 1,46	+ 3,91 + 18,12	202
FRO000120073 19/05/25 13 576.934.275	594.000	162,82	- 1,46	+ 15,42	
AIRBUS GROUP (AIR) ♦	A 198,96	196,7	+ 0,16	+ 27,08	34
	567740	199,4	- 7,37	+ 16,95	57,94
ILDC00025150 22/04/25 17 792.283.682	196,7	+ 281	+ 126,4	153	
ARCELORMITTAL (MT) ♦	A 36,85	36,6	- 0,33	+ 6,37	
	1202659	37,18	+ 12,65	- 37,81	
LUX000767687 12/11/25 02 775.000.000	36,58	+ 52,31	- 20,54		
AXA (CS) ♦	A 38,61	38,55	- 0,03	+ 12,33	
	2194.000	38,68	+ 1,15	- 4,81	
FRO000120628 05/05/25 215 213.942.832	38,47	+ 14,56	+ 33,17	558	
BNP PARIBAS (BnP) ♦	A 76	75,29	- 0,4	+ 21,3	
	3025.000	76,02	+ 1,01	- 14,14	
FRO000121104 26/04/25 259 116.394.757	75,39	+ 30,05	+ 57,92	344	
BOUygues (EN) ♦	A 435	43,7	+ 0,46	+ 8,26	
	563.000	42,71	+ 8,58	- 4,71	
FRO000120503 05/05/25 283 36.000.198	42,08	+ 50,94	+ 28,29	463	
BLUREAU VERITAS (BV) ♦	A 26,8	26,7	- 0,37	- 9	
	64.872	26,86	+ 7,23	- 31,54	
FRO000121436 01/03/25 09 453.817.520	26,68	- 9,55	+ 24,2	137	
CAP-GEMINI (CAP) ♦	A 143,65	144,5	+ 1,16	+ 8,63	
	4.603.000	145,3	+ 12,63	- 18,65	
FRO000121538 20/05/25 14 171.347.471	142	- 6,77	+ 110	2,35	
CARREFOUR (CAt) ♦	A 13,44	13,5	+ 0,52	- 1,68	
	16.385.000	13,58	+ 4,98	- 15,95	
FRO000120172 30/05/25 115 736.394.389	13,25	- 3,91	+ 11,58	852	
CREDIT AGRICOLE (CAt) ♦	A 16,905	16,795	- 0,27	+ 26,37	
	20380.000	16,93	+ 815	- 17,75	
FRO000045072 26/05/25 11 302.902.150	16,795	+ 29,94	131	6,65	
DANONE (D) ♦	A 76,18	76,18	+ 0,08	+ 16,98	
	9.027.000	76,4	+ 2,29	- 14,14	
FRO000120644 05/05/25 216 681.394.483	76,18	+ 17,42	- 6,82	282	
DASSAULT SYSTEMES (DSY) ♦	A 23,81	23,78	+ 0,09	+ 19,01	
	26.000.000	23,99	+ 0,82	- 41,7	
FRO001402378 26/05/25 026 134.145.065	23,45	- 2,98	+ 22,86	109	
EDENRED (EDEN) ♦	A 18,95	18,925	+ 2,83	+ 43,39	
	125.7647	19,14	+ 16,22	- 34,93	
FRO001908533 10/06/25 121 239.891.054	18,925	- 3,85	+ 17,91	6,39	
ENGIE (EN) ♦	A 21,69	21,41	- 1,12	+ 39,84	121
	352.0291	21,72	+ 2,2	- 22,1	17,75
FRO001204888 25/04/25 148 243.285.01	21,41	+ 40,26	15,35	6,91	
ESSILOR LUXOTTICA (EL) ♦	A 306,7	302,6	- 0,2	+ 28,44	
	380.053	309	+ 4,33	- 32,8	
FRO000121687 07/05/25 195 461.845.529	307,9	+ 31,68	22,95	131	
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦	A 59,04	58,82	- 0,37	+ 19,29	
	52.933	59,26	- 0,41	- 6,94	
FRO001400091 28/04/25 051 126.191.982	58,74	+ 26	+ 45,95	102	
EURONEXT VN (ENX) ♦	A 128,3	128,5	- 0,16	+ 16,44	
	36.498.000	127,7	+ 1,16	- 15,38	
NL0000284274 26/05/25 247 103.699.933	126,1	+ 16,76	10,44	23	
HERMES INTL (RMS) ♦	A 2128	2165	+ 2,07	- 6,76	
	7957	2172	+ 1,99	- 26,51	
FRO000021282 05/05/25 215 105.599.412	2112	+ 105	1998	104	
KERING (KER) ♦	A 291,25	295,85	+ 0,05	+ 24,03	
	141.449	299,15	+ 2,43	- 25,4	
FRO000121485 05/05/25 4 123.420.778 291,95	+ 31,45	149,78	135		

SRD

VALEURS MNÉMO / INFO / ISIN / DATE DÉTACH. COUPON / DIV / NB TITRES	OUV VOL	CLOT + HAUT - BAS	% VEL % MARS % 52 S	% AN + HAUT AN PER - BAS AN RDT	BPA ISIN / DATE DÉTACH. COUPON / DIV / NB TITRES
74SOFTWARIE (74SW) △	A 385	38	- 1,3	+ 37,68	
	2403	387	+ 5,66	- 44,8	
FRO001404500 05/06/23 04 29.748.194	376	+ 3919	- 238		
AB SCIENCE (AB) △	C 12	12,16	+ 1,15	+ 37,87	
	199.966	12,24	+ 6,67	- 2,34	
FRO001657264 616.845.793	128	+ 53,54	- 0,87		
ABC ARBITRAGE (ABC) △	B 545	541	+ 1,18	- 12,84	
	2573	548	+ 0,19	- 6,57	
FRO000404080 02/02/25 1 56.008.079	541	+ 15,6	4,7	185	
ABINAX (ABV) △	B 94,6	94,3	+ 1,07	+ 129,97	
	73039	95,9	+ 10,1	- 114	
FRO012333286 400.957	93	+ 102,16	4,51		
ADOCIA (ADOC) △	B 747	734	+ 0,17	+ 28,44	
	18.700	765	+ 15,28	- 12,4	
FRO011824141 18.306.283	734	+ 9,43	- 2,86		
AÉROPORTS DE PARIS (ADP) ♦	A 123,3	123,1	- 0,08	+ 10,1	
	4.767	123,9	+ 0,41	- 12,75	
FRO010340141 03/06/25 13 98.960.802	122,5	+ 7,88	89,95	2,44	
AIR FRANCE-KLM (AF) ♦	A 11	10,99	+ 0,46	+ 35,28	
	103.754	11,05	+ 6,47	- 15,65	
FRO014000770 26/04/25 07 126.769.889	10,81	+ 44,38	6,9		
AKWIEL (AKW) △	B 8	8,06	- 0,49		
	5837	81	+ 20,98	1115	
FRO000003027 03/06/25 03 265.445.196	81	+ 203	6,68	372	
AYVENS (AYV) △	A 11,44	11,35	- 0,61	+ 73,41	
	610.926	11,48	+ 2,53	- 163	
FRO000007194 26/05/25 037 616.960.428	11,25	+ 80,3	6,09	326	
ALPES (CIE DES) (CDA) △	B 23,85	24,05	+ 1,26	+ 58,64	
	47345	24,25	+ 20,37	- 24	
FRO000005334 21/05/21 51 50.728.222	23,6	+ 61,84	13,24	416	
ALTAREA (ALT) △	A 104,6	102,8	- 0,58	+ 6,64	
	7323	104,6	+ 4,9	- 119,8	
FRO000003219 11/06/25 23 23.920.605	102,2	+ 89	86,1		
ALSTOM (ALO) ♦♦	A 22,46	22,01	+ 4,97	+ 6,73	
	14.345.80	22,1	+ 6,53	- 26,02	
FRO012204275 17/03/23 025 462.003.966	22,4	+ 6,58	15,85		
ALTARBIT (ARBIT) △	B 530	530	+ 12,37		
	1.750	530	+ 12,71	- 470	
ALTEIN (ATE) △	A 69	68,95	+ 1,83	- 12,02	
	38840	70,1	+ 198	- 10,48	
F					

carnet

DISPARITION

par Judith Benhamou

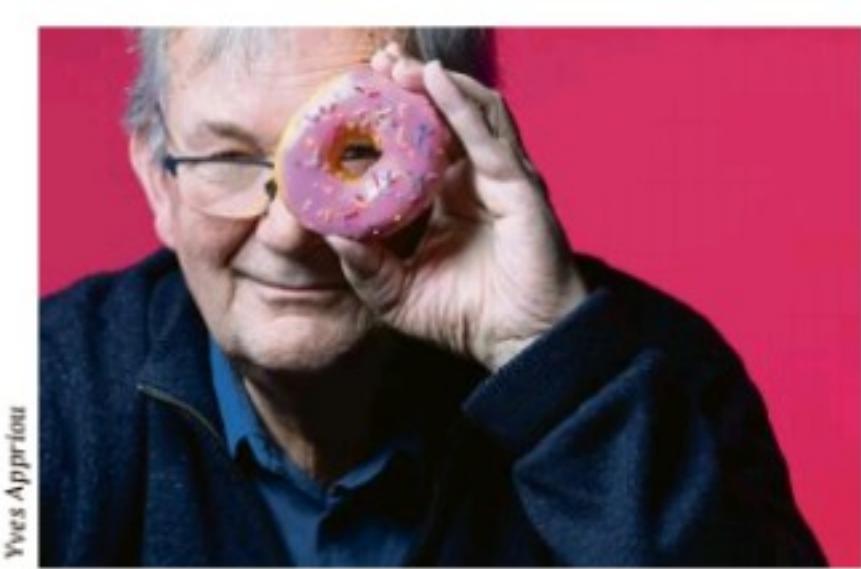
Martin Parr, photographe génial des scènes du banal, est décédé

On reconnaît les grands artistes au fait qu'ils sont capables d'inventer dans leur discipline, un monde propre. Le Britannique Martin Parr, décédé à 73 ans le 6 décembre 2025, était un de ceux-là. Par ses photographies couleur, dans des scènes souvent prises en gros plan, il avait mis au point un regard qui saisissait systématiquement le grotesque et le plus criard de la société actuelle, au point d'en faire une signature.

Un grand-mère très habillée sur la plage qui courbe l'échine, un transat à la main, au milieu des baigneurs ; le drapeau américain qui déambule sur le maillot mouvant imprimé d'un vacancier... Et aussi le portrait de Martin lui-même, posant pour un photomontage pour touristes à Benidorm, son visage posté dans la gueule d'un requin... C'est son répertoire. Il arrivait à tirer une verve insolite de scènes banales. Originalité de la prise de vue, postures étranges de personnes prises au vol. On le classait dans la catégorie de la photographie documentaire. D'ailleurs il faisait partie de l'agence de photojournalisme Magnum depuis 1994. Mais il épiait toujours l'exercice d'un brin de subversion.

Son grand sujet était celui du tourisme de masse, portraiture aux quatre coins de la planète. Martin Parr avait publié en 1986 un livre sur le sujet qui le rendra célèbre, « The Last Resort » sur les plages du nord de l'Angleterre, suivi d'un certain nombre d'ouvrages dans le même esprit comme « Grand Paris », paru en 2014, sur les touristes en visite dans la capitale française.

Certes, son regard était impitoyable mais il se voyait d'abord, sans le dire, comme un sociologue. « Les Echos » l'avaient interviewé en 2019, à l'occasion d'une commande faite par le château de Versailles, afin d'explorer les attitudes de ses visiteurs. « J'ai vu les touristes sur le parking et je me suis dit : ça va être fantastique », confiait l'artiste qui rapidement passa à l'analyse : « les Chinois sont présents en force, les smartphones sont partout bien sûr. La combinaison des deux est extraordinaire ». Il poursuivait : « L'expérience de la visite est très peu plaisante avec des queues interminables. Mais plus



Vives Apprécier

l'expérience est mauvaise, plus je suis content. J'essaie de montrer le business fou du tourisme qui croît de plus en plus. Ça, c'est vraiment mon sujet. Avec le contraste entre la mythologie d'un lieu comme Versailles et ce qui s'y passe réellement lorsqu'on le visite. »

Ce goût de l'observation Martin Parr disait en avoir hérité de son père, fonctionnaire mais à ses heures perdues, « bird-watcher », ornithologue. « C'est dans les gènes », affirmait le photographe. On comprend bien que derrière une apparence qui cultivait une légèreté ironique, Martin Parr était un personnage extrêmement articulé. D'abord par sa formation de photographe classique. Il avait étudié la discipline à la Manchester Polytechnic de 1970 à 1973. Il était aussi un immense connaisseur de l'histoire de la photographie. D'ailleurs en 2004, il avait été nommé commissaire des Rencontres de la photographie d'Arles. A la même époque il exposa ses collections qui étaient déjà pléthoriques.

Goût du kitsch

Parr cultivait aussi le goût du kitsch ou de l'absurde, comme avec sa collection de montres marquées du portrait de Saddam Hussein. « Elles étaient utilisées comme cadeaux faits à des dignitaires ou comme instrument de propagande. C'est certainement le sujet le plus représenté dans les montres, peut-être même davantage que Jésus-Christ », nous racontait Martin Parr.

Le photographe était un être complexe qui aimait à naviguer dans l'ambivalence. Ainsi, issu de la classe populaire, on lui a reproché de prendre pour cible principale les personnes de son origine. Lui rétorquait par un désir de dénonciation du système. Dans les derniers temps, extrêmement affaibli par la maladie, Martin Parr n'hésitait pas à se déplacer, en public, à l'aide d'un déambulateur. Il voulait encore et toujours observer le grand et le petit monde. ■

EURONEXT HORS SRD

ACTIONS FRANÇAISES

ISIN	VALEUR	OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL
FR0001285857 ABEC	△	C 84	84	83	84	-0,1	1431
FR0001266852 ABIONYX PHARMA	△	B 3905	395	3815	389	-6874	
FR001400AH16 ABM DIAGNOSTICS	C	301	306	304	304	-0,65	41
FR0000064602 ACANTHE DEV.	C	0,246	0,246	0,232	0,232	-5,3	1357
FR0000076161 ACTEOS	△	C 1	102	1	102	+ 2	71
BE0974269012 ADC SMC	C				891		
FR0014007284 AELIS FARMA	B	105	116	105	1075	+ 238	140766
FR001333077 AFFILIENT MEDICAL	B	15	1515	147	1505	+ 033	2793
FR0000053022 AKWEL	△	B 8	81	8	8,06	-0,45	5837
FR0000062465 ALAN ALLMAN	C	35	35	335	335	-4,25	250
FR0000053837 ALTAMBI	B	306	307	3048	3081	+ 046	708
FR0000039216 ALTARTE	B	530	530	530	530		1
FR0012855136 ARTEA	C	875	875	875	875		1
FR00000076952 ARTICIS NOM.	A				890		
FR001400JW87 ARVERNE GROUP	B	5	505	496	5,05	+ 1	2862
FR0011992700 ATEME	△	B 658	66	642	65	+ 0,93	1031
FR0013455482 ATLAND	B	404	404	40	404		31
FR00000081780 AUGROS CP.	C				11		
FR0000039232 AUREA	△	C 61	61	604	6,04	+ 067	700
FR001400CR17 AVENIR TELECOM	C	0036	0036	0034	0,034	-1,71	7215
FR00000062788 BARBARA BIL	C				848	- 0,44	
FR00040223208 BASSAC	B	48	48	478	48,8	+ 5,25	4477
FR0000074072 BIGBEN INTERACTIVE	C	1,028	1022	1002	1,028	-0,39	1792
FR0000062190 BLEECHER	B				185	- 268	
FR0000074254 BOURSE DIRECT	C	4,3	4,36	4,22	4,26	+ 14	5635
FR00000011137 BURELLE	A403	405	400	402	0,25	- 169	
SN0000033192 C.F.O.A	C				113		
FR0004004544 CA TULCUCHE 31 CCI	C 111	111	106	108,58	- 209	- 364	
FR001400SB77 CAMBODGE	A	875	875	97	97	- 0,01	135
FR0010139977 CBO TERRITORIA	C	366	367	364	3,67	+ 0,27	19678
FR00000037475 CFI-COMPAGNIE FONC	C	1,44	146	144	146	+ 139	2336
FR00000060507 CHAUSSERIA	C				362		
FR0004031713 COHERIS	△	C 14	14,15	13,2	14,15	+ 107	102
FR00000065393 COURTOIS	C				11		
FR0000044323 CREAM ALPES PROV.	C 124,52	124,58	123	123	- 121	- 145	
FR0000065506 CREAM ATL. VENDEE	C 123	12306	123	123,02	- 0,79	- 293	
FR0010413768 CREAM BRIE PIC. CC	B	2764	265	275,5	28,23	+ 20	17272
FR00000045213 CREAMILLE-VILHNE	C 100	10002	97	97	- 3	- 291	
FR0010461053 CREAM LANGUEDOC	C 775	775	75,86	76,85	- 213	- 503	
FR00000045239 CREAM LOIRE HAUTE	C 92	93	89,2	93	+ 108	- 1983	
FR00000045551 CREAM MORBHAN	C 10	101	100	100		- 95	
FR00000085514 CREAM NORD FR.	B	26185	2643	2577	28,9	+ 0,77	12844
FR00000044364 CREAM NORM. SEINE	C 112	115	112	114,52	+ 187	- 609	
FR0000004528 CREAMPARIS IDF	B 1002	1118	1002	111	+ 065	- 1751	

Les Echos

Les Echos sont une publication du Groupe Les Echos

PRINCIPAL ASSOCIE UPIPAR (LVMH)

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL Pierre Louette

DIRECTRICE GÉNÉRALE PÔLE LES ECHOS Bérénice Lajouanie

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

& PRÉSIDENT DE LA SAS LES ECHOS Pierre Louette

Édité par Les Echos, SAS au capital de 794.240 euros RCS 582 071 437

10, boulevard de Grenelle, CS10817, 75738 Paris Cedex 15

Tél : 01 87 39 70 00. www.lesechos.fr

DIRECTEUR DES RÉDACTIONS

Christophe Jakubyszyn

DIRECTRICE ADJOINTE

DES RÉDACTIONS

Clémence Lemaitre

RESPONSABLE DE LA NEWSROOM

PLATEFORME Etienne Lefebvre

RESPONSABLE DE LA NEWSROOM

AUDIENCE ET ENGAGEMENT

Céline Pénavaire

RESPONSABLE DE LA NEWSROOM

JOURNAL David Barroux

DIRECTEUR DE CRÉATION

DU GROUPE LES ECHOS

Fabien Laborde

ÉDITORIALISTES

Cécile Cornet, Sabine Delanglade,

Eric Le Boucher, Jean-François Péresse,

Dominique Seux, François Vidal,

Jean-Marc Vittori, Laurent Flalle (idées),

Sylvie Ramadier (Le Crible),

LES ECHOS PATRIMOINE

RÉDACTRICE EN CHEF

Marie-Christine Senkin

ÉDITRICE

Marie Van de Voorde-Leclercq

ÉDITRICE ADJOINTE

Adéline Léger

DIRECTRICE DU MARKETING

ET DES REVENUS CLIENTS

Lise Benamou

DIRECTRICE DE LA COMMUNICATION

ET DES ÉVÉNEMENTS

Aziliz de Veyrinas

Marie-Christine Senkin

PUBLICITÉ

Les Echos Le Parisien Médias

Tél : 01 87 39 78 00.

PRÉSIDENT Corinne Mrejen

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT

Nicolas Dard

Les Echos

SPÉCIAL TERRITOIRES

EUROPE

ENJEUX En dix ans, la Catalogne et sa capitale sont devenues des destinations qui pèsent sur la carte européenne de la tech, et désormais de l'intelligence artificielle. Un écosystème qui s'est réuni mi-octobre à l'occasion du premier Sommet de l'IA de Barcelone.

Barcelone et la Catalogne à la pointe du business de l'IA

Etienne Thierry-Aymé

La scène se déroule le 15 octobre 2025 au Glovo Campus, siège du géant catalan de la livraison de repas à domicile, en plein cœur de Poblenou, l'ancien Barcelone ouvrier, des usines et des manufactures, aujourd'hui quartier de la tech et de l'innovation. Luc Julia monte sur scène, en ouverture du premier IA Summit. L'actuel directeur scientifique du groupe Renault, spécialiste de l'intelligence artificielle (IA), rappelle pour l'occasion que « l'IA n'est pas née avec ChatGPT », titre de la keynote à laquelle il participe en ouverture.

Ce mercredi d'octobre, l'écosystème de l'IA européenne et au-delà s'est donné rendez-vous dans la capitale catalane. Ce sont « 86 speakers qui se succèdent, sur quatre scènes en parallèle, devant un auditoire cumulé de 1.200 personnes », se souvient Guillaume Rostand, l'un des instigateurs. « On a même refusé du monde », s'émeut encore le président de la French Tech Barcelone, qui réunit aujourd'hui environ 450 entreprises de la tech : grands groupes, start-up, freelance... Le directeur marketing du comparateur de vols et billets d'avions Liligo.com, qui vit et travaille à Barcelone depuis quatorze ans, rappelle l'ambition de départ : « Parler de toutes les étapes de ce que permet l'IA, du présent, de l'avenir, mais aussi faciliter la coconstruction entre participants. » Un pari réussi, selon lui.

Dynamique très positive

Alors, pourquoi un tel sommet ? Guillaume Rostand appuie d'abord sur « la dynamique très positive » autour de la tech et de l'IA. « Barcelone est devenue en dix ans une destination qui pèse sur la carte de la tech européenne », se félicite-t-il. Des



Le premier Sommet de l'IA à Barcelone, les 14 et 15 octobre, a réuni 86 intervenants et 1.200 participants. Photo Punto y Coma films

géants internationaux se sont installés, comme Microsoft, NTT Data. Certains y ont éclos, comme Glovo ou Typeform, à partir du milieu des années 2010. D'autres sont venus de France, telle l'entreprise de courtage Papernest, qui y a localisé certaines de ses activités, créant sur place environ 600 postes, « avec au moins 500 Français ». Une communauté de « Francés » de la tech que Guillaume Rostand estime « à environ 10.000 personnes ». « La base du succès de Barcelone, c'est sa qualité de vie, son ouverture, sa connexion à l'Europe et au reste du monde, avec l'habitude de recevoir de nombreux salons professionnels », poursuit-il.

Selon lui, pour la tech et l'IA, « c'est le meilleur laboratoire pour les projets à visée internationale ».

Avec, en plus, « une volonté politique de la Generalitat et de la mairie d'attirer les entreprises étrangères », renchérit le directeur général de la CCI France Espagne, Christian Marion. Une volonté qui repose d'abord sur du « landing », c'est-à-dire faciliter l'accueil des entreprises venues d'ailleurs. Cela passe aussi, poursuit-il, par l'« ancrage », c'est-à-dire épauler les entreprises déjà présentes sur le territoire (Sanofi, Axa, Cofidis... pour ne citer que les françaises), afin de les aider à continuer à innover et développer leurs activi-

tés. La mairie de Barcelone s'engueillit ainsi d'abriter, à ce jour, 160 hubs technologiques internationaux. « Tous commencent à prendre le tournant de l'IA », assure le directeur de la CCI franco-espagnole.

Ici, tout s'aligne

« Ici, tout s'aligne », poursuit le natif de Barcelone, grâce à « la qualité de vie, la connexion sur le monde, et un marché national de près de 50 millions d'habitants, très mature, avec l'une des économies les plus en forme de l'Union européenne ». Christian Marion met également beaucoup l'accent sur « la question des talents ». Dans un environnement de

la tech et de l'IA hyper concurrentiel, le nerf de la guerre, c'est aussi « de savoir les attirer et les retenir », insiste-t-il. A Barcelone, « on trouve facilement des gens formés, venus de partout, et également formés sur place, au sein des nombreuses écoles et universités que compte la ville, dont un campus Epitech, ou un autre de la TBS [Toulouse Business School] », détaille-t-il. Parmi les autres atouts de la capitale catalane, le directeur de la CCI évoque le vaste champ de la recherche, et en particulier le supercalculateur européen MareNostrum 5, inauguré au sein de l'Université polytechnique de Catalogne (UPC)

La base du succès de Barcelone, c'est sa qualité de vie, son ouverture, sa connexion à l'Europe et au reste du monde.

GUILLAUME ROSTAND
Président de la French Tech Barcelone

en décembre 2023. « Il se situe dans le Top 20 mondial ! », dit-il fièrement. Avec, surtout, « la volonté politique de l'ouvrir à tout l'écosystème local, aux start-up, aux entreprises, aux industriels, qui souhaitent utiliser sa puissance de calcul phénoménale pour entraîner leurs modèles ».

Tech et IA marquent dorénavant la géographie de la ville. Christian Marion évoque les différents « Pier » : Pier01, Pier03, Pier07... initiés par l'association Tech Barcelone, et soutenus par la mairie et la région. Ce sont des sortes de Station F, qui accueillent start-up et groupes tech autour de différents sujets, fintechs, santé, etc. Des espaces en centre-ville pensés, là encore, pour attirer les talents ».

De son côté, le président de la French Tech Barcelone, Guillaume Rostand, imagine déjà la suite. « Nous sommes en discussion avec Fira de Barcelone pour la deuxième édition du IA Summit », révèle-t-il. Notre rêve serait de l'accueillir à Poble Espanyol, à Montjuïc, un musée en plein air, sorte d'Espagne en miniature, et, à minima, de doubler le nombre de personnes accueillies. » Rendez-vous est pris, mi-octobre, l'année prochaine. ■

Comment la ville est devenue une destination de premier plan

Barcelone se hisse au 3^e rang mondial pour les investissements étrangers en intelligence artificielle, derrière Londres et Singapour. Elle occupe la première place au sein de l'Union européenne, confirmant son rôle de pôle stratégique pour les entreprises technologiques.

La Catalogne est devenue « une destination de premier plan pour les projets d'investissement axés sur la technologie, en particulier dans l'IA, un domaine stratégique de plus en plus présent dans l'activité quotidienne des entreprises », se félicite Jaume Baró, le CEO de Catalonia Trade & Investment, l'agence de promotion économique du territoire qui accompagne les entreprises étrangères dans leur projet d'implantation ou d'investissement. « Il est très significatif que des institutions internationales comme IBM et Moody's confirment ces résultats », poursuit-il.

Le représentant de Barcelone et de la Catalogne vit ainsi comme une

reconnaissance les derniers résultats de l'édition 2025 de « Global Location Trends ». Selon l'étude annuelle d'IBM et de Moody's, Barcelone se classe, en effet, au 3^e rang mondial, derrière Londres et Singapour, en matière d'investissements étrangers dans le domaine de l'intelligence artificielle. La capitale catalane arrivant même à la première place des investissements si l'on regarde la seule Union européenne.

Création d'emplois
Publiée « pendant ou juste après l'été », détaille Patsy Van Hove, du bureau bruxellois d'IBM Consulting, depuis 2006, par la branche consulting d'IBM, IBM-Plant Location International, avec Moody's, l'étude « Global Location Trends » met en lumière les décisions d'implantation d'entreprises internationales prises au cours de l'année 2024, et évalue la capacité des pays d'accueil, régions et villes à attirer de nouveaux projets ou à développer ceux déjà existants.

« Global Location Trends » analyse également la création d'emplois liés aux investissements

étrangers. La région catalane se classe, là encore, à la 1^{re} place, cette fois, du vaste ensemble EMEA, pour Europe, Moyen-Orient et Afrique, représentant 20 % de tous les emplois créés en Espagne, devant Madrid (14 %). Quant aux villes, Barcelone se classe ici à la 3^e place en matière d'emplois, derrière Londres et Dubaï.

Un marché de l'IA qui représente, selon l'agence de valorisation du territoire, un chiffre d'affaires cumulé de plus de 2,155 milliards d'euros, et près de 14.500 employés. Des chiffres en constante augmentation ces dernières années, avec presque 500 entreprises spécialisées dans l'intelligence artificielle, soit un écosystème près de trois fois plus important qu'en 2019. Environ 37 % des projets d'investissements étrangers concerneraient le secteur technologique, analyse Catalonia Trade & Investment, les multinationales étrangères misant en particulier sur Barcelone comme pôle d'innovation en IA.

Microsoft y a ainsi implanté son centre de recherche et développement consacré à l'intelligence artifi-



Près de 500 entreprises spécialisées en IA sont implantées à Barcelone. Photo Imagebroker.com/Sipa

cielle dès 2021. Présent en ville depuis 2018, le groupe japonais NTT Data, « prestataire mondial en services IT », a annoncé renforcer sa présence à Barcelone, en mai 2025, choisissant d'y installer son Living

Lab, un centre d'excellence mondial sur les solutions d'IA avancées. Enfin, côté français, le groupe Sanofi a annoncé, également au printemps dernier, l'ouverture avant la fin de l'année d'un centre

d'innovation à Barcelone, devant lui permettre d'accélérer les projets intégrant l'IA aux secteurs de la santé et de l'industrie pharmaceutique, avec la création de 300 emplois à horizon 2026. — E.T-A.

« Nous ambitionnons de devenir l'une des plateformes technologiques les plus dynamiques d'Europe »

INTERVIEW Le directeur des investissements étrangers de l'agence de promotion de la Catalogne se félicite d'accueillir de plus en plus d'entreprises étrangères dans le secteur de la tech et de l'IA. Le fruit d'une stratégie d'attractivité à long terme qu'il nous présente.

Propos recueillis par
Etienne Thierry-Aymé

Que représente l'IA
en Catalogne et dans quels
secteurs est-elle présente ?

L'intelligence artificielle est aujourd'hui l'un des secteurs les plus dynamiques et stratégiques de la région. La Catalogne abrite environ 500 entreprises spécialisées en IA, générant plus de 2,1 milliards d'euros de chiffre d'affaires, employant près de 15.000 personnes. La région est bien positionnée dans l'IA scientifique, l'industrie de pointe, ou encore les logiciels et les technologies fondamentales d'IA appliquées à l'optimisation des processus métier et aux services numériques.

Tout cet écosystème
s'est-il progressivement
mis en place ?

Oui, et c'est le fruit d'une stratégie publique délibérée à long terme, portée en particulier par un plan gouvernemental visant à mobiliser 1 milliard d'euros d'ici à 2030 pour le déploiement de l'IA. Une stratégie qui repose sur trois piliers : les talents, l'écosystème et les infrastructures. Les talents proviennent notamment de nos douze universités, avec quelque 2.000 diplômés par an dans des disciplines liées à l'IA.

JORDI ORTIZ
Directeur des
investissements
étrangers chez
Catalonia Trade
& Investment

L'écosystème, ensuite, comprend des start-up dynamiques et 160 pôles technologiques. Enfin, les infrastructures de pointe, avec le centre de supercalcul de Barcelone et son AI Factory, et plus de 70 groupes de recherche en intelligence artificielle, des centres de données, un câble sous-marin et un vaste réseau 5G.

Quel est le rôle de Catalonia Trade & Investment ?

Nous accompagnons les entreprises étrangères à chaque étape : de la prise de contact initiale à l'implantation et à l'expansion. Nous soutenons les grandes multinationales, les PME et les start-up d'Europe, des Etats-Unis et d'Asie grâce à des services gratuits, confidentiels et personnalisés : conseils stratégiques, sélection de sites, accès aux aides, mise en relation avec les universités, les pôles de compétitivité et les start-up, accompagnement à la mobilité des talents et à la relocalisation, et suivi à long terme.

Au-delà de l'IA, vous êtes positionnés sur tout l'univers tech. Quelle est votre ambition ?

La technologie est désormais un moteur horizontal de compétitivité. Les technologies de l'information et du numérique représentent déjà 14 % de l'économie catalane : leur influence s'étend à tous les secteurs d'activité. La Catalogne ambitionne de devenir l'une des plateformes technologiques les plus dynamiques d'Europe, accueillant des opérations numériques d'envergure mondiale, des centres de R&D, des start-up à forte croissance.

Notre stratégie, qui vise à mobiliser 1 milliard d'euros d'ici à 2030 pour le déploiement de l'intelligence artificielle, repose sur trois piliers : les talents, l'écosystème et les infrastructures. »

Vous mettez aussi beaucoup en avant les « hubs » technologiques...

Oui, car ces 160 pôles technologiques internationaux, ou « hubs », sont devenus un indicateur clé de la transformation de la Catalogne en un centre européen majeur pour l'innovation et les technologies numériques avancées. Plus des deux tiers de ces pôles opèrent dans les domaines des technologies de pointe et de l'intelligence artificielle. Ces entités représentent bien plus que de simples centres de services partagés ou des fonctions support traditionnelles. En effet, près de 70 % d'entre eux gèrent des fonctions décisionnelles pour leurs entreprises mères. Cela signifie que Barcelone n'est pas seulement un lieu de développement technologique, mais aussi un lieu où l'on façonne l'avenir. Concrètement, un pôle technologique est un centre spécialisé au sein duquel une entreprise regroupe ses activités de recherche, de développement numérique, d'ingénierie ou d'innovation. Ces pôles rassemblent généralement des équipes multidisciplinaires et multiculturelles, qui travaillent sur l'intelligence artificielle, l'apprentissage automatique, la cybersécurité ou encore le cloud. Ces structures emploient près de 35.000 professionnels, et plus de 6.000 nouveaux emplois ont été créés rien que l'année dernière, en



« Les technologies de l'information et du numérique représentent déjà 14 % de l'économie catalane : leur influence s'étend à tous les secteurs d'activité. »

de Sony, axé sur la découverte scientifique ; il y aussi le pôle d'innovation de Sanofi, qui devrait employer, en 2026, environ 300 personnes qualifiées dans les domaines des data et de l'IA pour la santé. Egale-ment HP, avec un pôle mondial d'innovation en IA, soit environ 200 professionnels travaillant sur des modèles multimodaux et la fabrication avancée ; ou encore AstraZeneca, dont le pôle mondial associe la recherche biomédicale aux technologies de rupture telles que l'intelligence artificielle.

Quel message adressez-vous aux entreprises tricolores ?

La France compte déjà parmi nos principaux investisseurs, avec plus de 1.300 entreprises implantées en Catalogne. Barcelone abrite une communauté French Tech dynamique et une chambre de commerce française active, offrant aux entreprises françaises un environnement familier et favorable. Dans les domaines de l'IA et du numérique, rares sont les régions d'Europe qui proposent une telle concentration d'atouts. Mon message est simple : si vous recherchez un lieu où l'innovation s'accélère et où les talents, les partenaires de recherche et les marchés sont facilement accessibles, la Catalogne est l'un des meilleurs endroits en Europe pour se développer. ■

Ellis, un « point de convergence unique » d'excellence européenne

Barcelone accueille une nouvelle unité du réseau, consolidant son rôle de leader européen en intelligence artificielle. Ce projet stratégique, qui connecte chercheurs et institutions, ambitionne de rivaliser avec les géants mondiaux et de faire de l'Europe un pôle d'excellence en IA.

Jeanne Bigot

Quelque 1.800 membres de 17 pays européens travaillent sur 16 programmes de recherches en lien avec l'intelligence artificielle. Voici comment peut être présenté le réseau Ellis (European Laboratory for Learning and Intelligent System), né en 2018 pour renforcer la souveraineté de l'Europe en matière d'IA. En seulement sept ans, 44 sites partenaires ont été sélectionnés par le réseau, à travers les universités et les centres de recherche du Vieux Continent.

Le dernier en date a été inauguré à Barcelone mi-2024. « Notre ville possède une longue tradition en matière d'intelligence artificielle avec des instituts d'excellence, dont certains ont plus de trente ans », note Dimosthenis Karatzas, codirecteur de cette nouvelle unité et directeur associé du Computer Vision Center, dont elle fait partie.

De plus, la Catalogne se distingue à l'échelle européenne par ses chercheurs de haut niveau dans le domaine de la conduite autonome, notamment grâce au simulateur Carla, un environnement virtuel permettant de tester et d'entrainer des véhicules autonomes en conditions réalistes. Le territoire excelle également sur des sujets de santé, de robotique d'assistance, ou encore d'apprentissage multimodal, qui consiste à exploiter conjointement à plusieurs sources de données (texte, image, audio, etc.) pour résoudre un problème.



La Catalogne se distingue en IA grâce à des outils comme le simulateur Carla pour les véhicules autonomes. Photo DR

« Les 32 membres d'Ellis Barcelone proviennent de 9 institutions différentes, 5 universités et 4 centres de recherche, chacun travaillant sur un aspect différent de l'intelligence artificielle, reprend Dimosthenis Karatzas. Le réseau est un point de convergence unique reliant tous ces acteurs, permettant une meilleure coordination des efforts au niveau local. »

Attirer et retenir les talents
Plus largement, au niveau européen, Ellis a pour ambition de connecter et de coordonner les recherches paneuropéennes, pour rivaliser avec la montée en puissance de géants chinois et américains. Le réseau permet également de valoriser ses pôles d'excellence sur la scène internationale, afin d'attirer et de retenir des talents.

L'enjeu est de faire de l'Europe un lieu où s'installer, se former en intelligence artificielle et y développer sa carrière. « Prenons l'exemple du doctorat : malgré la

qualité de nos programmes, il est difficile, individuellement, de rivaliser avec une offre des grandes universités américaines, note le directeur associé. Ellis permet de créer un point d'entrée unique, prestigieux, pour des centaines de doctorants à travers l'Europe. »

De plus, le réseau propose des codirections de thèse, des formations complémentaires et des mobilités. Au total, à l'échelle de l'Europe, plus de 400 doctorants travaillent dans l'une des unités du réseau Ellis. Ce dernier n'est pas le seul réseau à contribuer à renforcer la souveraineté de l'Europe en IA. En novembre 2024, 34 institutions européennes ont créé l'alliance Elias (European Leadership in Innovation with AI and Science), qui vise à faire le pont entre excellence académique et entrepreneuriat. Huit pôles locaux ont été lancés, dont un à Barcelone, réunissant notamment certaines universités et centres de recherche qui composent l'unité catalane d'Ellis. ■

Nouveau

l'entretien des Echos



Par Christophe Jakubyszyn
Directeur des rédactions

Chaque samedi,
prenez votre café
avec la rédaction
30' • 2 journalistes • 1 éclairage éco

Écoutez le podcast

Les Echos
Prenez un temps d'avance



Un milliard d'euros d'investissements pour devenir un pôle stratégique européen

STRATÉGIE Appuyée sur le supercalculateur MareNostrum 5, parmi les plus puissants au monde, et un tissu académique dense, la région veut offrir aux PME un accès élargi au calcul haute performance.

Erick Haehnson

Forte d'une population de 8 millions d'habitants, dont 1,7 million pour Barcelone, selon Idescat, la Catalogne affiche un produit intérieur brut de 316 milliards d'euros pour 2024 (plus de 100 milliards pour Barcelone). A 29 milliards d'euros, d'après l'agence régionale de développement ACCIÓ, le seul secteur des technologies et du numérique occupe une place de choix. Depuis que le World Mobile Congress (WMC) a quitté Cannes pour la capitale catalane, en 2006, ce territoire ne cesse de renforcer son engagement dans la 5G, la 6G et la transformation digitale pour accélérer son développement économique.

Un accès au calcul haute performance pour les PME

A présent, c'est au tour de l'intelligence artificielle (IA) de tisser sa toile catalane : « Gagner en compétitivité, améliorer la qualité de vie et assurer une prospérité partagée grâce à une IA responsable, éthique et sûre », tel est l'objectif que Salvador Illa, président de la Generalitat de Catalogne - le gouvernement de la Catalogne - a fixé lors d'une conférence de presse à l'occasion de l'événement Smart Catalonia : AI to Transform the Future, le 11 novembre 2025.

En lançant l'initiative Catalogna AI 2030 Strategy, celui-ci compte mobiliser 1 milliard d'euros jusqu'en 2030 pour que l'IA catalane



Le Barcelona Supercomputing Center abrite le supercalculateur massivement parallèle MareNostrum 5 et l'AI Factory. Photo BSC-CNS

devienne un atout stratégique national et européen. Ce programme s'illustre ainsi avec l'ouverture d'une AI Factory, la septième usine d'intelligence artificielle en Europe. Installée au Barcelona Supercomputing Center-Centro Nacional de Supercomputación (BSC-CNS), cette usine commence tout juste à être opérationnelle, moyennant un investissement de près de 198 millions d'euros, dont 98 millions proviennent de l'Union européenne, 62 millions de l'Etat espagnol, 14 millions de la Generalitat de Catalogne et le reste de contri-

butions de pays comme le Portugal, la Turquie et la Roumanie.

« L'AI Factory vise à soutenir l'engagement et le développement de l'IA au sein des PME en Espagne, au Portugal et en Turquie - entre autres régions - et de tirer parti de l'intelligence artificielle comme catalyseur de la transformation industrielle », explique Sergi Figuerola Fernandez, directeur d'i2CAT catalan, l'équivalent de l'Inria français.

Près de 5.000 PME, start-up, institutions académiques, administrations et travailleurs indépendants auront ainsi un accès gratuit au

calcul haute performance et à des connaissances pour la formation et la mise à l'échelle d'algorithmes d'IA. « Les modalités d'accès ne sont pas encore gravées dans le marbre », tempère Karim Lekadir, directeur de recherche au département mathématiques et informatique à l'université de Barcelone.

Un tissu académique très dense

Il n'empêche, Catalogna AI 2030 s'inscrit dans une longue suite logique. Depuis 2004, le BSC-CNS opère MareNostrum, un supercalcula-

teur massivement parallèle - ou High Performance Computing (HPC) -, qui occupe la quatorzième place dans le Top 500 du classement mondial des HPC de novembre 2025. Qu'en juge : sa cinquième version, qui a réclamé un investissement de 223 millions d'euros, fournit une puissance de calcul atteignant 314 pétaflops (quadrillions d'opérations flottantes à la seconde, 10 puissance 15). Soit dix fois plus que le plus puissant des supercalculateurs français, le CEA-HE à 32 pétaflops. A ces équipements scientifiques s'ajoute

l'un des écosystèmes académiques les plus denses d'Europe, très orienté vers la technologie, l'ingénierie, le management et la recherche scientifique.

Citons, entre autres, l'Universitat de Barcelone (UB), fondée en 1450, l'Universitat autònoma de Barcelone (UAB), l'Universitat Politècnica de Catalunya (UPC), mais aussi de grandes écoles de commerce (EASA, EAE, UAO CEU, IESE, ESADE) ainsi que des écoles françaises comme Epitech (informatique) et Toulouse Business School. Autre particularité, « Barcelone abrite 160 hubs d'innovation, à savoir des entités qui mutualisent les programmes innovants à l'échelle d'un même groupe », précise Christian Marion, directeur général de la chambre de commerce française de Barcelone, la plus ancienne d'Europe (fondée en 1883).

Au niveau du financement de l'innovation, « la Catalogne compte bon nombre de réseaux de business angels, des fonds issus d'écoles de commerce, des capital-risques pour l'amorçage et la série A, constate l'investisseur et serial entrepreneur Pascal Bourbon. Mais, pour les levées plus importantes, les start-up sont souvent obligées d'aller à l'étranger. » A l'instar d'Amenitiz, spécialisée dans les logiciels de gestion hôtelière, qui, sous l'égide du fonds espagnol Kfund, vient de lever 45 millions de dollars auprès d'acteurs américains (Backed et Chalfen Ventures, Eight Roads, Otium, Point Nine Capital, etc.). ■

INFORMATIQUE

Le Barcelona Supercomputing Center, acteur clé du quantique et de l'IA en Europe

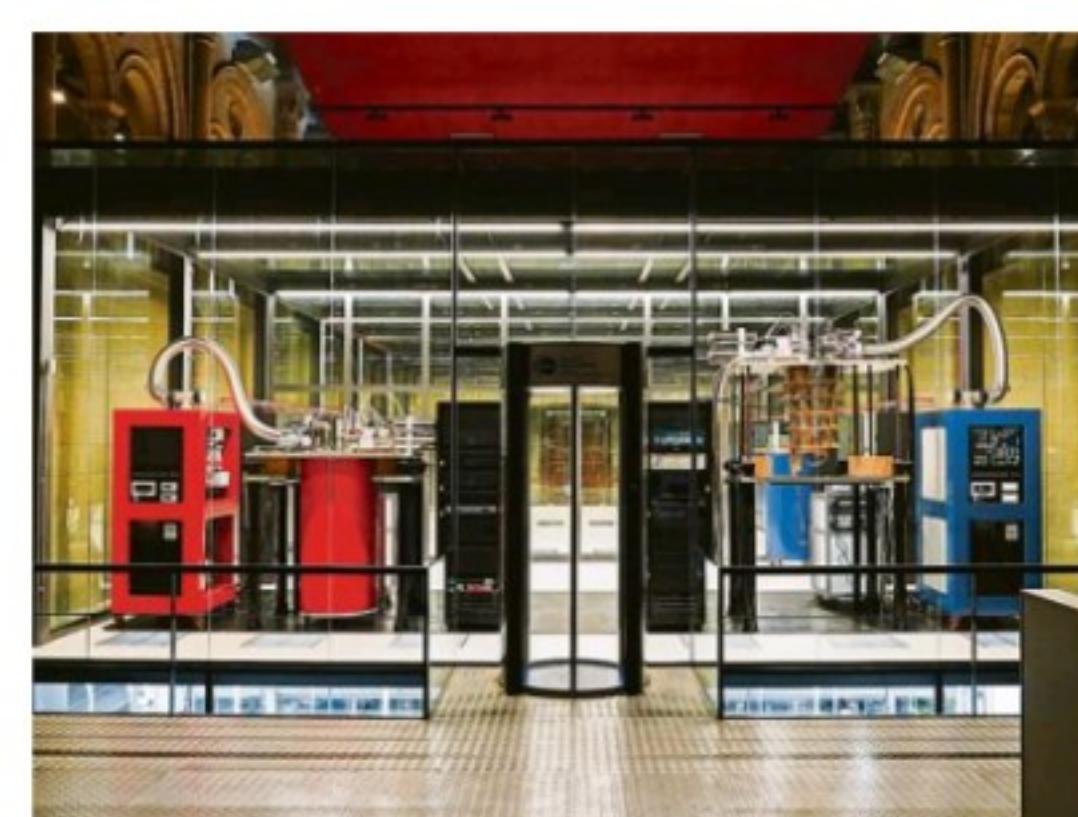
Avec 314 pétaflops de puissance, MareNostrum 5 s'impose depuis deux ans comme une plateforme majeure du calcul intensif en Europe. D'ici à la fin de l'année, le Barcelona Supercomputing Center-Centro Nacional de Supercomputación (BSC-CNS) s'apprête à ouvrir une AI Factory pour démocratiser l'entraînement de modèles IA.

Eliane Kan

Grâce à sa puissance de pointe de 314 pétaflops, MareNostrum est un supercalculateur - High Performance Computing (HPC) - qui répond à une large palette de besoins en calcul intensif et simulation numérique. Opéré par le Barcelona Supercomputing Center-Centro Nacional de Supercomputación (BSC-CNS), MareNostrum fait l'objet de chantiers de modernisation technique et logicielle, tous les cinq à six ans depuis son inauguration, il y a tout juste vingt ans. La dernière en date, baptisée MareNostrum 5 (MN5), est opérationnelle depuis 2023.

Trois niveaux selon le profil d'utilisateur

Fourni par Bull SAS, le nouveau système combine les architectures Bull Sequana XH3000 et Lenovo ThinkSystem. D'ores et déjà, MN5 sert de plateforme intermédiaire pour les systèmes « exascale » (milliards de milliards d'opérations à la seconde) européens. MN5 a aussi été reconnu « Supercalculateur de l'année 2023 » par la communauté HPC pour sa capacité à combiner HPC et IA.



EuroQSC-Spain est le premier ordinateur quantique espagnol, membre du réseau européen d'EuroQSC. Photo BSC-CNS

D'ici à la fin de l'année, le BSC-CNS ouvrira l'accès à l'AI Factory, spécialement optimisé pour l'entraînement de modèles génératifs (LLM). Pour démocratiser l'usage de l'IA au sein de milliers de PME, start-up et administrations d'Espagne, du Portugal et de Turquie, la plateforme donnera accès à des ressources de calcul, des données, des bibliothèques logicielles et des services d'accompagnement.

Le tout, selon trois niveaux : « Playground Access » pour débouter, expérimenter ; « Fast Lane Access » jusqu'à environ 50.000 heures d'utilisation de processeurs graphiques (GPU) pour

8,5

MILLIONS D'EURS
Le budget de l'ordinateur quantique d'EuroQCS-Spain.

utilisateurs expérimentés ; et « Large Scale Access », au-delà de 50.000 heures-GPU. « Cet accès gratuit à la plateforme et à des connaissances pour la formation et la mise à l'échelle d'algorithmes d'IA s'effectuera selon des appels à projets », précise Sergi Figuerola Fernandez, directeur de l'institut de recherche en informatique i2CAT.

Le BSC-CNS voit plus loin. « Dans quelques semaines, le premier ordinateur quantique d'Espagne, EuroQCS-Spain, devrait entrer en production au BSC-CNS », indique Eric Piroux, conseiller du Commerce extérieur de la France à Barcelone et spécialiste des algorithmes post-quantiques pour la cybersécurité. Doté d'un budget de 8,5 millions d'euros et réalisé par la start-up espagnole Qilimanjaro Quantum Tech, cette installation sera l'un des six sites quantiques d'EuroHPC en Europe aux côtés de l'Allemagne, la France, l'Italie, la Pologne et la République tchèque. ■

APPLICATIONS

Le programme Catalunya AI 2030 pour accélérer le développement de projets

Avec près de 500 entreprises liées à l'intelligence artificielle, la Catalogne diversifie les développements technologiques et les secteurs d'application.

Découverte de médicaments, simulation moléculaire, prédiction de l'évolution des maladies, modélisation climatique haute résolution, prévision météorologique avancée, optimisation énergétique, simulation numérique industrielle, matériaux avancés, entraînement de grands modèles de langage (LLM), IA embarquées... La Generalitat de Catalogne - le gouvernement de la Catalogne - compte investir un milliard d'euros sur cinq ans dans le programme Catalunya AI 2030 afin d'accélérer le développement de l'intelligence artificielle (IA) sur son territoire.

Son navire amiral est le Barcelona Supercomputing Center-Centro Nacional de Supercomputación (BSC-CNS). Lequel abrite le supercalculateur MareNostrum, l'AI Factory - une usine à IA - et l'ordinateur quantique EuroQSC-Spain. Point fort, la Catalogne ouvre aux PME et start-up l'accès à des installations.

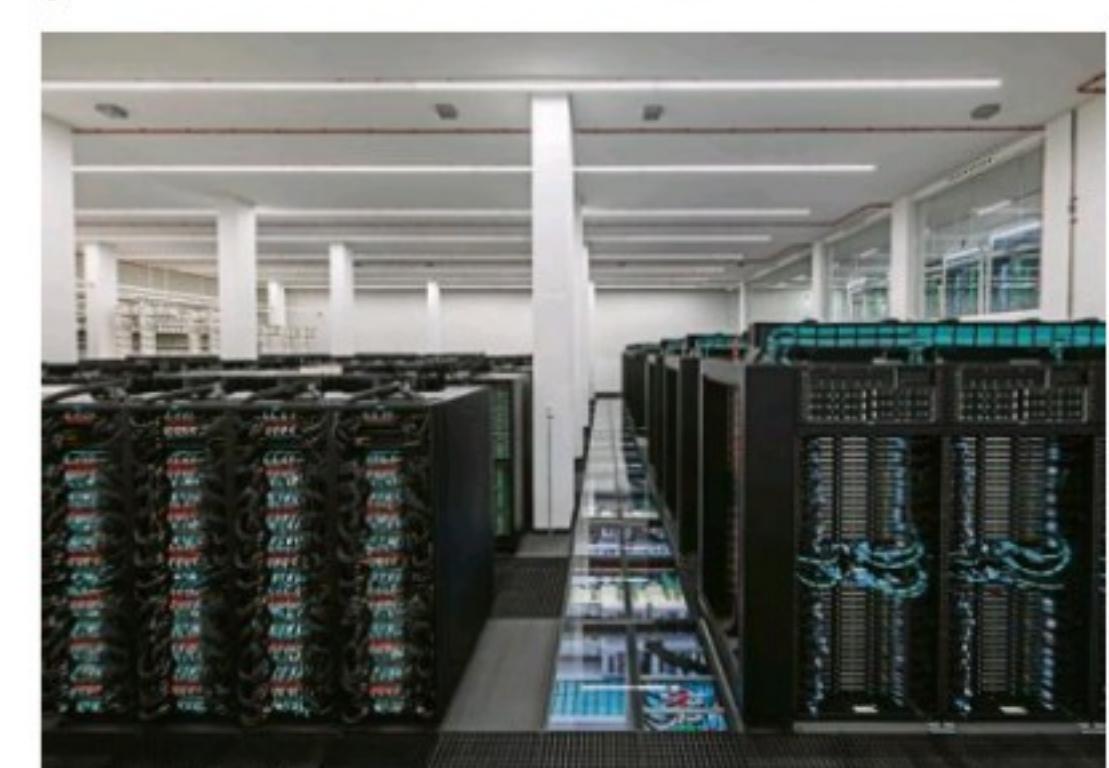
« Plus qu'une feuille de route technologique, la stratégie Catalunya AI 2030 est un engagement institutionnel, social et économique pour l'avenir du pays », revendique Salvador Illa, président de la Generalitat. Selon l'agence de développement catalane ACCIÓ (rapport de 2024), l'écosystème de l'IA en Catalogne s'appuie sur 488 sociétés qui réalisent un chiffre d'affaires cumulé de 2,155 milliards d'euros - dont 27,3 % à l'export - et emploie 14.525 salariés. Leur facturation dépasse le million d'euros

dans 38,5 % des cas, et 16,8 % les 10 millions.

Pour l'heure, 57,8 % de ces entreprises phosphorent sur l'apprentissage automatique, 31,8 % sur les plateformes d'IA. Cependant, les technologies en développement portent également sur l'intelligence artificielle générative (GenAI), les robots conversationnels, la reconnaissance de la voix et de l'image, la robotique, l'analyse textuelle, la sécurisation des données, les capteurs et objets connectés, la vision artificielle, le cloud et le conseil.

Conduite autonome

Quant aux domaines d'application, ils concernent les services (45,1 %) et l'industrie (40,8 %). Mais l'écosystème de l'IA catalan s'étend aux secteurs de la santé, la mobilité, la finance, la culture, les loisirs et la gestion des ressources naturelles. Parmi les succès catalans, le simulateur Carla de CVC évalue les développements autour de la conduite



Le supercalculateur MareNostrum, au cœur du Barcelona Supercomputing Center. Photo BSC-CNS

Sanofi recrute 700 experts pour son hub

SANTÉ En 2016, le groupe avait décidé d'implanter son pôle d'innovation dans la capitale catalane. A présent, il est prévu de déployer un hub d'intelligence artificielle avec des recrutements s'échelonnant jusqu'en 2030.

Roman Epitropakis

Les pôles dédiés à l'IA de Sanofi se multiplient dans le monde. C'est sous le ciel bleu de Barcelone que le géant pharmaceutique est en train de déployer un hub dédié à l'IA. Historiquement, déjà 400 personnes sont présentes sur ce site stratégique, car l'Espagne est un pays important pour le groupe, qui y mène des essais cliniques. Cet effectif devrait monter à 300 de plus en 2026, puis 700 d'ici à 2030 grâce à l'embauche d'analystes de données et d'experts en IA.

L'objectif est de gagner en productivité pour diviser par deux le délai entre le début de la recherche et l'arrivée de ces traitements sur le marché, aujourd'hui en moyenne de quinze ans. « Nous cherchons des profils qui habitent Barcelone, quelle que soit leur nationalité, et souhaitent réaliser leur carrière ici », explique Kaoutar Sghiouer, responsable mondiale de l'IA et de la donnée au sein de Sanofi. Dans le monde, le groupe dispose déjà d'une dizaine d'autres hubs dédiés à l'IA, en France, aux Etats-Unis, en Inde, au Canada ou encore en Hongrie.

Développement de nouveaux traitements

La stratégie de déploiement de l'IA à Barcelone est identique à celle déployée en France : la solliciter à tous les niveaux du développement d'un nouveau traitement, tant pour aider dans la recherche que pour diminuer la paperasse administrative. En premier lieu, l'IA est appliquée au nerf de la guerre de la recherche médicale, à savoir le ciblage des bonnes molécules. Chez

Sanofi, 70 % des molécules sont déjà affinées grâce à l'IA. Cela signifie que l'IA se base sur les recherches précédentes pour proposer des nouveaux schémas moléculaires auxquels les chercheurs n'auraient pas pensé. Ces derniers peuvent alors choisir les schémas les plus pertinents, rajouter de nouvelles contraintes et resoliciter l'IA pour affiner la conception de cette nouvelle molécule.

Dans la recherche, l'IA aide également les chercheurs en passant en revue les milliers de documents de la littérature scientifique.

Dans la recherche, l'IA aide également les chercheurs en passant en revue les milliers de documents de la littérature scientifique. Elle réalise des synthèses sur l'état de l'art d'une molécule précise étudiée par les chercheurs. Par ailleurs, l'IA pourrait aider les équipes de chercheurs dans la rédaction du « clinical study report », un document à fournir obligatoirement aux autorités qui décrivent la méthodologie, les résultats et l'analyse statistique d'un essai clinique.

En prenant exemple sur les milliers de rapports existants et en intégrant les données d'une étude, l'IA va ainsi faciliter la rédaction de ces rapports très chronophages. « C'est une combinaison entre le rédacteur médical et l'IA pour aller

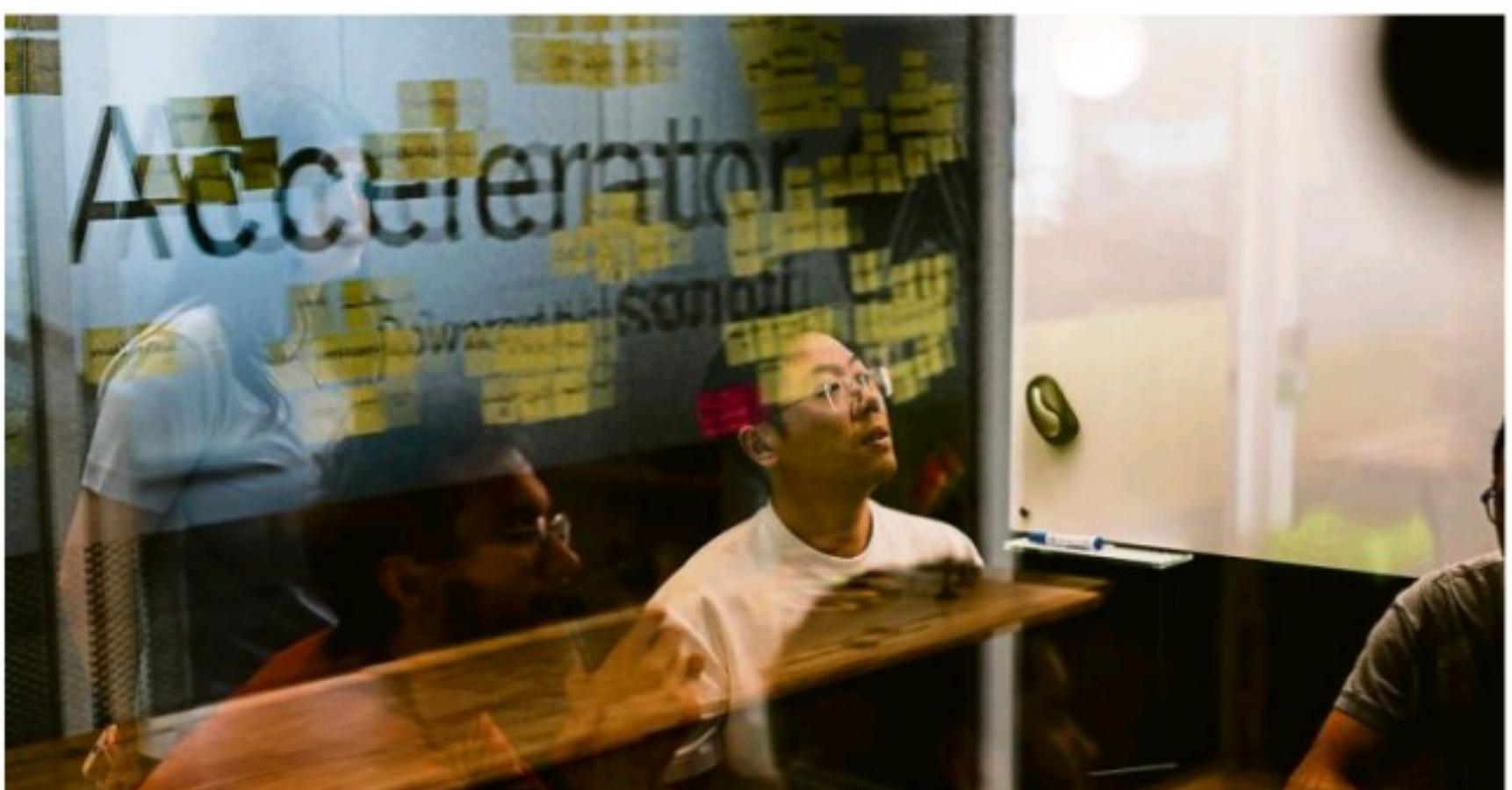
au plus vite et au plus précis, poursuit Kaoutar Sghiouer. Il s'agit de plusieurs mois d'analyses réduits à quelques semaines ! »

Démarcher les bons spécialistes

En fin de course, l'IA est encore sollicitée pour proposer les nouvelles molécules aux bons endroits. Lors de la sortie d'un nouveau traitement, l'IA intègre d'un côté ses caractéristiques (son fonctionnement, pour quelle maladie, quels effets secondaires, etc.), et d'un autre côté, cible les spécialistes à travers le monde qui seraient les plus intéressés et donc les plus pertinents à démarcher.

Cela présume donc que l'IA sait où et qui sont les médecins à contacter, sur la base d'informations qu'eux-mêmes ont accepté de partager. « Cela nous permet d'éviter de faire des visites médicales aléatoires, moins fructueuses et, en fine, de cibler plus rapidement les patients », explique Kaoutar Sghiouer. De manière générale, les médecins eux-mêmes demandent à être tenus informés (par appels, texto, boucles WhatsApp) des derniers traitements, en donnant les caractéristiques précises de leurs attentes.

Des équipes d'une douzaine de personnes seront constituées typiquement de trois spécialistes en IA, quatre ingénieurs en données et des experts métiers, qui travaillent en « sprint » (projet) de deux semaines, avec une réactualisation de leurs objectifs et contraintes. D'ici à 2030, Sanofi estime son investissement dans le hub d'IA de Barcelone à 150.000 millions d'euros. ■



Chez Sanofi, 70 % des molécules sont déjà affinées grâce à l'IA. Photos Simon Buxton-DR

START-UP

Theker veut s'imposer dans la course à la robotique

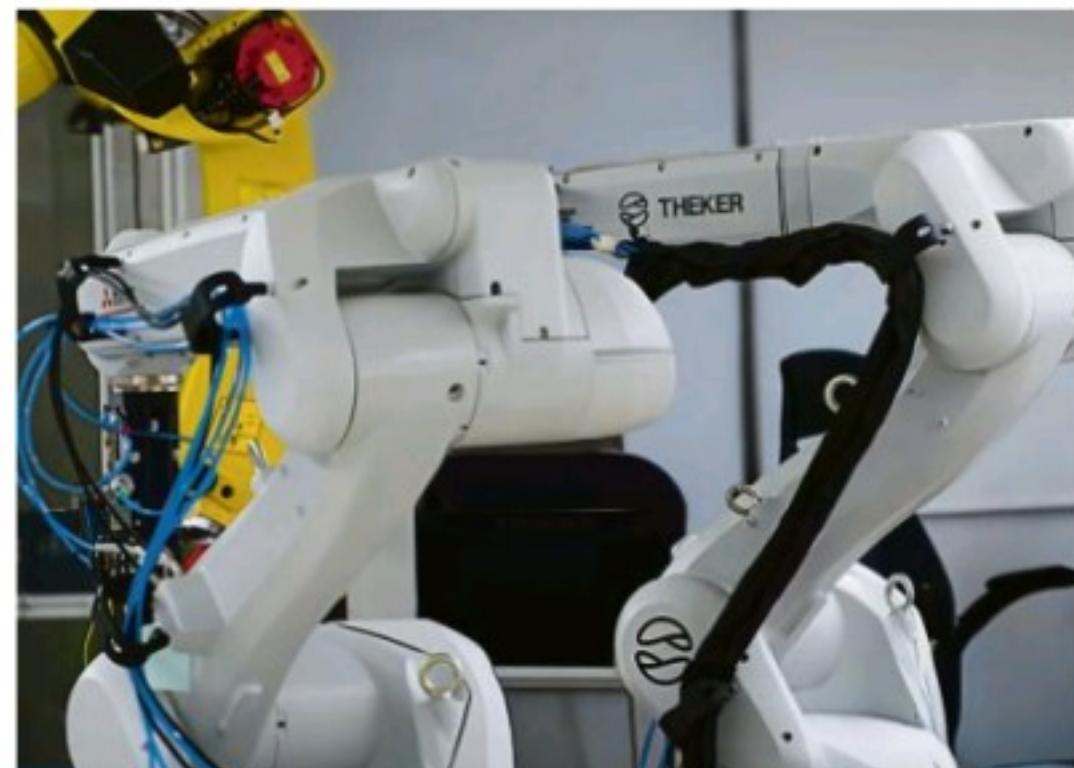
Grâce à l'intelligence artificielle, la société développe des robots capables de percevoir leur environnement et d'ajuster leurs actions. La jeune poussée, fondée en Catalogne, entend devenir le leader de l'automatisation industrielle.

Jeanne Bigot

Née dans une petite chambre étudiante de 5 mètres carrés, il y a trois ans, la start-up barcelonaise Theker a bouclé en 2025 une levée de fonds de 21 millions de dollars (18 millions d'euros). Une croissance rapide, pour une technologie au cœur de l'industrie 4.0 : l'entreprise associe robotique et intelligence artificielle. « Nous installons des robots capables d'effectuer des tâches répétitives, comme assembler des pièces, tout en s'adaptant à leur environnement en temps réel », explique Carla Gómez Cano, cofondatrice de Theker.

Nombreux prix à travers le monde

Très concrètement, grâce à des systèmes de vision basés sur le deep learning, les machines identifient des objets de formes, de tailles ou de catégories très variées, même dans des environnements complexes et changeants. Elles peuvent analyser la scène qui les entoure, repérer des anomalies ou des obstacles, et ajuster immédiatement leur comportement. « Avec ces robots, les usines peuvent produire sans limites, à un rythme soutenu et avec une grande productivité », reprend la cofondatrice.



Theker installe des robots capables d'effectuer des tâches répétitives, comme assembler des pièces. Photo Theker

d'ingénieurs en Catalogne. « Nous avons commencé à construire des robots dans un cadre associatif, et avec lesquels nous avons gagné de nombreux prix à travers le monde », explique la dirigeante. Après un master en computer vision et deep learning, qui est venu compléter leurs compétences en robotique, les deux jeunes diplômés se lancent dans leur aventure entrepreneuriale : « Nous avions la technologie, et même nos premiers clients, alors une évidence s'est imposée, installer des robots dans toute l'industrie », reprend la cofondatrice.

A ce jour, plusieurs machines Theker sont déjà en activité au sein de certaines usines textiles d'Inditex. Ce groupe, qui possède notamment la chaîne de magasins Zara, a par ailleurs participé à la dernière levée de fonds. « Bien que nous ayons reçu des offres de géants américains, nous avons privilégié les fonds espagnols et européens », détaille Carla Gómez Cano. Nous voulons mon-

trer que l'Europe possède les ressources, les universités et les talents nécessaires pour concurrencer la Chine et les Etats-Unis. »

Alternative européenne

Au total, la jeune poussée compte une trentaine de salariés – un chiffre qui progresse rapidement –, tous implantés au siège de Theker, à Barcelone. Cette ville s'est, de plus, imposée pour les deux entrepreneurs, en raison de son écosystème très riche sur tous les sujets d'intelligence artificielle. Avec un carnet de commandes rempli par des industriels en quête d'automatisation, Theker se retrouve au cœur d'un marché en pleine ébullition.

La jeune poussée veut incarner une alternative européenne crédible face aux concurrents internationaux, tout en conservant son siège en Espagne : « Nous devons gagner cette course à l'innovation, et faire de Barcelone le centre mondial de la robotique nouvelle génération », conclut la cofondatrice de Theker. ■

ATTRACTIVITÉ

Comment la ville séduit les géants de la santé

Le hub technologie de la capitale catalane est en pleine croissance. Plusieurs milliers de travailleurs hautement qualifiés devraient encore affluer dans les prochaines années. La santé déploie massivement ses pôles de recherche associée à l'IA.

Ici, quatre travailleurs sur dix sont étrangers. Dans le hub tech de Barcelone et sa périphérie, les entreprises du monde entier affluent pour baigner dans un vivier de chercheurs et d'experts. Comptant 35.000 travailleurs, ce hub en pleine croissance prévoit d'en accueillir 10.000 de plus dans trois ans, selon le « Tech Hub Overview 2025 », publié par Mobile World Capital Barcelona.

Les investissements catalans proviennent à 23 % d'entreprises de la santé, comme Oracle Health Care ou encore Microsoft, qui vient d'ouvrir un centre de R&D axé sur l'IA et a déjà entamé un partenariat avec l'hôpital pour enfants de Barcelone pour appliquer ces technologies.

récemment, en 2023, AstraZeneca a embauché 1.500 salariés et prévoit un bataillon de 500 personnes de plus en 2026. L'objectif est aussi d'accélérer le développement des médicaments avec l'IA.

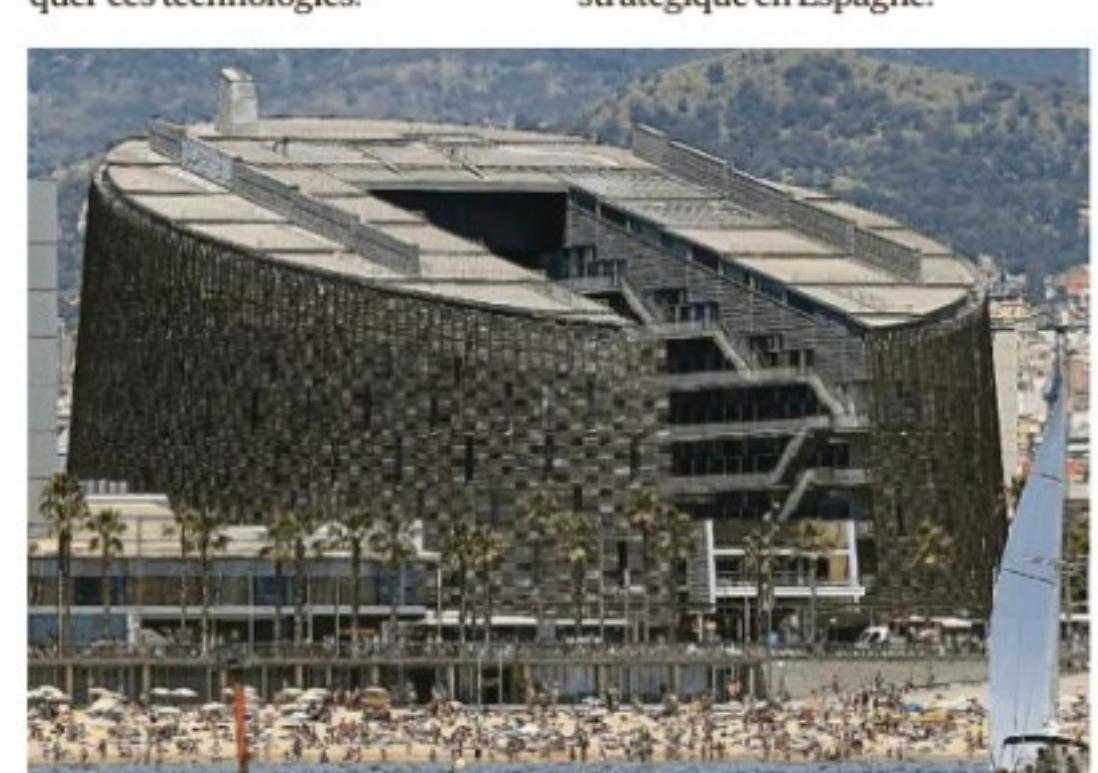
Microsoft vient d'ouvrir un centre de R&D axé sur l'IA et a déjà entamé un partenariat avec l'hôpital pour enfants de Barcelone pour appliquer ces technologies.

A côté de ces spécialistes se positionnent des géants du numérique qui orientent leur stratégie sur la santé, comme Oracle Health Care ou encore Microsoft, qui vient d'ouvrir un centre de R&D axé sur l'IA et a déjà entamé un partenariat avec l'hôpital pour enfants de Barcelone pour appliquer ces technologies.

Un plan stratégique pour la santé numérique de plusieurs milliards d'euros de 2023 à 2026 vise à « moderniser les hôpitaux, digitaliser les parcours de soins et accélérer le développement de la télé-médecine », indique Bpifrance dans une publication consacrée aux secteurs porteurs en Espagne pour développer son entreprise. — R.E.

Sur le Web

NUMÉRIQUE
IA et finance : un partenariat stratégique en Espagne.



Le bâtiment du Barcelona Biomedical Research Park, un vaste pôle scientifique, a été inauguré en 2006. Photo PRBB

EN VUE

Ted Sarandos



Toudoum. C'est le début d'une coproduction Netflix-Warner Bros en passe de devenir la série à suspense de 2026. Le pitch est signé Ted Sarandos. Dans un pilote déjà haletant, le directeur des programmes de Netflix vient de signer un chèque de 83 milliards de dollars pour racheter le mythique studio hollywoodien alors que celui-ci était convoité par le fils de l'un des hommes les plus riches du monde. Un choc des générations, la « Casa de Papel » à égalité avec « Casablanca » ! Episode suivant ? Codirecteur général de Netflix, cet habitué des tapis rouges devra passer sur le gril. Du genre mauvais perdant, son rival David Ellison (Paramount) parie déjà tout haut sur un rebondissement après l'entrée en scène des autorités de la concurrence. Pour le contexte, le père multimilliardaire est aussi un des soutiens historiques de Donald Trump. On entend déjà craquer les pop-corns... Les coups tordus n'étonneront pas l'homme qui avait flairé « House of Cards », Washington, son univers imputoyable. Avec la Warner, Netflix aura aussi « Dallas ». Mais également « Le Seigneur des Anneaux », « Superman », « Batman », de quoi en faire tout un cinéma. Un concept « démodé », qu'il disait... Promis, l'ancien vidéo-club passé en streaming sur la toile Internet continuera les projections sur grand écran pour ceux qui aiment sortir se faire une toile. Mais l'antitrust a d'autres raisons de zapper. « Désolé, une erreur s'est produite. Veuillez réessayer plus tard. » La Warner, c'est aussi HBO Max, le concurrent historique de Netflix. Ensemble, ils captent près de la moitié du marché américain du streaming vidéo par abonnement. Coupez ? — *Florian Dèbes*

 Lire nos informations
Pages 16-17

Chez les vedettes de la dette

cribble

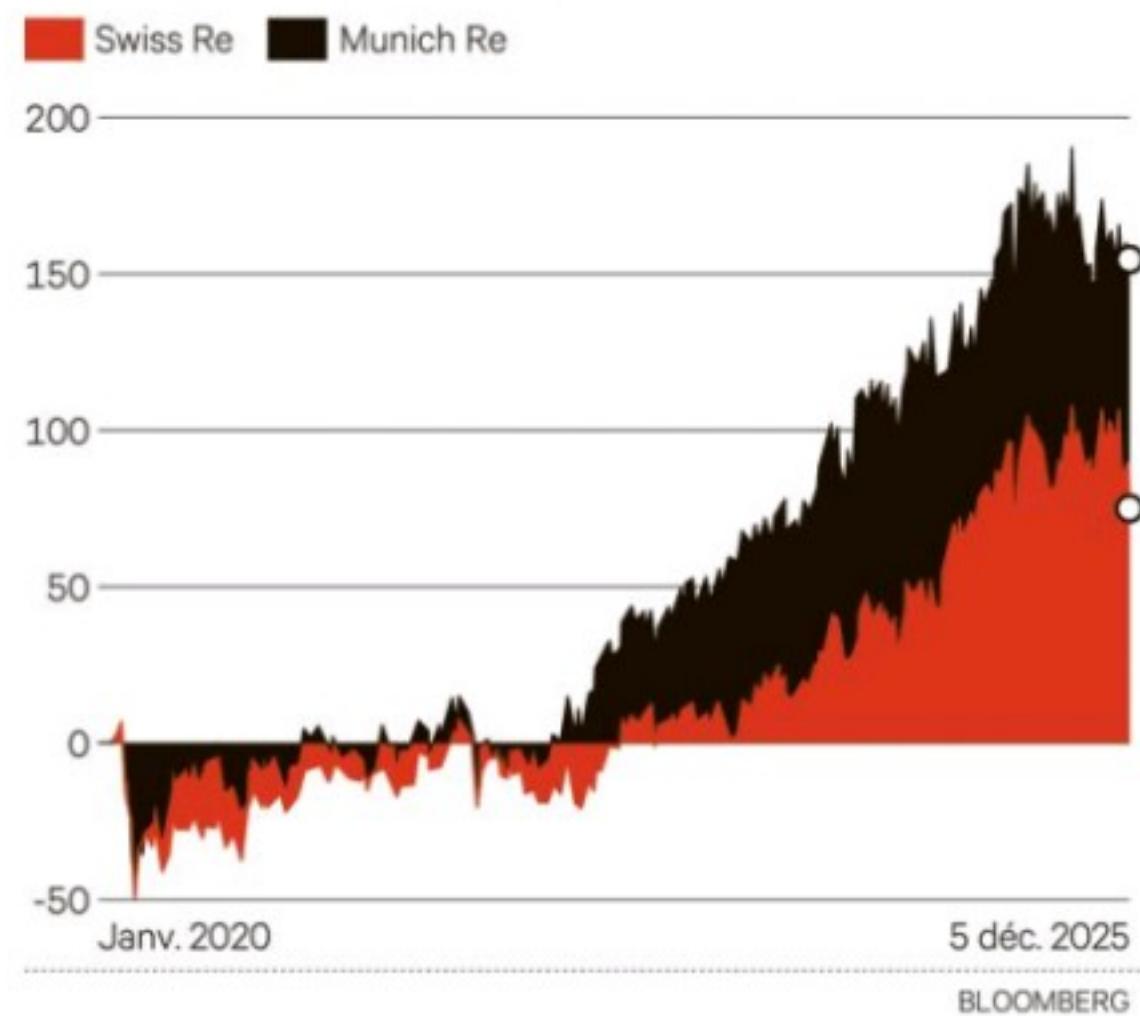
Historique, le rachat par Netflix de Warner Bros Discovery le serait aussi à Wall Street.

« Jamais trois sans quatre », bien sûr, pour les amoureux du mariage. Il n'empêche, Wall Street se demande si la nouvelle union de Warner Bros Discovery (WBD) sera moins calamiteuse que les précédentes, comme le montre le sort de l'action de son promis Netflix (-2,9%). Le montant (82,7 milliards de dollars pour la valeur d'entreprise, dettes comprises, et 72 milliards pour celle des fonds propres) correspond à un multiple de valorisation élevé avant les synergies (25,2 fois l'excédent brut d'exploitation contre 14,3 fois après). Rien ne prouve néanmoins que la création de valeur envisagée ne sera pas un château de cartes, compte tenu du manque d'expérience de l'acquéreur. Il faudra commencer par circonvenir les gendarmes de l'antitrust, plus coriaces que ceux promenés par Lupin. L'indemnité de rupture consentie par Netflix (5,8 milliards soit 8 % du prix) paraîtrait même la chose la plus étrange de cette offensive de séduction, si elle n'avait pas contribué à barrer la route à Paramount Skydance (-9,8 % pour l'action). Seule certitude, Netflix, qui a toujours déjoué tous les pronostics de l'industrie du cinéma, est devenu très bankable, comme on dit à Hollywood. Le prix réglable à plus de 80 % en cash lui évitera de trop diluer ses actionnaires existants, mais sans mettre en péril sa bonne signature de crédit - si tout se passe comme prévu. Le montage restera donc aussi dans les annales pour le crédit relais fourni par les banques, de l'ordre de 59 milliards de dollars. Wells Fargo, longtemps bridé par des sanctions, veut rattraper le temps perdu, avec le renfort de BNP Paribas et de HSBC. — *Sylvie Ramadier*

Tenir le cap

Swiss Re face à Munich Re

Variation en %, dividendes réinvestis



Les grandes transactions de fusions et acquisitions en 2025

Cible	Acquéreur	Valeur d'entreprise*, en milliards de dollars
Norfolk Southern	Union Pacific	88,2
Warner Bros Discovery	Netflix	82,7
Electronic Arts	Consortium de fonds	55,2
Kenvue	Kimberly-Clark	48,7
Toyota Industries	Toyota Fudosan/Motor	43,9
Walgreens Boots Alliance	Sycamore Partners	42,6
Cox Communications	Charter Communications	36,7
Wiz	Alphabet (Google)	32

*dette comprise

«LES ECHOS» / SOURCES : S&P GLOBAL MARKET INTELLIGENCE, «LES ECHOS»

La prudence de Swiss Re ne peut être assimilée à un manque d'ambition.

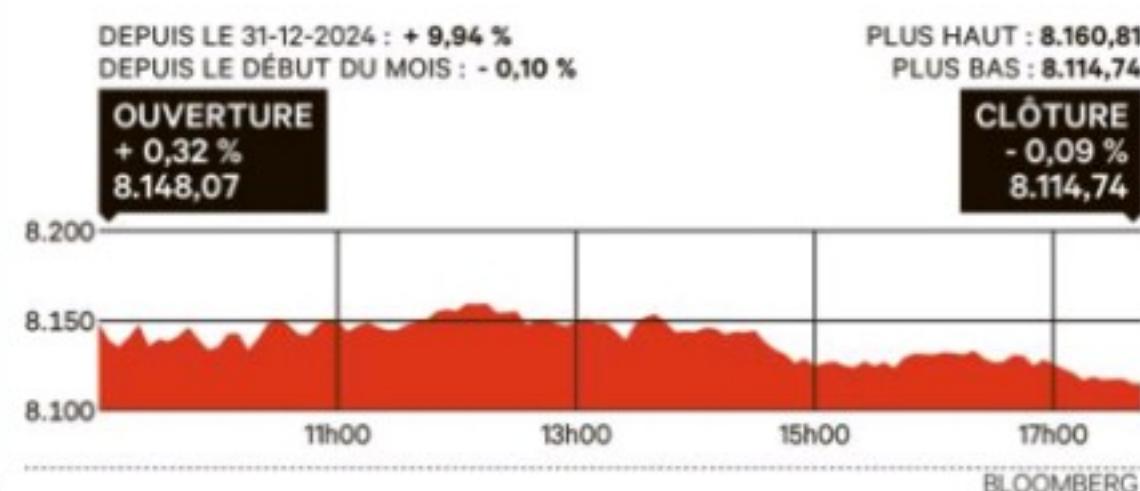
A force de vouloir désormais toujours atteindre, voire dépasser, ses objectifs financiers, Swiss Re a déçu. C'est le contraire de l'objectif recherché, mais pour la bonne cause. Loin d'être « déçus en bien » comme on dit au pays de Vaud - c'est-à-dire être agréablement surpris -, plusieurs pronostiqueurs financiers l'ont été désagréablement lors de la rencontre annuelle avec le management à Londres, tenue dans la tour « cornichon », qui abrite les grosses têtes de la réassurance. En cause, la cible de bénéfice net de 4,5 milliards de dollars pour 2026, de 6 % inférieure aux attentes. Le rachat d'actions de 500 millions de dollars promis l'année prochaine (1 % de la capitalisation boursière) a fait flop lui aussi, dimensionné à la moitié des espérances. Mais la sanction boursière (-6,5 %) fait fi un peu vite de l'engagement d'installer cette gâterie annuelle de manière soutenable, tout comme de la nécessité compréhensible de conserver des munitions pour des acquisitions de renforcement. Et la décote relative de Swiss Re n'est pas si élevée comparée à Munich Re et Hannover Re, deux concurrents allemands jugés bien plus réguliers sur longue période. Le plus important pour le patron, Andreas Berger, reste donc de publier des résultats satisfaisants, assez longtemps pour la faire disparaître. Les investisseurs financiers de long terme, qui apprécient son plan de redressement, ne vont pas perdre confiance prématurément. Loin de lui demander de courir après des cibles moins modestes, ils se demandent néanmoins comment le réassureur tiendra son cap avec des tarifs mondiaux orientés à la baisse, et non plus à la hausse. — *S. R.*



LA PHOTO DU JOUR

LANDO NORRIS SACRÉ CHAMPION DU MONDE DE F1 Lando Norris a gravé son nom dans l'histoire de la Formule 1 en décrochant son tout premier titre de champion du monde. Cet exploit a été concrétisé lors du Grand Prix d'Abu Dhabi, la dernière épreuve de la saison, une course remportée par l'un de ses principaux concurrents pour le titre, Max Verstappen. Sur le circuit de Yas Marina plongé dans la nuit, le Britannique de chez McLaren devient à 26 ans le 35^e pilote à écrire son nom au palmarès de la F1 depuis 1950. Il devance de deux points seulement Verstappen, qui récupère le titre honorifique de vice-champion du monde à l'issue du dernier acte d'une saison sous tension. Photo Andrej Isakovic/AFP

Le CAC 40 termine à l'équilibre



La Bourse de Paris est restée quasi-stable (-0,09 %) à 8.114,74 points. Sur une semaine, l'indice parisien affiche une légère baisse de 0,1 %. Ailleurs en Europe, l'indice Dax à la Bourse de Francfort a gagné 0,61 %. Le FTSE 100, l'indice des grandes valeurs londonien, a cédé 0,45 %.

Aux Etats-Unis, Wall Street a fini en hausse modeste, avec une progression d'environ 0,2 % des principaux indices boursiers. La Réserve fédérale se réunit le 10 décembre et devrait à cette occasion décider de baisser ses taux de 25 points de

base, dans un contexte de ralentissement des marchés de l'emploi outre-Atlantique.

Du côté des valeurs françaises, Saint-Gobain a affiché la plus forte progression (+2,85 %). Edenred (+2,83 %) et Stellantis (+2,16 %) complètent le podium.

A l'autre bout du spectre, Orange a cédé 2,07 %, lanterne rouge du CAC 40. Société Générale a abandonné 1,54 %, tandis que Total Energies a décliné de 1,36 %. JPMorgan a abaissé sa recommandation à « neutre » sur la major.

 Les Echos

« La Matinale »

La rédaction sélectionne pour vous les informations pour bien commencer votre journée.

lesechos.fr/newsletters



Les Echos SPECIAL

Dossier exclusif

PALMARÈS 2026 DES 300 MEILLEURS CABINETS DE RECRUTEMENT

- ❖ L'INTERVIEW DE CLARE MAHON, MANAGING DIRECTOR EMEA DE L'ASSOCIATION MONDIALE DES CHASSEURS DE TÊTES (AES)C
- ❖ LE PORTRAIT DU LEADER IDÉAL
- ❖ LA RELATION DRH-CABINETS À LA LOUPE
- ❖ L'IMPACT DE L'IA ET DE LA TRANSPARENCE SUR LES RECRUTEURS
- ❖ LA RÉVOLUTION SILENCIEUSE DE L'INTÉRIM
- ❖ ZOOM SUR LES PORTAILS ET COMMUNAUTÉS EN LIGNE

**RECRUTER, C'EST UN MÉTIER.
ET NOUS LE FAISONS
PROGRESSER.**



Pourquoi la santé mentale des dirigeants reste un tabou

L'ÉDITO
de Muriel Jasor



Piloter une entreprise, en permacrise, revient à jongler au quotidien avec une complexité et des contradictions incessantes. Les dirigeants sont ainsi exposés à un nombre croissant de risques psychologiques. Mais serait-ce parce que ces derniers sont peu perceptibles que leur santé mentale reste un sujet tabou en entreprise ? Pourtant, lors des étapes de leur recrutement, les chasseurs de têtes sondent les futurs leaders : quelle est leur écologie personnelle ? Quelle est leur capacité à se construire un équilibre de vie ? Peuvent-ils, en environnement difficile, jouer dans des registres d'actions variés ? Mais une fois en poste, que se passe-t-il ?

ISOLEMENT ET CRAINTE DU JUGEMENT

Perfectionnisme, surperformance, conscience professionnelle excessive... Les dirigeants n'échappent pas à l'épidémie de burnout. Pour preuve, selon une étude du cabinet LHH ICEO sur leur état d'esprit, 66 % d'entre eux se déclarent en état d'épuisement professionnel. Dans les TPE, PME et ETI, ils sont même 82 % (23 points de plus depuis 2021 !) à souffrir d'au moins un trouble physique ou psychologique, souligne Bpifrance. Leur isolement et la crainte du jugement constituent les principaux freins à la libération de leur parole, selon l'Institut Choiseul.

PRENDRE SOIN DE SOI : UN ACTE DE LEADERSHIP

Or « la santé du dirigeant est le premier actif de l'entreprise », rappelle Caroline Poissonnier, codirectrice du groupe Baudellet, dans une vidéo en ligne. Prendre soin de soi est un acte de leadership. » Comment les leaders peuvent-ils alors se préserver ? En commençant par intégrer la santé mentale dans la gouvernance d'entreprise afin de la suivre au même titre que les indicateurs financiers. Aussi en disposant de mécanismes confidentiels d'accompagnement psychologique et d'échanges entre pairs. Les inciter à s'accorder des temps de respiration est tout aussi indispensable. Tout comme favoriser un management soucieux de « care », basé sur l'écoute, la confiance et la possibilité d'exprimer ses fragilités.

L'INTÉRÊT DES « VC »

A noter : les « VC » ou fonds de capital-risque s'intéressent de près au « Brain Capital », qui intègre les compétences créatives et la santé optimale des cerveaux. Dès lors que ces derniers sont en bonne santé, nous serions toutes et tous en mesure de nous adapter aux changements les plus extrêmes et de faire preuve d'adaptabilité et de résilience. De quoi, espèrent ces fonds, diminuer l'absentéisme et doper la productivité, le travail en équipe, la cohésion sociale, l'intelligence sociale et un leadership de qualité.

Retrouvez la version longue sur <https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management>

Statista – entreprise spécialisée dans les statistiques – a mené une enquête du 22 avril au 13 juin 2025 auprès de conseillers en recrutement, managers, employés travaillant dans les ressources humaines et de candidats, afin d'identifier quels cabinets de recrutement proposent les meilleurs services. Les palmarès des meilleurs acteurs du recrutement en France ont été élaborés à partir des résultats.

QUI A ÉTÉ INTERROGÉ ?

Trois groupes de participants ont été interrogés afin de déterminer le palmarès des cabinets de recrutement en France :

- Les conseillers en recrutement, recruteurs externes, chasseurs de têtes et agences de recrutement.
- Les équipes travaillant dans les ressources humaines et managers qui ont déjà fait appel à des sociétés de recrutement.
- Les candidats placés par des agences de recrutement ou ayant travaillé en intérim.

COMMENT S'EST DÉROULÉE L'ENQUÊTE ?

L'enquête a été menée en ligne. Les conseillers en recrutement et les managers en ressources humaines ont été invités par e-mail à participer au sondage. D'autres possibilités de participation ont complété ce dispositif :

- Appel au sondage via le site [lesechos.fr](https://www.lesechos.fr) ainsi que les réseaux sociaux des Echos.
- Enquête auprès de professionnels du secteur et de clients de cabinets de recrutement via un panel d'accès en ligne (1).
- En outre, les personnes intéressées par l'enquête ont pu librement s'inscrire sur le site Internet de Statista (<https://fr.statista.com/page/cabinets-recrutement>) (2).

Après la clôture de l'enquête, l'inscription est demeurée disponible pour les personnes intéressées. Les inscrits seront invités à participer à l'enquête sur les « Meilleurs cabinets de recrutement en France 2027 » (fin avril 2026) : <https://fr.statista.com/page/cabinets-recrutement>. Au total, plus de 8 000 personnes ont participé à l'enquête sur les meilleurs cabinets de recrutement 2026.

QUELLES ENTREPRISES ONT ÉTÉ INCLUSES DANS LE PALMARÈS ?

Les palmarès de l'Executive Search, du Recrutement de managers et spécialistes, du Travail Temporaire s'appuient sur les critères suivants :

Méthodologie

- Notoriété de la marque (3) : 25 % du score.
- Expérience avec la marque (4) : 25 %.
- Nombre de recommandations (5) : 25 %.
- Une note (6) supérieure à la moyenne dans les dimensions d'évaluation : 25 %.

- Qualité de l'offre (candidats/postes).
- La communication.
- Le processus de recrutement.
- Le rapport qualité-prix (selon les clients).

Afin de refléter l'importance particulière de la catégorie Executive Search, nous avons évalué le nombre de recommandations à 35 % et les quatre dimensions d'évaluation à 15 %. Pour prendre en compte la bonne réputation d'un cabinet sur la durée, les résultats des précédents palmarès sont intégrés dans la note globale de cette année.

Seuls les cabinets de recrutement qui ont été recommandés plus souvent que la moyenne et qui ont obtenu une note (7) supérieure à la moyenne sont pris en compte. Les cabinets avec le score global le plus élevé dans leur catégorie respective sont récompensés. A partir d'un score supérieur à la moyenne, les cabinets se voient attribuer 4 étoiles « **** ». Les cabinets dont le score est largement supérieur à la moyenne se voient attribuer 5 étoiles « ***** » (8). Au sein des catégories les cabinets sont répartis par ordre alphabétique.

Le palmarès comprend également un classement des meilleurs portails de recrutement en France. Les portails de recrutement ont reçu une note de la part des utilisateurs de portails. Les participants ont évalué le design et la structure du site Web ainsi que le nombre et la qualité des résultats de la recherche (offres d'emploi et candidats). Les portails de recrutement les plus recommandés ayant obtenu une note supérieure à la moyenne dans les évaluations se sont qualifiés. En plus des évaluations des utilisateurs, le score total [1-100] inclut la connaissance du portail de recrutement, l'expérience client personnelle et les recommandations des utilisateurs. En outre, les évaluations de l'enquête de l'année précédente ont été incluses avec une faible pondération afin de rendre justice à la réputation continue élevée d'une entreprise. Les portails de recrutement figurant dans le palmarès sont classés en deux groupes : ceux ayant été souvent recommandés « **** » c'est-à-dire ayant un score supérieur à la moyenne et ceux ayant été très souvent recommandés « ***** » c'est-à-dire ayant un score très largement supérieur à la moyenne. Les portails de recrutement sont répartis par

ordre alphabétique. Les palmarès comprennent exclusivement des cabinets de recrutement éligibles selon le périmètre décrit dans ce document. Une mention dans le palmarès est une reconnaissance positive basée sur les résultats de notre enquête. Le palmarès est le résultat d'un processus élaboré qui, en raison de l'intervalle de collecte et d'analyse des données, reflète l'année civile précédente.

A savoir, les événements précédant ou suivant la période du 22.04.2025 au 13.06.2025 et/ou concernant des personnes individuelles affiliées/associées aux cabinets n'ont pas été pris en compte. Par conséquent, les résultats de ce palmarès ne doivent pas être utilisés comme seule source d'information pour des délibérations futures. Les informations fournies doivent être prises en considération en conjonction avec d'autres informations disponibles sur les cabinets. La qualité des services des cabinets qui ne figurent pas dans les palmarès n'est pas remise en question.

Précisions :

(1) Un panel d'accès en ligne est un groupe d'échantillons mis en place par une société d'enquête et disponible pour des enquêtes personnalisées. Les personnes acceptent de participer à des enquêtes en ligne.

(2) Les personnes intéressées ne pouvaient participer qu'en indiquant leur adresse e-mail professionnelle ou leur profil LinkedIn pour une seule et unique participation. Les employés d'un cabinet ne peuvent pas recommander leur employeur.

(3) Le score de notoriété de la marque est défini par le nombre de personnes qui connaissent la marque par rapport aux autres marques.

(4) Le score d'expérience avec la marque est défini par le nombre de personnes ayant déjà fait l'expérience de la marque par rapport aux autres marques.

(5) Le nombre de recommandations représente le nombre de participants à l'enquête qui recommandaient le cabinet de recrutement avec une probabilité suffisamment élevée sur une échelle de 1 « très improbable » à 10 « très probable ».

(6) Sur une échelle de 1 « pas satisfait du tout » à 10 « très satisfait », les clients et candidats peuvent évaluer les cabinets sur plusieurs critères.

(7) Sur une échelle de 1 « pas satisfait du tout » à 10 « très satisfait ».

(8) Seuls les cabinets dont le score est supérieur à la moyenne de tous les cabinets mentionnés dans une catégorie sont éligibles au palmarès. Les cabinets dont le score est supérieur à la moyenne du score de tous les lauréats dans une catégorie obtiennent 5 étoiles.

Source : Statista

Réussir dans la durée, entre constance, dynamique collective et innovation

Le succès en entreprise ne se décrète pas, il se construit collectivement. Plus précisément, selon l'Observatoire du succès, il repose sur de l'adaptabilité, une vision partagée et de l'humilité.

Offres plus digitalisées, nouveaux secteurs d'activité, intégration de l'IA au cœur des organisations, modes de travail repensés... 78 % des dirigeantes et des dirigeants interrogés par l'Observatoire du succès jugent que la réussite d'une entreprise, pour maintenir sa compétitivité, « passe d'abord par le changement et l'adaptation permanente ».

Le succès « post-Covid » de 2023, caractérisé par la résilience et centré sur l'humain, évolue : il laisse peu à peu place à l'idée d'un succès de réinvention, selon la grille de lecture – pour 2026 – de l'Observatoire établi par le cabinet Progress & Associés avec l'institut Viavoice. Un indicateur qui résulte d'un sondage quantitatif auprès de 1 000 salariés et de 150 dirigeants et cadres dirigeants, enrichi par 34 entretiens qualitatifs.

Si le succès ne se borne pas à des records en matière de chiffre d'affaires ou de rentabilité, la capacité des entreprises à se maintenir, malgré le contexte politique très dégradé et les incertitudes qui pèsent sur la

conjuncture internationale, constitue déjà en soi un élément de succès, selon 96 % des dirigeants sondés. Le succès ne se mesure plus tant à la capacité à « devenir meilleur » et à remporter des victoires ponctuelles qu'à celle à vouloir sans cesse progresser. Il s'apparente ainsi « moins à une compétition qu'à une dynamique d'élévation, nourrie par l'apprentissage, l'effort et la constance ». Résultat : 77 % des leaders sondés estiment qu'« être bon et réussir année après année est déjà très satisfaisant ».

A noter, les seuls indicateurs financiers ne suffisent plus. Avoir du succès passe aussi par la capacité à équilibrer trois dimensions fondamentales : la satisfaction et le développement des salariés (pour 52 % des leaders interrogés), la satisfaction des clients (44 %) et la création de valeur à long terme, durable (34 %).

Adaptabilité, vision partagée et humilité

« Faire grandir ses équipes » serait, s'il ne devait en rester qu'une, l'ultime raison qui ferait se lever nombre de dirigeants chaque matin. Autre motivation : l'impact réel de l'entreprise sur la société, la planète et ses parties prenantes. Contribuer à un monde meilleur devient une boussole stratégique

autant qu'un moteur personnel. Cette quête de sens redéfinit la notion même de succès entrepreneurial. Changement et adaptation permanentes, autonomie et horizontalité, leadership inspirationnel, intrinségeance éthique, environnementale et sociale... Telles sont les croyances et motivations managériales recueillies par l'Observatoire.

L'important désormais est de pouvoir combiner adaptabilité, vision partagée et humilité dans la conduite du changement. « Le succès, c'est l'agilité : savoir garder un cap clair tout en acceptant de réajuster l'organisation en permanence », témoigne Laurent Labatut, directeur général France de Trescal. *Dans un métier fondé sur les femmes et les hommes, il faut être capable de se réinventer tous les quatre mois tout en maintenant la cohérence d'ensemble.*

Le succès est ensuite affaire de mise en œuvre d'une vision. « Il ne suffit en effet pas de la poser et de la communiquer pour que la vision se réalise d'elle-même. Beaucoup insistent sur l'importance de consacrer du temps au suivi, pour garantir la qualité et la solidité de l'exécution », souligne le président de Progress Associés, Jean-Philippe Demael, à l'origine du lancement de l'Observatoire. « Ce n'est jamais une affaire de héros solitaire, c'est une affaire de

rencontre, de momentum et d'alignement », décide Franck Poncet, le directeur général de Biocoop. Voilà pourquoi il importe de recruter « juste ». Au-delà des compétences attendues, « l'enjeu est d'attirer des personnes dont les valeurs et le savoir-être s'accordent avec la culture de l'entreprise et sa plasticité », témoigne Xavier Gagey, président du directoire du groupe Pochet. Maitriser ses émotions, écouter, rester ouvert, se remettre en question, être explicite sur ses attentes... « Le savoir-être est une qualité essentielle », confirme Jean-Marc Danton, directeur général chez Progress Associés.

Confiance des actionnaires dans la faculté du leader à atteindre les objectifs fixés, confiance des sala-

riés dans la justesse du projet et la place qu'ils y occupent, confiance des clients dans la prise en compte de leurs besoins, confiance de la société quant à la manière dont les affaires sont conduites au plan environnemental, social ou territorial... La capacité à générer de la confiance constitue un autre levier majeur de succès. Et un défi quand elle s'accorde avec parcimonie !

Chefs d'orchestre de l'alignement, les dirigeants comprennent que le succès n'est pas monolithique, qu'il est une affaire de méthode ainsi que d'alliages entre deux contrastes : « la détermination – celle de la stratégie – pour affronter les défis malgré les épreuves qu'ils annoncent ; l'humilité – celle des choix du court terme – pour s'adapter et peut-être réviser, plus encore que par le passé, les orientations choisies », préside François Miquet-Marty, président du groupe Les Temps nouveaux et de l'institut Viavoice.

Que les dirigeants soient visionnaires, bâtisseurs, pionniers ou optimisateurs, tous entendent donner priorité à ces bonnes pratiques : un dialogue régulier et franc avec les parties prenantes, une gouvernance structurée mais vivante, un alignement sur les priorités de long terme et une confiance réciproque fondée sur la transparence des chiffres et la loyauté des comportements.

« J'ai fait évoluer la gouvernance d'entreprise en partant du principe qu'un dirigeant ne doit pas être indispensable. Mon vrai succès personnel, c'est d'avoir une organisation qui peut fonctionner sans moi, sans l'un ou l'autre de l'équipe dirigeante. C'est ce qui la rend beaucoup plus résiliente », témoigne Anne Leitzgen, dirigeante de Schmidt groupe.

Alchimie entre dirigeants et parties prenantes

Autre point capital : l'alchimie bien maîtrisée entre actionnaires, instances de gouvernance et dirigeants. C'est la qualité de leur dialogue, la clarté des rôles et la culture de la confiance qui permettent de transformer les stratégies en succès durables. La réussite, en définitive, résulte d'un projet partagé, fondé sur la coopération, la reconnaissance et la fidélité à des valeurs communes. Et il revient aux dirigeants de bâtir un cadre où chacun se sent impliqué, écouté et légitime à contribuer.

Car les salariés comme les managers ne sont, en vérité, pas rétifs à l'effort ou au dépassement de soi : ils sont même, dans leur grande majorité, prêts à consentir un certain niveau de sacrifices pour leur réussite professionnelle et pour le succès collectif de leur entreprise, souligne l'Observatoire. — M.J.

Il faut être capable de se réinventer tous les quatre mois tout en maintenant la cohérence d'ensemble.

LAURENT LABATUT
Directeur général France de Trescal



« Soft skills et IA sont les clés absolues du leadership de demain »

INTERVIEW En permacrise, les entreprises misent sur des leaders agiles et résilients. Rencontre avec Clare Mahon, la directrice générale EMEA de l'Association mondiale des cabinets de recrutement par approche directe (AESC).



Amandine Forman

Propos recueillis par
Heidi Miller

Basée à New York, l'AESC, l'Association mondiale des cabinets de recrutement par approche directe (« chasse de têtes ») compte 1.350 membres dans 84 pays à travers le monde, dont 42 % en Europe, Moyen-Orient, Afrique (EMEA). Triés sur le volet, selon un processus de candidature rigoureux, les cabinets qui en sont membres mettent leur expertise en recherche de dirigeants et conseil en leadership au service d'entreprises de toutes tailles et de tous secteurs. Interview de Clare Mahon, directrice générale EMEA de l'association mondiale.

Au bout d'une année de tous les dangers, comment se porte l'« executive search » ?

Pour commencer sur une note positive, notre enquête client mondiale [conclue en octobre dernier et menée auprès de 1.026 dirigeants, clients des membres AESC, NDLR] révèle trois principaux leviers de croissance en Europe, Moyen-Orient, Afrique. En tête, l'innovation produits et services (pour 59 % des répondants), suivie par l'intelligence artificielle (IA) et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle. Mais, de l'autre côté, plus de la moitié des entreprises citent les conflits géopolitiques comme un risque majeur, ainsi que le ralentissement économique (44 %) et la volatilité des marchés (37 %). Ces facteurs d'instabilité entraînent un fléchissement des recrutements. D'autant

que les candidats approchés sont moins disposés à risquer un changement de poste, et que la circulation mondiale des talents est moins fluide, en raison de frontières moins ouvertes qu'auparavant.

Quels types de leaders recherchent les entreprises pour naviguer dans ces remous ?

Pour tenir la barre, elles ont besoin de leaders efficaces. Leurs recherches se concentrent donc sur des profils rares, capables de composer avec l'incertitude, gérer les risques et maintenir la résilience des équipes, tout en transformant leurs organisations et en innovant. Pour y parvenir, les meilleurs leaders doivent disposer autant de compétences socio-comportementales (« soft

CLARE MAHON
Directrice générale
EMEA de l'AESC

skills ») que techniques (« hard skills »). Nos études récentes indiquent d'ailleurs une valorisation croissante du critère « savoir-être » dans les profils chassés, notamment de l'intelligence émotionnelle.

Les « soft skills » ont le vent en poupe. Pourquoi ?

Après des décennies de primauté au ROI (retour sur investissement), le facteur humain est devenu un enjeu central, face à l'IA et à l'accélération des changements. Il faut savoir lire les situations émotionnelles et rassurer les équipes, comme lors de la crise du Covid : « *On est là pour vous écouter, votre sécurité est notre priorité.* » La sécurité psychologique est, du reste, une attente forte des collaborateurs, à tous les niveaux. Il faut ainsi se sentir « safe » pour proposer de nouvelles idées, ne pas avoir peur – sans quoi, pas de possibilité d'innovation et de performance. L'ouverture d'esprit et l'agilité sont d'autres incontournables du leadership efficace. Il est primordial de savoir bien appréhender les bouleversements démographiques à l'œuvre au sein des organisations. Aussi de créer de la cohésion et de la collaboration fructueuse entre les 4 ou 5 générations cohabitant pour la première fois au sein d'une même entreprise, entre celles qui ont l'expérience et celles nées avec le digital.

Les recherches se concentrent sur des profils rares, capables de composer avec l'incertitude, gérer les risques et maintenir la résilience des équipes, tout en transformant leurs organisations et en innovant. »

Pour dénicher les « perles rares », comment les chasseurs de tête adaptent-ils leurs stratégies ?

Les consultants ouvrent beaucoup plus largement que par le passé, le champ de leurs recherches aux industries adjacentes (le transfert récent de Luca de Meo, ex-CEO de Renault Nissan, au géant du luxe Kering, en est une illustration), à d'autres régions et à des parcours décalés. La valorisation de l'« inclusion » – dans ce cas, le ciblage de profils traditionnellement sous-représentés – est estimée très importante pour 58 % des entreprises interrogées dans notre enquête.

Quelles sont les nouvelles attentes vis-à-vis des cabinets de chasse de têtes, notamment en matière d'IA ?

Face aux turbulences, à la vitesse des changements, mais aussi à la désinformation, la confiance envers les consultants en « executive search » est jugée plus fondamentale que jamais, à la fois par les entreprises clientes et par les candidats. Bien entendu, la transparence concernant l'IA participe de cette confiance. L'AI Act, le règlement européen sur l'intelligence artificielle, doit s'appliquer dans notre secteur d'ici à 2026. Mais nos membres s'emploient d'ores et déjà à répondre à l'attente numéro un des dirigeants et conseils d'administration, dans les missions de chasse. Ainsi, 62 % des entreprises EMEA souhaitent que la prise de décision soit exclusivement réservée au jugement humain, tout en acceptant le

62 % des entreprises EMEA souhaitent que la prise de décision soit réservée au jugement humain, tout en acceptant le recours à l'IA pour certaines tâches. »

recours à l'IA pour les tâches comme l'étude concurrentielle (« market mapping »), le reporting et le tri de CV. Au consultant réel, donc, l'apanage de l'humain, du conversationnel, de l'observation de la posture d'un candidat à son entrée et à sa sortie de la salle d'entretien, de la découverte progressive de ses talents « cachés » au fur et à mesure du parcours de recrutement.

Comment les membres AESC et leurs clients prévoient-ils l'année à venir ?

Malgré une stagnation prévisionnelle de leur chiffre d'affaires 2025 par rapport à 2024 – après une croissance de près de 85 % au cours de la dernière décennie, pour atteindre 21,6 milliards de dollars en 2024 –, nos membres notent une augmentation de leur activité dans les secteurs de la défense, de l'énergie, du capital-investissement (« private equity ») et des biens de

consommation. Au-delà de la recherche de cadres, les prestations connexes se développent, en particulier l'évaluation des équipes dirigeantes et des administrateurs (cité comme l'un des principaux services fournis par 78 % des membres AESC, contre 70 % en 2024), le coaching en leadership (68 % en 2025, 62 % en 2024), et la planification des successions (54 % en 2025, 50 % en 2024). La prudence va toutefois se poursuivre dans certaines industries, et dans le recrutement en général. Même si, en EMEA, nous anticipons – sélectivement, certes – une forte demande de leaders capables de piloter la transformation et de guider leurs organisations à travers l'incertitude géopolitique et économique. Car, plus que jamais, l'« executive search » offre non pas une simple transaction, mais un accompagnement stratégique global, tant pour les clients que pour les candidats.

Et vous ? Quels objectifs 2026 avez-vous définis pour l'AESC ? Afin de générer un impact plus important pour nos membres à travers le monde, l'AESC va accélérer sa stratégie de croissance avec des investissements clés dans l'expansion de la promotion mondiale de la profession. Ainsi que le renforcement des ressources pour les membres sur les priorités émergentes : le règlement européen sur l'IA, le lancement d'une nouvelle plateforme éducative, ainsi que l'approfondissement de notre écosystème mondial de clients, de leaders et de partenaires. ■



EXECUTIVE SEARCH

Nom d'entreprise	Site Web	Siège social en France métropolitaine	Nombre d'implantations en France métropolitaine*	Score	Informations supplémentaires		Nombre de chasseurs de tête en France métropolitaine
					Généraliste**	Spécialisation*	
Agora Search	agorasearch.com	Paris	1	★★★★	✓		11-50
Alexander Hughes	alexanderhughes.com	Paris	2-10	★★★★	✓		11-50
Apollo Executive Search / Kennedy France	apolioexecutive.com	Paris	1	★★★★★	✓		1-10
approche directe	approche-directe.fr	Nantes	2-10	★★★★★	✓		1-10
Arthur Hunt	arthur-hunt.com	Paris	2-10	★★★★	✓		1-10
Bloch consulting	bloch-consulting.fr	Paris	1	★★★★★		Sport et lifestyle	1-10
Boyden	boyden.com	Paris	1	★★★★	✓		11-50
Cadr'Avenir	cadravoir.fr	Nantes	2-10	★★★★★	✓		1-10
CARTESIO	cartesio.fr	Rennes	2-10	★★★★★	✓		1-10
Charles Richardson	charlesrichardson.fr	Marseille	2-10	★★★★	✓		1-10
Circular Search	circular-search.fr	Boulogne-Billancourt	1	★★★★	✓		1-10
Connecting Values Delassalle & Partners	connecting-values.com	Paris	1	★★★★	✓		1-10
DVA Executive Search	dva-executive.com	Paris	1	★★★★★	✓		1-10
Egon Zehnder	egonzehnder.com	Paris	2-10	★★★★	✓		11-50
Emeric Lepoutre & Partners	lepooutrepartners.com	Paris	1	★★★★★	✓		1-10
Eric Salmon & Partners	ericsalmon.com	Paris	1	★★★★	✓		11-50
Exec Avenue	execavenue.com	Paris	1	★★★★★	✓		11-50
Fitch Bennett Partners	fitchbennettpartners.com	Paris	2-10	★★★★★	✓		11-50
FSC Executive Search	groupefsc.com/fsc-executive-search	Paris	1	★★★★	✓		11-50
Grant Alexander	grantalexander.com	Paris	2-10	★★★★	✓		11-50
Hartstone Rochette	hartstonerochette.com	Paris	1	★★★★★		Hôtellerie, restauration et retail alimentaire	11-50
Heidrick & Struggles	heidrick.com	Paris	1	★★★★	✓		11-50
Jouve&Associés	jouve-associes.com	Paris	1	★★★★★	✓		11-50
Keyman	keyman.fr	Marcq-en-Barœul	1	★★★★★	✓		11-50
Korn Ferry	kornferry.com	Paris	2-10	★★★★	✓		1-10
Labelle Conseil	labelle-conseil.fr	Paris	1	★★★★	✓		1-10
Leaderia	leaderia.com	Paris	2-10	★★★★★		Agriculture, industrie agroalimentaire (ingrédients-produits finis) et hôtellerie-restauration	1-10
Lincoln	lincoln-group.fr	Paris	2-10	★★★★	✓		11-50
Livingstone RH	livingstone-rh.fr	Neuilly-sur-Seine	1	★★★★★	✓		1-10
MANAGERIA	manageria.fr	Paris	2-10	★★★★		Industrie agroalimentaire, services connexes à l'alimentaire et life sciences	1-10
Morgan Philips Executive Search	fr.morganphilips.com/fr/executive-search	Neuilly-sur-Seine	1	★★★★	✓		1-10
Nicholson	nicholsonsas.com/fr	Nantes	1	★★★★		Technologie	1-10
Now Consulting	now-consulting.fr	Paris	1	★★★★★	✓		11-50
Paccard-Balmat	paccard-balmat.com	Neuilly-sur-Seine	1	★★★★★	✓		1-10
PerfHomme	perfhomme.com	Clermont-Ferrand	11-50	★★★★★	✓		11-50
PROEVOLUTION	proevolution.pro	Brunstatt-Didenheim	2-10	★★★★	✓		1-10
Profil Partenaire	profilpartenaire.fr	Boulogne-Billancourt	1	★★★★	✓		1-10
Progress Associés	progress-associes.com	Paris	1	★★★★★	✓		11-50
Quadra Consultants	quadra-consultants.com	Paris	2-10	★★★★★	✓		11-50
Reemind	reemind.fr	Paris	1	★★★★★		Digital et innovation	1-10
Russell Reynolds Associates	russellreynolds.com	Paris	1	★★★★	✓		11-50
Segalen+Associés	segalen-associes.com	Paris	1	★★★★	✓		1-10
selescope	selescope.com	Paris	2-10	★★★★	✓		11-50
Skillink	skillink.com	Paris	2-10	★★★★		Numérique et de l'innovation	11-50
Spencer Stuart	spencerstuart.com	Paris	1	★★★★	✓		11-50
Taste	tasterh.fr	Paris	1	★★★★	✓		11-50
Taylor River	taylor-river.com	Paris	1	★★★★★	✓		1-10
TRANSEARCH International	transearch.com	Paris	1	★★★★★	✓		1-10
VMS France	vmsfrance.com	Paris	1	★★★★★	✓		1-10
YouRISE	yourise.hr	Paris	1	★★★★		Digital, l'innovation des médias et technologies	1-10

*Source : Statista a réalisé des recherches entre avril et septembre 2025 pour compléter ces informations.

**Comprend tous les généralistes et les multispécialistes ayant au moins 4 spécialités différentes. Les spécialités peuvent concerner des domaines d'entreprise ou des secteurs économiques.

**** Très bon score du cabinet, supérieur à la moyenne des lauréats. ***** Excellent score du cabinet, très largement supérieur à la moyenne des lauréats.



Dans les coulisses d'un chasseur de têtes

REPORTAGE International et majoritairement détenue par une famille, le cabinet Alexander Hughes s'appuie sur une méthodologie fine pour identifier les dirigeants de demain. Immersion dans ses coulisses, où l'analyse du capital humain occupe une place prépondérante.

Samir Hamladji

En cette matinée automnale, aux confins brumeux d'une grande artère parisienne du XV^e arrondissement, se dresse le siège d'Alexander Hughes, cabinet d'« executive search » installé dans un immeuble discret, loin de toute ostentation.

Une sobriété qui colle à l'ADN d'un métier enveloppé d'un halo de fantasmes. Celle d'une activité mécanique centrée sur la chasse acharnée – ou la traque, c'est selon – de hauts dirigeants avec, pour seul horizon, des objectifs chiffrés à atteindre. Une image pour le moins erronée, aux antipodes de la réalité, qui repose plus factuellement sur l'analyse fine du capital humain et la compréhension affûtée des parcours et des compétences.

L'activité d'Alexander Hughes se structure autour de trois métiers, en l'occurrence l'activité de chasse de dirigeants et « cadres de haut niveau » stricto sensu, ainsi que « l'intérim management », ou la mise à disposition de managers de transition pour piloter des projets stratégiques ou assumer des fonctions critiques. Enfin, troisième de cordée, l'activité « human capital & assessment » permet notamment de cerner les compétences et les prédispositions de leadership par l'entremise d'évaluations ciselées et personnalisées desdits dirigeants.

Architecte de ce dernier métier et maître d'œuvre d'Alexander Hughes Human Capital, Philippe Cavat, ancien dirigeant de la pratique « Leadership & Talent » du Boston Consulting Group (BCG), a ciselé une méthodologie d'évaluation maison qui combine expertise et innovation, aux côtés d'une sommité de l'assessment, Robert Hogan. « C'est l'unique solution construite nativement avec Robert Hogan. Nous sommes les seuls à pouvoir finement identifier les douze dimensions clés du potentiel de leadership », appuie Philippe Cavat. Une méthodologie adoptée, avec plus ou moins de pertinence, par les cabinets concurrents.

Autre spécificité du cabinet Alexander Hughes, présent via ses filiales dans 56 pays, et de la division Human Capital, des évaluations sur mesure en fonction de la situation. « Nous sommes également les seuls à savoir extraire un « fit » de culture d'entreprise. Nous n'avons pas un seul rapport transposable à merci.

Quelques étages plus haut, l'autre cœur battant du cabinet s'anime, à savoir la chasse de têtes stricto sensu. L'activité y conserve le même

Nous mettons aussi en avant les candidats qui, par leur personnalité ou leur énergie, pourraient être des « challengers » intéressants. »

PHILIPPE CAVAT
CEO d'Alexander Hughes
Human Capital

Oui, un candidat peut être particulièrement brillant, mais ne pas coller avec la culture d'entreprise », ajoute Philippe Cavat.

Ce modus operandi souligne de manière concrète qu'un profil d'excellence ne correspond pas forcément à toutes les cultures d'entreprise. « Chaque évaluation est unique. Un rapport « Société Générale Fit » n'aura rien à voir avec un rapport « Airbus Fit » », explique le dirigeant. Face à un candidat pressenti pour intégrer le comité exécutif d'un grand groupe du CAC 40, étonné par l'appréciation « individualiste » pour qualifier son management, Philippe Cavat se montre très pédagogue, arguant qu'il ne s'agit pas d'un jugement de valeur, au même titre que la qualification de « leader baroque » pour définir ce candidat. D'ailleurs, celui-ci, sur les vingt traits de qualités et traits de personnalité nécessaires pour intégrer le « cockpit » de l'entreprise, en possède déjà plus d'une dizaine. « Ce qui est élevé », assure Philippe Cavat au candidat.

Pédagogie et accessibilité

Passant avec aisance d'un sujet à l'autre au fil de ses rendez-vous, le responsable de la division Human Capital chez Alexander Hughes se montre tout aussi pédagogue, offrant des clés de réflexion à un dirigeant désireux d'impulser un nouveau souffle au sein de sa culture d'entreprise. Ainsi, Philippe Cavat recommande-t-il un travail préparatoire impliquant un panel représentatif de l'ensemble des populations de l'entreprise. « Cela permettra à cette organisation, à terme, de mieux travailler collectivement. »

Quelques étages plus haut, l'autre cœur battant du cabinet s'anime, à savoir la chasse de têtes stricto sensu. L'activité y conserve le même



Derrière chaque recrutement se cache un mélange d'analyse et de stratégie, révélant des dirigeants prêts à relever tous les défis. Photo iStock

rythme effréné, mais l'approche diffère. Là où le travail de Philippe Cavat et de ses équipes se concentre sur l'analyse du capital humain, la chasse de dirigeants mobilise une stratégie plus offensive, plus frontale, orientée vers l'identification et la sélection de profils capables de transformer les entreprises.

« La chasse de têtes consiste en de l'approche directe. Nous contactons des personnes généralement en poste, souvent en réussite, pour leur proposer un projet alternatif et stimulant », nous explique l'un des partenaires de cette activité. Et de poursuivre. « Mon rôle consiste principalement à convaincre ces personnes, qui ne sont pas nécessairement en recherche active, que le projet que nous leur proposons représente une vraie opportunité de

progression. C'est un métier qui semble attractif sur le papier, mais qui est en réalité assez complexe, car il faut persuader des personnes déjà bien installées dans leur carrière. »

Dévoiler son jeu progressivement

Ici encore, la pédagogie prime et chaque prise de parole est savamment pesée, les cartes du chasseur de têtes étant révélées progressivement. « Nous devons être particulièrement pédagogues avec nos clients – cabinets d'avocats, grandes entreprises ou banques – pour présenter notre candidat de manière optimale, tout en respectant la confidentialité et l'anonymat dans un premier temps. L'objectif est de capter l'attention de candidats qui, a priori, ne sont pas demandeurs. Je crois fermement que

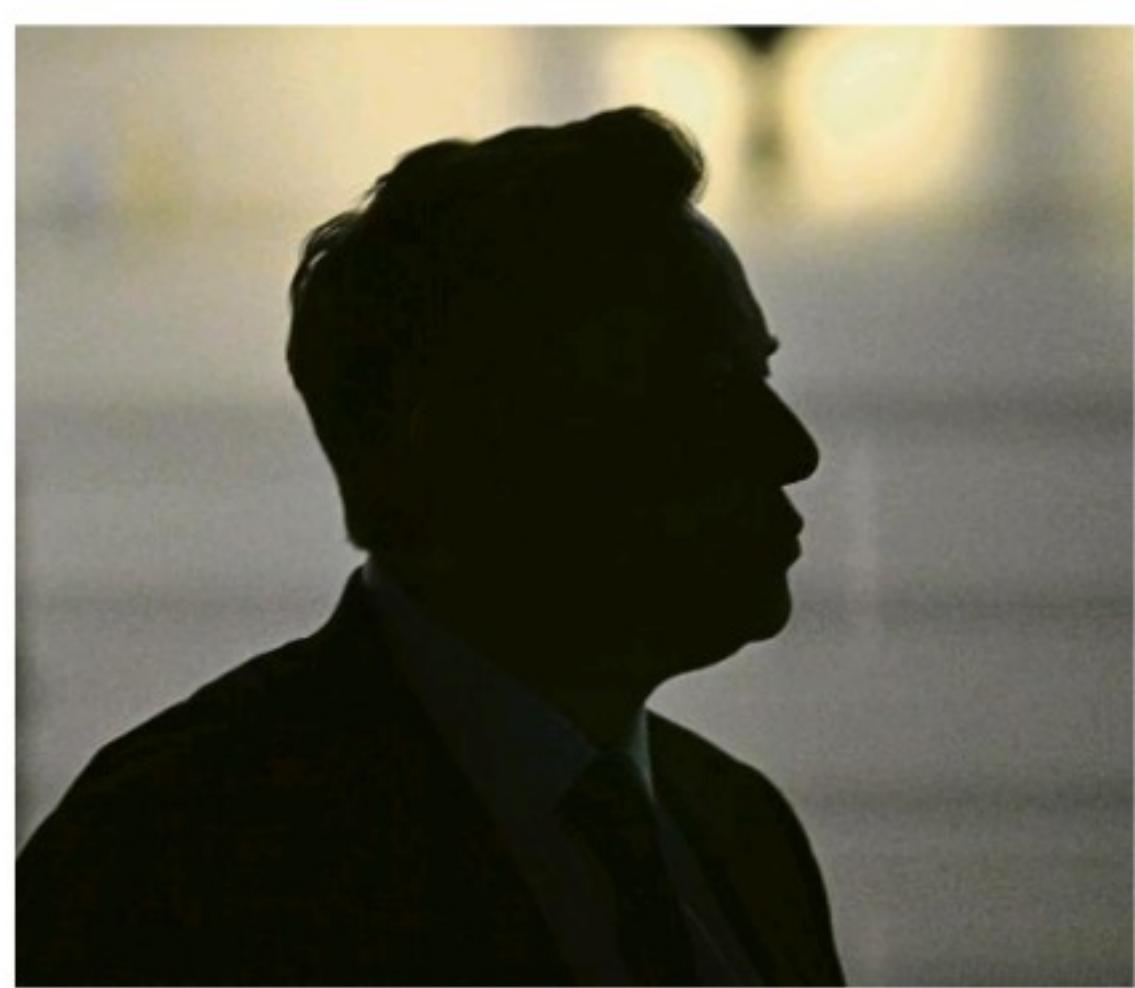
sinous sommes convaincus d'un projet, nous le sommes d'autant plus auprès des candidats », ajoute le responsable, qui n'hésite pas à faire un parallèle entre son travail et le monde politique. « Il ne s'agit pas de convaincre des milliers de personnes lors d'un meeting, mais un par un, souvent après un long processus de réflexion de la part du candidat. »

Forcément, la patience est de mise face à un candidat susceptible d'intégrer le cœur du réacteur d'une grande entreprise mais qui semble, de prime abord, réticent à un mouvement géographique, alors que l'entreprise, située dans la ville voisine, considère comme non négociable sa politique de présence sur site et un télétravail limité. Un point de crispation potentiel dans ces négociations préliminaires,

cette divergence entrant en contradiction avec les attentes du client. Mais le chasseur de têtes, aguerri à ce type de situations, ne laisse transparaître aucun signe de préoccupation face à ce blocage éventuel. De plus, il ne s'agit évidemment pas du seul candidat audité.

« Lors d'une mission, nous rencontrons généralement une dizaine à une vingtaine de candidats pour en sélectionner cinq. Parmi eux, nous mettons en avant ceux qui correspondent le mieux, mais aussi ceux qui, par leur personnalité ou leur énergie, pourraient être des candidats « challengers » intéressants ». Car derrière chaque recrutement opéré par le cabinet se cache un subtil mélange d'analyse et de stratégie, révélant des dirigeants prêts à relever tous les défis. Même les plus ambitieux. ■

Elon Musk et la question de la juste rémunération des dirigeants



En novembre, les actionnaires de Tesla ont approuvé un plan de rémunération record en faveur d'Elon Musk. Photo Roberto Schmidt/AFP

LA CHRONIQUE
d'Eric Albert

Elon Musk touchera plus de 1.000 milliards de dollars en dix ans et pourrait recevoir jusqu'à 12 % du capital actuel de Tesla supplémentaires, et ainsi détenir 25 % à 29 % du constructeur automobile. La somme est tellement importante qu'elle paraît abstraite. C'est pourtant la rémunération votée par les actionnaires de Tesla pour Elon Musk sur dix ans, payée en actions, s'il arrive à passer les douze étapes comportant des seuils financiers et opéra-

tionnels. Reconnaissions que ces seuils sont élevés. Certains diraient ambitieux puisqu'il doit notamment faire passer la valorisation de l'entreprise de 1.500 milliards actuels à 8.500 milliards.

La question que pose ce vote en faveur d'Elon Musk est celle de la juste rémunération d'un dirigeant. Dans un tout autre ordre de montant, celle de Carlos Tavares, en 2023, était de 36,5 millions et avait suscité une polémique. Le montant est voté par les actionnaires. Lorsqu'il est très élevé, c'est qu'ils font l'hypothèse que plus ils paient le CEO, plus l'entreprise va se développer et plus ils vont s'enrichir. C'est le pari des actionnaires de Tesla.

Dans le cas de Carlos Tavares, présenté par la presse comme un héros de l'industrie, voire un maître à penser, ça n'a pas vraiment marché : l'action tourne

aujourd'hui autour des 10 dollars. Elle était à 13 en 2021 et 12 en 2024, après une montée éphémère à 20 dollars en 2023.

Surpayer un dirigeant pour enrichir l'actionnaire s'avère souvent un mauvais calcul.

Surpayer un dirigeant pour enrichir l'actionnaire s'avère souvent un mauvais calcul. Le dirigeant est encouragé à faire monter le cours en cherchant des effets rapides, même si c'est aux dépens des différentes parties prenantes. Il est rare que cela tienne longtemps.

Fixer un cap, prendre les décisions à forts enjeux, s'entourer de talents, transformer l'entreprise... Il faut reconnaître que le rôle du diri-

geant est unique et déterminant. Par ailleurs, le poids de ses responsabilités et sa charge de travail sont considérables. Notons aussi qu'il est révocable « ad nutum », autrement dit du jour au lendemain. C'est pourquoi il est souvent comparé aux footballeurs stars par ceux qui plaident pour les payer très bien.

Le dirigeant, un symbole
Le dirigeant est toujours un symbole. Sa rémunération est, par définition, comparée à celle de ses pairs mais aussi à celle des autres salariés de l'entreprise. Elle révèle ses leviers de motivation. En étant beaucoup plus élevée que celle de ses pairs, sa rémunération donne le signal que son intérêt individuel passe avant tout. S'il est vrai qu'être dirigeant exige une forme de sacrifice qui doit se payer cher, sa fonction doit aussi témoigner de sa préoccupation de servir l'entreprise. ■



RECRUTEMENT DE MANAGERS ET SPÉCIALISTES

Nom d'entreprise	Site Web	Siège social en France métropolitaine	Nombre d'implantations en France métropolitaine*	Score	Informations supplémentaires		Nombre de chasseurs de tête en France métropolitaine
					Généraliste* **	Spécialisation*	
2L Consultant	2lconsultant.fr	Lentilly	1	★★★★	✓		1-10
2M RECRUTEMENT	2mrecrutement.com	Paris	1	★★★★		Médical	1-10
Abaka	abaka.fr	Rennes	2-10	★★★★	✓		11-50
Abberline	abberline.fr	Saint-Pavace	2-10	★★★★★		Tech, finance et fonctions support	11-50
ACAVI	acavi.fr	Lyon	2-10	★★★★★	✓		1-10
Achil	achil.io	Paris	11-50	★★★★★	✓		11-50
actual	groupeactual.eu	Laval	>100	★★★★	✓		>500
Adecco	adecco.fr	Lyon	>100	★★★★	✓		>500
Adeis RH	adeis-rh.com	Nantes	2-10	★★★★	✓		1-10
Adéquat Intérim & Recrutement	lejobadequat.com	Lyon	>100	★★★★	✓		51-100
Adsearch	adsearch.fr	Lille	11-50	★★★★★	✓		101-500
Alexander Hughes	alexanderhughes.com	Paris	2-10	★★★★★	✓		11-50
Alphéa Conseil	alphe-a-conseil.fr	Valence	11-50	★★★★★	✓		101-500
Alvedis Conseil	alvedis.com	Paris	1	★★★★★		Private Equity, startups, les PME et les ETI	1-10
Amalo	amalo-recrutement.fr	Neuilly-sur-Seine	2-10	★★★★		Industrie, logistique et supply chain	1-10
Apec	apec.fr	Paris	51-100	★★★★	✓		>500
Appel Médical	appelmedical.com	Saint-Denis	>100	★★★★		Santé	101-500
Aquantis	aquantis.fr	Levallois-Perret	2-10	★★★★	✓		11-50
Aquila RH	aquila-rh.com	Clichy	>100	★★★★		Industrie & maintenance, transport & logistique, bâtiment & travaux publics et tertiaire & services	101-500
aravati	aravati.fr	Paris	1	★★★★★		Numérique	11-50
ASPEN rh	aspennrh.fr	Paris	1	★★★★★	✓		1-10
Audigny	audigny.net	Le Renouard	2-10	★★★★★		Métiers du document	1-10
Avizio	avizio.fr	Paris	2-10	★★★★		Digital	1-10
BIRDEO	birdeo.com	Paris	1	★★★★		RSE (Responsabilité sociale et sociétale des entreprises) et développement durable	1-10
Cadr'Avenir	cadravvenir.fr	Nantes	2-10	★★★★★	✓		1-10
Capucine & Associés	capucineetassocies.com	Paris	1	★★★★★		IT et digital	1-10
CARTESIO	cartesio.fr	Rennes	2-10	★★★★★	✓		1-10
Charles Richardson	charlesrichardson.fr	Marseille	2-10	★★★★★	✓		1-10
Charly	charly.co	Marseille	1	★★★★★	✓		1-10
clémentine	clementine.jobs	Paris	1	★★★★		Informatique et digital	1-10
Co-Efficience	co-efficienceconseil.com	Lyon	2-10	★★★★	✓		1-10
Comptaents	comptaents.fr	Paris	1	★★★★		Comptabilité et finance	11-50
Crit	crit-job.com	Paris	>100	★★★★	✓		101-500
DERYCKX Recrutement	deryckx-recrutement.com	Saint-Cloud	1	★★★★★		Assistanat de direction, assistanat personnel et office management	1-10
Eiquem	eiquem.com/fr	Versailles	1	★★★★★	✓		1-10
EOS by Synapse	eosbysynapse.com	Paris	1	★★★★★		Assistanat de direction et office management	1-10
EPITECH	e-epitech.com	Paris	2-10	★★★★★	✓		11-50
EuroRekruter	eurorekruter.com/fr/	Paris	1	★★★★★	✓		1-10
expectra	expectra.fr	Saint-Denis	51-100	★★★★	✓		101-500
Extend Consulting	extend-consulting.com	Reims	2-10	★★★★★	✓		1-10
Externatic	externatic.fr	Nantes	11-50	★★★★★		Informatique, data, cybersécurité et industrie 4.0	11-50
FAB Group	fab-group.fr	Nantes	2-10	★★★★★	✓		11-50
Fed Finance	fed-group.fr/fed-finance	Paris	11-50	★★★★		Assurance, banque, finance et audit	101-500
Fed Supply	fed-group.fr/fed-supply	Paris	11-50	★★★★		Supply chain, ADV, achats et logistique	11-50
florian martione INSTITUT RH	florianmantione.com	Montpellier	>100	★★★★	✓		11-50
FORSTAFF	forstaff.fr	Rennes	2-10	★★★★	✓		1-10
GetPro	getpro.co	Paris	2-10	★★★★★	✓		11-50
Happy to meet you	happytomeetyou.fr	Rennes	2-10	★★★★	✓		11-50
Harry Hope.	harry-hope.com/fr/fr	Nancy	11-50	★★★★	✓		101-500
Have You Met Simone	haveyoumetsimone.com	Paris	1	★★★★★	✓		1-10
Hays	hays.fr	Paris	11-50	★★★★	✓		>500
HC RESOURCES	hcresources.fr	Lyon	2-10	★★★★	✓		11-50
Human Solutions	humansolutions.fr	Paris	1	★★★★	✓		1-10
Human Wealth by In Extenso	humanwealth.fr	Boulogne-Billancourt	2-10	★★★★★	✓		1-10
IN UP	in-up.fr	Rueil-Malmaison	2-10	★★★★★		Fonctions opérationnelles	1-10
JBL Conseil	jbl-conseil.fr	Cholet	2-10	★★★★★	✓		1-10
Jobberry	jobberry.com	Paris	1	★★★★★	✓		11-50
KALIXENS	kalixens-rh.com	Saint-Etienne	2-10	★★★★	✓		1-10
KatchMe	katchme.fr	Paris	2-10	★★★★★		IT, digital, ventes et finance	11-50
Korn Ferry	kornferry.com	Paris	2-10	★★★★★	✓		51-100
Kuribay	kuribay.fr	Lyon	1	★★★★	✓		1-10
Labelle Conseil	labelle-conseil.fr	Paris	1	★★★★★	✓		1-10
Leaderia	leaderia.com	Paris	2-10	★★★★★		Agriculture, industrie agroalimentaire (ingrédients-produits finis) et hôtellerie-restauration	1-10

Quand les salariés imaginent leur leader idéal

PORTRAIT Energie, audace, innovation, mais aussi prudence, rigueur, écoute figurent au nombre des qualités les plus recherchées, selon une étude mondiale du spécialiste des tests de personnalité Hogan. Plongée au cœur des attentes de plus de 9.500 salariés.

Heidi Miller

■ dealement, que recherchent les collaborateurs chez un leader ? En France et dans le monde ? Réponse dans « Une étude mondiale sur le leadership efficace » (« The Global Leadership Effectiveness Study »), réalisée par Hogan Assessments (Hogan), spécialiste en évaluation de la personnalité pour le recrutement et le développement des talents, livre une réponse en avant-première pour « Les Echos ». Elle s'est conclue à la mi-2025 et sa publication devrait paraître début 2026.

« Le leadership est souvent étudié par le prisme des dirigeants déjà en poste. C'est la première fois que nous collectons des données sur ce sujet auprès des collaborateurs, partage Allison Howell, vice-présidente de l'innovation de marché de Hogan. Cette approche inédite dévoile ce qu'en pensent les premiers concernés : celles et ceux qui sont dirigés. » L'étude menée auprès de 9.794 répondants (dont 274 en France) issus de 127 pays compare ainsi, par zone géographique, le portrait du leader idéal avec les leaders existants (caractérisés par plus de 21.000 données de référence Hogan), en même temps qu'elle met en lumière les différentes définitions du leadership rêvé, selon les cultures.

Energie, mais non sans prudence

L'objectif ? Comprendre les attentes des équipes - en termes de personnalité, valeurs et compétences - qu'elles jugent les plus importantes pour un leadership efficace - autrement dit, efficient, performant et à impact positif. Des résultats qui, selon Hogan, doivent permettre de mieux distinguer les leaders « émergents, qui dirigent du fait de leur habileté politique et de leur capacité à paraître "leader" » de ceux qui sont « efficaces, et qui devraient diriger, car ils se concentrent sur le soutien à la réussite de leurs équipes ».



Quand les dirigeants écoutent leurs salariés, les équipes s'enthousiasment et s'impliquent davantage. Photo Shutterstock

Pour l'ensemble des répondants, le leader « parfait » doit avant tout faire preuve d'« ambition », c'est-à-dire de « dynamisme, énergie, orientation vers un objectif » (72 % France, 68 % monde), ainsi que de « réflexion stratégique et de curiosité » (63 % France, 66 % monde). Une force de caractère à tempérer, toutefois, par la « prudence » (« organisation des processus, application des règles »), estimée cruciale

au bon leadership par plus de 40 % des sondés dans l'Hexagone et à l'international. Un incontournable, sur lequel les dirigeants français actuels sont à la traîne, avec un score « prudence » très inférieur aux autres pays.

« Les entreprises ont accentué l'innovation ces dernières années, et valorisé les leaders audacieux, toutefois, par la « prudence » (« organisation des processus, application des règles »), estimée cruciale

lyse Chloë Touati, fondatrice d'Authentic Talent, cabinet parisien expert en leadership et développement des talents, et distributeur Hogan. Il faut coacher les leaders sur l'impact potentiellement négatif de leur façon d'agir, même si celle-ci peut s'avérer utile pour l'entreprise par ailleurs. » Autre attribut clé du leader modèle : la « sensibilité interpersonnelle » (« diplomatie, tact, communication

délicate »). Elle est essentielle pour 40 % des Français, bien en-deçà, toutefois, des 59 % accordés par leurs pairs internationaux.

L'empathie, la vraie

Une divergence de point de vue qui concerne également les valeurs attendues chez un bon leader. Ainsi, « l'affiliation » (« travail d'équipe et sentiment d'appartenance ») est jugée importante par

32 % de l'échantillon français, contre près de la moitié des autres répondants (48 %). Tandis que la valeur « tradition » est davantage prisée par les Français (35 %) que par le reste du monde (22 %), « en ce sens que les collaborateurs français recherchent aussi des figures qui respectent les conventions et donnent des repères », décrypte Chloë Touati. Ils s'affusquent des sorties de route ».

Enfin, les répondants à l'enquête Hogan plébiscitent tant « l'esthétique » (« produits beaux, de haute qualité, image de marque forte ») que « la science » (« décisions basées sur les données ») comme valeurs phares du leadership. « Tout est une question de dosage », poursuit la patronne d'Authentic Talent. Et, bien que l'esthétique soit une valeur très ancrée en France, il y a une prise de conscience de l'importance de la contrebalancer par plus d'objectivité et de rationnel ».

La prise de décision et la fiabilité récoltent chacune 100 % des voix françaises quant aux qualités recherchées chez un leader exemplaire.

Quant aux compétences recherchées chez un leader exemplaire, l'aisance à communiquer et à prendre des décisions, ainsi que la fiabilité récoltent chacune 100 % des voix françaises. Une salve de talents prioritaires que viennent compléter, en deuxième position ex aequo, l'intégrité, la capacité à diriger les autres et l'écoute (94 %). « Quand les dirigeants écoutent, les équipes s'enthousiasment et s'impliquent », affirme Allison Howell. En 2026, les entreprises les plus prospères seront celles où l'empathie est un véritable modèle opérationnel. » ■

« Il faut anticiper les nouveaux besoins des entreprises »

Propos recueillis par Muriel Jasor

Les entreprises intensifient leurs efforts pour anticiper les besoins en leadership. Les comités de nomination exigent des plans de succession structurés et des revues de talents, en France et à l'international. Et la diversité reste un enjeu clé, mais le moindre nombre de femmes dirigeantes, malgré les obligations légales, inquiète, estime la « boutique » Segalen + Associés, de retour dans le classement, après une courte année d'absence. Interview de sa fondatrice, Diane Segalen.

Quand la valse de dirigeants garde un rythme aussi effréné, passez-vous votre temps à échafauder des plans de succession ?

Il s'agit surtout d'anticiper les nouveaux besoins des entreprises. Plus actifs, les comités de nomination, dans les conseils d'administration, demandent des plans de succession structurés. Au-delà de la préparation de plans internes, on nous sollicite plus régulièrement pour faire des revues de talents de marchés, en France et à l'interna-

tional, afin d'identifier des alternatives externes pour les postes exécutifs, ceux de CEO et CFO majoritairement.

Ce qui prend quelle forme ?

Par exemple, pour un fonds d'investissement, il peut s'agir d'identifier tous les dirigeants français de société de software qui ont connu une forte croissance et dont le chiffre d'affaires est supérieur à 200 millions d'euros. Résultat : 400 entreprises avec des dirigeants français ou ayant travaillé en France, dont 35 étaient aux Etats-Unis et 10 en Asie, ont été identifiées. Et le fonds a porté son choix sur un CEO basé au Luxembourg. Cartographies de marchés, évaluation de l'adéquation d'un candidat interne ou externe à un rôle, coaching ciblé en cas de prise de poste, disruption de marché, préparation d'une cotation en Bourse avec prise de parole en public ou devant les investisseurs... Cet accompagnement rend le processus de recherche plus exigeant et plus lent. A noter, dans le SBF120, 22 % des nouveaux PDG en 2024-25 détenaient un passeport étranger, contre 7 % en 2021-22, selon les statistiques que nous suivons chez Segalen +

DIANE SEGALEN
Fondatrice de Segalen + Associés

Associés [basé à Londres et à Paris, NDLR]. La diversité (genre, origine, parcours) reste un enjeu majeur.

N'y a-t-il pas un certain recul en la matière ?

La France continue à faire figure de bon élève dans les classements de diversité grâce à l'exemplarité des conseils d'administration, où les femmes représentent désormais 40 % dans le CAC 40, 46 % dans le SBF120. Cette réalité cache cependant le recul du nombre de femmes exécutives dirigeantes. Malgré la loi Rixain qui oblige les instances dirigeantes des sociétés de plus de 1.000 employés à se féminiser, le nombre de femmes dirigeantes est en recul parmi les CEO et les présidents des conseils. La parité des genres n'est plus une demande impérieuse des clients... Or la loi impose 30 % de femmes en 2026 et 40 % d'ici à mars 2029. L'effet principal pour l'instant a été d'élargir les comités de direction.



Quid de l'impact de l'intelligence artificielle sur votre activité ?

Le mandat des dirigeants inclut désormais la compréhension de l'IA, la cybersécurité, l'automatisation, la gouvernance des données. Les administrateurs doivent également être « tech fluent » pour accompagner les transformations. Tous doivent accepter de se former.

Comment entrevoyez-vous 2026 ?

Les conseils d'administration pourraient se montrer toujours aussi prompts à renouveler plus fréquemment les directions. Dans un contexte d'incertitude économique, l'exigence d'efficacité opérationnelle et de retour sur investissement sera nécessairement plus forte. Réduction de coûts, IA, logi-

Dans un contexte d'incertitude économique, l'exigence d'efficacité opérationnelle et de retour sur investissement sera plus forte en 2026. »

que de partenariats, collaboration transversale, exposition internationale... Le CEO doit prouver qu'il peut délivrer dans un environnement difficile. Dans l'idéal, sans sacrifier la responsabilité sociale d'entreprise (RSE). Dans le même temps, il est fort probable que les investisseurs activistes, régulateurs, médias, consommateurs et autres parties prenantes accroissent leur pression sur les entreprises. Leur réputation est surveillée ainsi que celles des dirigeants comme récemment avec l'affaire BHV-Shein... Cela place le conseil d'administration et le CEO sous un regard plus critique. ■



RECRUTEMENT DE MANAGERS ET SPÉCIALISTES

Nom d'entreprise	Site Web	Siège social en France métropolitaine	Nombre d'implantations en France métropolitaine*	Score	Informations supplémentaires		Nombre de chasseurs de tête en France métropolitaine
					Généraliste* **	Spécialisation*	
LHH	lhh.com	Paris	11-50	★★★★★	✓		>500
Licorne Society	licornesociety.com	Paris	1	★★★★		Technologie et digital	1-10
Lincoln	lincoln-group.fr	Paris	2-10	★★★★★	✓		51-100
Linking Talents	linkingtalents.fr	Paris	11-50	★★★★★	✓		11-50
LM5P - Le mouton à 5 pattes	lemoutona5pattes.com	Marseille	2-10	★★★★★	✓		11-50
Lobster	lobster-fr.com	Saint-Cloud	1	★★★★	✓		11-50
Lynkus	lynkus.fr	Paris	1	★★★★★		Supply chain, achats et opérations	11-50
Lynx RH	lynx-rh.com	Clichy	11-50	★★★★		IT, ingénierie et fonctions support	51-100
MANAGERIA	manageria.fr	Paris	2-10	★★★★★		Industrie agroalimentaire, services connexes à l'alimentaire et life sciences	1-10
manajob	manajob.com	Marseille	1	★★★★★	✓		1-10
Manpower	manpower.fr	Nanterre	>100	★★★★	✓		>500
Mask Research	maskresearch.fr	Saint-Cyr-sur-Mer	2-10	★★★★★	✓		1-10
Mavence	mavence.com	Paris	1	★★★★★	✓		1-10
Mediane Conseil	medianeconseil.com	Paris	1	★★★★		Industrie, du BTP et des services	1-10
Mercato de l'emploi	mercato-emploi.com	Salles-d'Angles	>100	★★★★★	✓		>500
Mercuri Urval	mercuriurval.com/fr-fr/	Paris	2-10	★★★★	✓		1-10
MG Consultants	mgconsultants.com	Chevrières	1	★★★★		Agriculture	1-10
Michael Page	michaelpage.fr	Neuilly-sur-Seine	2-10	★★★★	✓		101-500
Morgan Philips Specialist Recruitment	fr.morganphilips.com/en/specialist-recruitment	Neuilly-sur-Seine	2-10	★★★★	✓		1-10
Muhalink Repère	muhalink-repere.com	Montpellier	2-10	★★★★★		Environnement	1-10
Mushroom	mushroom.jobs	Paris	1	★★★★	✓		1-10
OpenSourcing	opensourcing.com	Paris	1	★★★★	✓		11-50
Paccard-Balmat	paccard-balmat.com	Neuilly-sur-Seine	1	★★★★★	✓		1-10
Page Personnel	pagepersonnel.fr	Neuilly-sur-Seine	11-50	★★★★	✓		101-500
PAY JOB	payjob.fr	Paris	1	★★★★		Paie, SIRH et administration du personnel	11-50
PerfHomme	perfhomme.com	Clermont-Ferrand	11-50	★★★★★	✓		11-50
Persuaders	persuadersrh.com	Paris	2-10	★★★★	✓		11-50
Phenix Influence	phenix-influence.com	Paris	1	★★★★★		Luxe et hôtellerie	1-10
Potentiel	potentiel-conseil.fr	Caluire-et-Cuire	2-10	★★★★★	✓		1-10
PROEVOLUTION	proevolution.pro	Brunstatt-Didenheim	2-10	★★★★★	✓		1-10
Profil Partenaire	profilpartenaire.fr	Boulogne-Billancourt	1	★★★★★	✓		1-10
PROMAN	proman-emploi.fr	Manosque	>100	★★★★	✓		101-500
R.C.V. Conseil	rcv-conseil.com	Saint-Cloud	2-10	★★★★★		B.T.P., énergie, immobilier et industrie	1-10
randstad	randstad.fr	Saint-Denis	11-50	★★★★	✓		>500
RH Partners	rh-partners.com	Montpellier	11-50	★★★★	✓		51-100
Robert Half	roberthalf.com/fr/fr	Courbevoie	2-10	★★★★	✓		51-100
Robert Walters	robertwalters.fr	Paris	2-10	★★★★★	✓		101-500
selescope	selescope.com	Paris	2-10	★★★★★	✓		11-50
Serendip	serendip-consulting.com	Neuilly-sur-Seine	1	★★★★★		Santé	1-10
Seyos	seyos.fr	Nantes	2-10	★★★★		IT, digital & de l'ingénierie	11-50
Silkhom	silkhom.com	Villeurbanne	2-10	★★★★		Informatique et digital	11-50
SILVERLANE	silverlane.fr	Neuilly-sur-Seine	1	★★★★★	✓		1-10
Skayl	skayl.fr	Schiltigheim	2-10	★★★★	✓		1-10
Skillink	skillink.com	Paris	2-10	★★★★★		Numérique et de l'Innovation	11-50
SKILLS	skills-rh.fr	Paris	11-50	★★★★★	✓		101-500
Synergie	synergie.fr	Boulogne-Billancourt	>100	★★★★	✓		>500
Synovivo Consulting	synovivo.com	Vannes	1	★★★★★		Agriculture, agro-industrie, distribution agricole et biotechnologie	11-50
Talent & Impact	talentetimpact.fr	Bazainville	1	★★★★		Economie, sociale et solidaire	1-10
Talent sur Mesure	talentsurmesure.fr	Le Chesnay	1	★★★★★	✓		1-10
Talent:Program	talentprogram.fr	Grenoble	2-10	★★★★★	✓		1-10
Talents Unis	talents-unis.com	Paris	1	★★★★★		Assistanat de direction, office managers et professionnels des ressources humaines	1-10
Talysio	talysio.fr	Paris	1	★★★★	✓		1-10
Taylor Made Recrutement	taylormaderecrutement.com	Paris	1	★★★★★	✓		1-10
Taylor River	taylor-river.com	Paris	1	★★★★★	✓		1-10
Teorhem	teorhem.fr	Tours	2-10	★★★★★	✓		1-10
Theodore Search	theodore-search.com	Rennes	2-10	★★★★	✓		1-10
TIMTARGETT	timtargett.com	Lyon	2-10	★★★★	✓		1-10
Turnpoint	turnpoint.fr	Paris	1	★★★★		Transport, logistique et supply chain	1-10
Uptoo	uptoo.fr	Paris	11-50	★★★★		Vente et des commerciaux	101-500
VIDAL ASSOCIATES Consulting & Search	vidal-associates.com	Neuilly-sur-Seine	2-10	★★★★	✓		11-50
WINSEARCH	winsearch.fr	Lyon	2-10	★★★★	✓		51-100
Work&You	workandyou.fr	Estillac	2-10	★★★★★	✓		11-50



Comment DRH et cabinets peuvent mieux coopérer

SYNERGIE Entre complémentarité, confiance et tensions, pour que les processus de recrutement se passent au mieux, la relation nouée par les directions des ressources humaines et les cabinets de recrutement requiert vigilance et coordination.

Samir Hamladjii

A l'unisson ou en contre-point, directions des ressources humaines (DRH) et cabinets orchestrent le recrutement des talents. Une fragile harmonie qu'il convient de préserver pour transformer chaque recrutement en succès même si, parfois, les fausses notes sont inévitables. « A mes yeux, un partenariat avec un cabinet de recrutement repose sur une compréhension fine de notre culture et de nos valeurs, et sur sa capacité à anticiper comment un candidat peut s'intégrer dans l'entreprise. La proximité est également essentielle », explique Nicolas Bouvier, DRH d'Axtom, un collectif d'entrepreneurs structuré autour des métiers du conseil et de l'aménagement du territoire.

Confiance et proximité. Les deux piliers de la relation entre DRH et cabinets de recrutement sont posés. « Nous travaillons avec un réseau de partenaires avec lesquels nous collaborons souvent depuis longtemps. Cette relation durable permet une vraie connaissance mutuelle : notre organisation, nos attentes, nos besoins, notre ADN. C'est un facteur de succès important », embraye Anne Denuelle, directrice des ressources humaines d'Apave, spécialiste de la maîtrise des risques des biens et des personnes, environnementaux et numériques.

Cultiver la flamme

Une relation idyllique et un bonheur sans nuages de prime abord. Mais, comme dans toute romance, il convient de cultiver la flamme et, à ce titre, de maintenir les conditions de la confiance. « Je parle même d'une relation de connivence. Nous sommes alliés sur les sujets liés au talent. Contrairement à la relation que les DRH peuvent avoir avec une direction générale ou une direction opérationnelle, nous partageons un langage et une manière commune d'aborder les problématiques », décrypte Eglantine Tancray, CEO du cabinet d'« executive search » Taylor River, spécialiste du recrutement inclusif.



La réussite d'un recrutement tient souvent à trouver le bon tempo entre direction RH et cabinet de recrutement. Photo iStock

« Ce cas survient plus rarement, mais il existe. La discordance peut être ponctuelle, et dans ce cas notre intervention peut servir de médiation. Il arrive qu'un DRH nous demande d'aider à faire passer certains messages à la direction générale, relate Eglantine Tancray. En

effet, l'avis d'un prestataire externe peut parfois être plus audible que celui d'un collaborateur interne. »

Même lorsque le cabinet n'entreprend aucun lien direct avec la direction générale, il peut se muer en soutien précieux des ressources humaines, en vertu de leur compréhension mutuelle des enjeux et de leur « langage commun ». « En pareilles circonstances, nous jouons plutôt un rôle de soutien. Le DRH peut souhaiter que nous l'aids à argumenter en faveur d'une politique de rémunération ou d'un type de parcours différent de celui imaginé

par sa direction générale », complète Eglantine Tancray.

Mais le DRH peut également se muer en conciliateur au sein de ses propres équipes, parfois frustrées et pouvant se sentir dépossédées de leurs prérogatives lors du recours à un cabinet de recrutement. « Cela peut effectivement arriver. Les cabinets de recrutement recherchent souvent un lien direct avec les opérationnels, qui sont les décideurs finaux. La clé pour éviter cela, une fois de plus, c'est la proximité. Si vousappelez le cabinet chaque lundi et qu'il fait quelque chose sans vous le

dire, vous pouvez réajuster immédiatement. Une bonne relation cabinet-direction des ressources humaines évite les contournements », explique Nicolas Bouvier.

Eviter la concurrence

Autre modus operandi : poser les conditions de la collaboration en amont. En d'autres termes, ne pas donner mandat à un cabinet de chasse après avoir épousé toutes les possibilités de recrutement par les équipes internes. « Chez Apave, nous avons établi une règle importante. Ainsi, lorsque nous décidons de confier un poste à un cabinet, nous le faisons dès le départ. Nous n'attendons pas deux ou trois mois après avoir constaté que nous ne trouvons pas. Cela permet de clarifier les rôles et d'éviter tout sentiment de concurrence », appuie Anne Denuelle.

Le DRH peut se muer en conciliateur au sein de ses propres équipes, parfois frustrées lors du recours à un cabinet.

Eglantine Tancray estime que ce qui menace vraiment la relation DRH-cabinet, ce ne sont pas ces bissibilles internes, mais surtout l'attitude radicale et inflexible du client, qui impose que les choses se fassent à sa manière et pas autrement. « Dans ce cas, nous ne pouvons plus apporter notre valeur, c'est-à-dire combiner notre expertise externe avec les besoins internes pour créer une solution plus pertinente que si le recrutement avait été fait uniquement en interne ». Et la réussite d'un recrutement tient souvent à trouver le bon tempo. Ensemble. ■

Intuition, savoir-être : des qualités invisibles mais essentielles

Les recruteurs valorisent de plus en plus les « soft skills ». Ces traits de personnalité sont devenus déterminant pour s'intégrer dans une équipe et s'adapter à la culture d'entreprise.

Derrière le discours bien ciselé et le parcours sans aspérités d'un candidat se cachent des compétences humaines de plus en plus recherchées par les recruteurs. Celles que l'on voit, celles que l'on ressent et celles qui font vraiment la différence.

« Recruter est davantage un art qu'une science. » Une vertu cardinale aux yeux de Frédéric Béziers, directeur général du cabinet de recrutement Hays, qui guide chacune de ses décisions et orientations dans le choix délicat des candidats. Un postulat qui, de facto, fait la partie belle aux compétences humaines.

« Même avec un CV impressionnant, nous cherchons à déceler la capacité d'une personne à s'intégrer dans une équipe, dans une entreprise, dans un écosystème. Aujourd'hui, l'accent est davantage mis sur ces dimensions. Un candidat peut avoir le bon diplôme et le bon parcours, mais totalement échouer à collaborer efficacement avec l'équipe ou à s'adapter à la culture d'entreprise », ajoute le dirigeant.

Ces compétences sont désormais centrales, voire incontournables. Elles permettent également d'éviter que des candidats dont le parcours académique peut sembler insuffisant ne passent entre les mailles du filet. Ainsi, des qualités humaines fortes – citons la capacité d'apprentissage, l'aptitude à travailler efficacement avec les autres, l'énergie, la communication et le sens des responsabilités – peuvent largement compenser des manques formels.

« Nous assumons une vision du recrutement qui repose moins sur les diplômes que sur le savoir-être et l'intelligence des situations. A nos yeux, ces qualités sont déterminantes et permettent ensuite de construire de beaux parcours professionnels », assure Sophie Varenne, directrice des ressources humaines d'Opinion System, organisme de sondages spécialisé dans le contrôle et la publication d'avis clients. Une entité qui, pour certains postes commerciaux, recrute même sans CV.

Belles personnes

« Quand j'ai intégré Opinion System, j'étais fraîchement diplômée d'une école de commerce et habituée à un parcours académique classique, mais pourtant, j'ai débuté à un poste de chargée de clientèle, un poste pour lequel ni mes diplômes ni mes expériences antérieures n'ont joué sur mon embauche. L'objectif était davantage de mesurer ce que je pou-

vais apporter dans ce rôle, de comprendre l'entreprise, ses valeurs, sa culture et son fonctionnement », se remémore Sophie Varenne.

Pour autant, il serait erroné de croire que ce « mode opératoire » consistant à intégrer les soft skills dans le processus de décision soit l'apanage des métiers de terrain. L'évaluation de ces compétences invisibles mais décisives est également prise en considération au sein des plus prestigieux cabinets de chasse de hauts dirigeants. « Je pense qu'à un certain niveau de carrière, l'attitude, le comportement et les soft skills comptent presque davantage que les compétences techniques. Lorsque nous recrutons des personnes de 35, 40, 50 ans ou plus, souvent en pleine ascension professionnelle, nous accordons naturellement une place centrale à ces qualités humaines », assure un chasseur de têtes en poste au sein d'un cabinet de renommée internationale.

Et de poursuivre : « Bien sûr, nous évaluons aussi les hard skills : nous posons des questions, entrons dans le détail et effectuons des prises de références. Mais, malgré cela, notre attention reste très orientée vers la personnalité, la maturité, vers ce que j'appelle de « belles personnes », des professionnels accomplis. »

Pour autant, il convient de ne pas mettre en opposition les compétences susmentionnées avec les diplômes. La corrélation entre compétences et diplômes a d'ailleurs largement évolué au fil du temps.

« Historiquement, les entreprises ne considéraient pas le diplôme comme une preuve de compétence, mais comme un indicateur de potentiel. Par exemple, un diplômé d'HEC était perçu comme ayant un potentiel élevé, sans que cela garantisse une compétence spécifique », explique Jean Pralong, professeur en gestion des ressources humaines à l'EM Normandie. Et de compléter son propos : « Pour certains métiers techniques, le diplôme reste une preuve importante de qualification. Mais pour des profils plus généralistes, comme certaines écoles de commerce ou de formation générale, le diplôme est davantage un signal de potentiel que de compétence réelle. »

Aller au-delà de la façade

Dans ce contexte, les recruteurs eux-mêmes doivent également affûter leurs compétences... en matière d'évaluation. « Le candidat doit se « vendre » et le recruteur doit analyser rapidement. Cela demande



L'attention portée aux soft skills permet de ne pas passer à côté de candidats intéressants. Photo iStock

une grande capacité d'écoute, de curiosité et d'intuition pour comprendre la personne derrière le CV. Les recruteurs doivent détecter les signaux faibles et aller au-delà de l'entretien de façade. Il s'agit de sonder le candidat, de comprendre ses motivations et ses soft skills, et de faire le bon choix en s'appuyant sur ces observations », analyse Frédéric Béziers, du cabinet Hays. Et le chasseur de têtes de conclure : « Une fois que nous sommes convaincus par un candidat, nous devenons naturellement convaincants. » — S.H.

Communautés en ligne: un nouvel atout pour les plateformes de recrutement

NUMÉRIQUE Longtemps focalisées sur la diffusion d'offres d'emploi, plusieurs plateformes de recrutement ont amorcé un tournant stratégique avec l'instauration de communautés. Objectif : faire émerger de nouveaux espaces d'entraide et d'échanges.

Samir Hamladj

L'union fait la force. L'adage sied à merveille à des portails de recrutement désireux de se réinventer et de se dépasser d'une image trop souvent austère, longtemps réduite à un empilement plus ou moins ordonné d'offres d'emploi ou de profils de candidats.

« Une nouvelle fonctionnalité communautaire vient d'être lancée sur notre application mobile. Elle offre aux candidats la possibilité de partager leurs conseils et retours d'expérience, de poser des questions sur les entreprises et d'obtenir des recommandations de leurs pairs », assure Loïc Le Terrien, directeur exécutif d'Hellowork (10 millions de profils de candidats inscrits sur la plateforme). Et d'ajouter : « Les candidats seront également en mesure de recevoir des avis sur leurs candidatures, qu'il s'agisse d'un CV ou d'une candidature spontanée. »

Maximiser les opportunités
La constitution d'un contingent de candidats désireux de se réunir sous la même bannière a également su séduire le leader du freelancing, Malt (entre 10.000 et 15.000 nouvelles inscriptions mensuelles). Ceder-nier pousse même le curseur encore plus loin, mobilisant des équipes pour animer lesdites communautés. « Notre objectif est d'engager la communauté et de fournir aux freelances toutes les ressources nécessaires pour renforcer la compétitivité de leur profil et maximiser les opportunités adaptées à leurs compétences », décrit Céline Darmont, directrice community de Malt France. En pratique, lesdites équipes en charge de la communauté travaillent sur plusieurs axes, notamment l'accompagnement des premiers pas des freelances via

des Webinars et le développement de leurs compétences.

Pour autant, en dépit de la valeur ajoutée de la constitution de communautés, certains acteurs historiques restent fidèles à leurs fondamentaux, à l'instar du mastodonte Indeed (7 millions de visiteurs uniques mensuels en France). « Nous avons choisi un modèle différent. Notre vocation est d'être le partenaire de recherche d'emploi pour tous les candidats, quelle que soit leur catégorie ou leur profil. Depuis le début, notre succès repose sur le fait que

nous ne nous limitons pas à une niche spécifique », défend Charles Chantala, directeur commercial d'Indeed France, qui assume le choix d'une plateforme volontairement « agnostique tant dans son apparence que dans le contenu proposé », selon ses propres termes.

En revanche, ces trois protagonistes se rejoignent sur l'impérieuse nécessité de booster leurs fonctionnalités respectives par le biais de l'intelligence artificielle (IA). « Indeed bénéficie d'un avantage unique grâce à sa vaste base de

données comportementales. Nous possédons des informations sur les interactions entre candidats et entreprises, qui vont bien au-delà des simples déclarations ou recherches. Cette mine de données constitue un avantage concurrentiel pour proposer un matching plus fin et plus pertinent que celui d'autres plateformes », assure Charles Chantala.

De son côté, Malt n'a pas hésité à mettre les mains dans le cambouis, développant son propre outil maison. « En mars 2025, nous avons lancé AI Search, une innovation

majeure pour la recherche de freelances sur la plateforme. Cet outil fonctionne par recherche sémantique, permettant de trouver des profils non seulement sur la base d'une description de poste, mais surtout sur leurs compétences », explique Céline Darmont.

Elargir les propositions

Enfin, Hellowork achève la mise au point de son agent IA, un outil conversationnel au service des candidats, développé également pour les recruteurs. « L'objectif est clair :

améliorer la qualité du matching entre candidats et offres, en tenant en compte compétences, contraintes et critères personnels. Grâce à l'analyse fine des parcours, nous pouvons même élargir les propositions de poste lorsque les compétences sont transposables d'un métier à un autre », explique Loïc Le Terrien.

Qu'ils misent sur les communautés ou restent fidèles à leur modèle, tous les portails ambitionnent de rendre le recrutement plus intelligent et humain. Photo iStock



Quand l'IA bouscule les modèles de carrière traditionnels

LA CHRONIQUE
de Nicole Degbo

A l'heure où des emplois et des diplômes sont menacés par l'intelligence artificielle (IA), il n'est pas incongru de questionner la manière dont les carrières se redéfinissent. La France a cette habitude très ancrée de privilégier les parcours linéaires alors même qu'il faudrait entraîner l'agilité cognitive des uns et des autres vers une réinvention permanente.

Parmi quelque 600 trajectoires professionnelles examinées sur une dizaine d'années (à l'époque, en chasse de têtes), il est frappant de constater une répartition très inégalée en quatre groupes : une écrasante majorité de prudents avec plutôt une mobilité horizontale ou verticale à leur actif ; quelques expatriés en Europe, aux Etats-Unis ou en Asie au schéma, lui aussi, assez linéaire mais plus audacieux.

Le troisième petit quartile représente les courageux qui ont su se réinventer vers des fonctions plus larges avec une vraie prise de risque ; le dernier groupe correspond à un changement de vie radical,

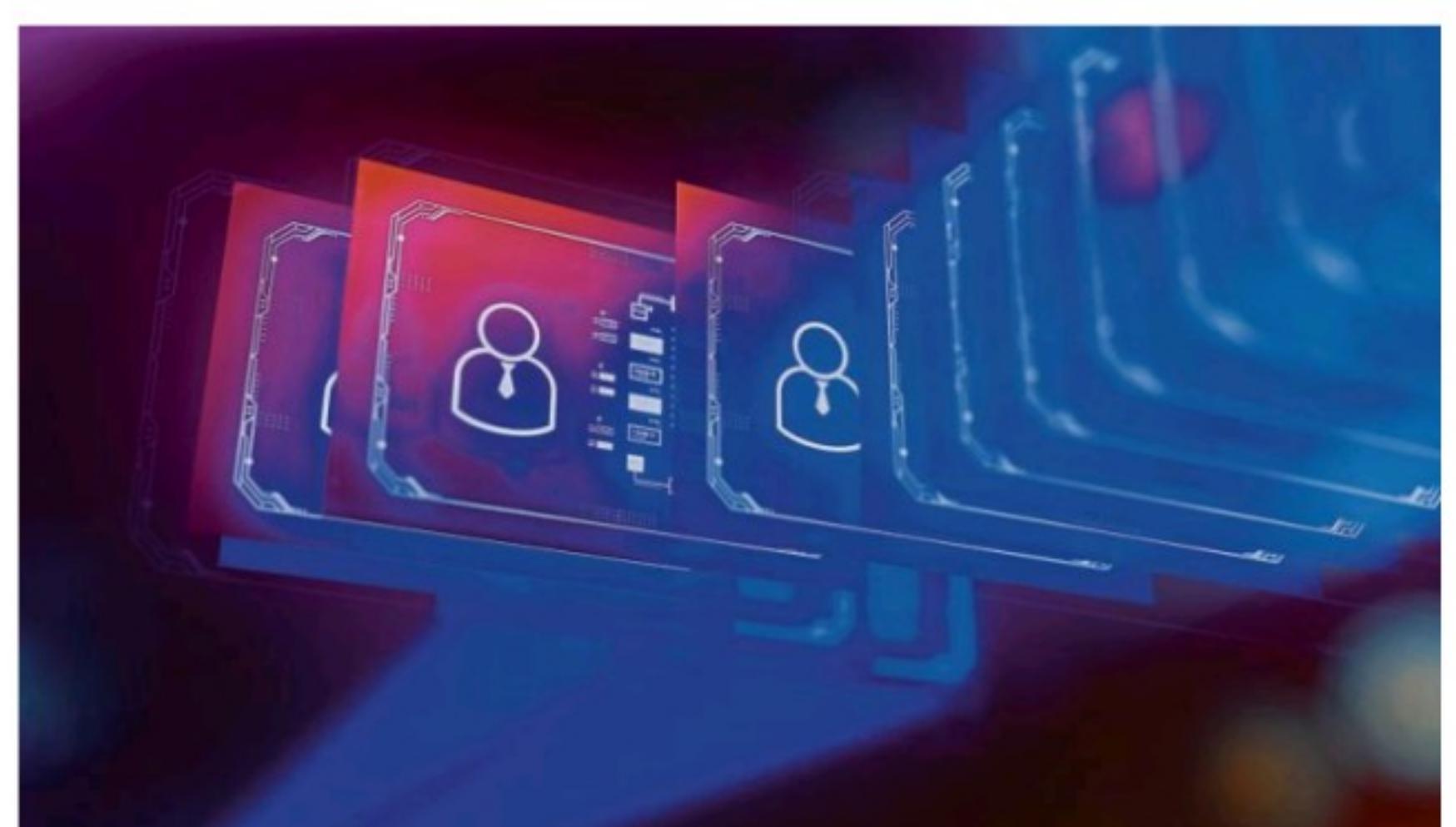
mais peut-être moins contraint financièrement. Ce sont exclusivement des femmes pour lesquelles une expatriation familiale est un motif envisageable.

Ainsi, la France est-elle très sage. Elle se réinvente peu en raison de l'attachement à la zone de confort du plus grand nombre. Or les ressources humaines (RH) devraient pousser les uns et les autres à explorer et entreprendre de nouvelles conquêtes mentales.

« Shift » des compétences

Ce mouvement lent explique, pour partie, notre difficulté à transformer les habitudes, les normes et les modèles. Nous avons ce réflexe, facile, d'adopter ce qui a été imaginé par les autres - souvent par des Américains et probablement, dans l'avenir, de plus en plus par des Chinois. Or, engagement, travail, modèle économique, modèle social, éducation... Presque tous les sujets sont en quête de renouveau. De gré ou de force, nous allons collectivement devoir nous piquer au jeu d'une évolution ou d'un « shift » des compétences.

Modifier les frontières du travail n'est pas une idée naturelle dans les têtes et dans les organisations. Combien sont ceux qui osent changer d'eux-mêmes l'horizon de leur travail, en affirmant ainsi leur potentiel et leur audace, sans demander la permission, ni pardon ?



En France, changer les frontières du travail n'est pas une idée naturelle. Photo Shutterstock

mètres flatteurs qui cachent la réalité de l'indigence de la défate de l'entreprise à embarquer avec émotion ses équipes.

L'agenda du futur

Alors, puisque le digital est une lame de fond inévitable et impitoyable, nous gagnerions tous à considérer que la période actuelle est comme le ressac de la mer ; elle teste, bouscule, balaie et se recalibre inlassablement jusqu'à ce que les

machines arrivent à surpasser les hommes. Comme le dit fort bien l'investisseur américain Warren Buffet : « C'est quand la marée se retourne qu'on découvre ceux qui nageaient nus. » Le rôle de chaque individu, autant que des ressources humaines, est d'anticiper ce moment pour apprendre à nager avec la bonne combinaison et disputer ainsi son utilité aux machines.

C'est l'agenda du futur. C'est inscrit en lettres capitales. La poli-

tologue spécialiste de géopolitique de la Tech Asma Mhalla le répète régulièrement, le futur est déjà là. Eh bien, ouvrons les yeux car nos choix participent à dessiner notre avenir. Nous sommes lancés, malgré nous, dans une course contre la montre homme-machine. Et le défi de l'humain sera de défendre son intelligence.

Nicole Degbo est fondatrice et CEO de La Cabrik



PORTAILS DE RECRUTEMENT

Site Web	Recommandation		Portails généralistes*	Portails spécialisés*	Spécialité*	Nombre d'offres disponibles*
	Candidats	Managers RH-consultants de cabinets				
88jobs.fr	★★★★★	★★★★★		✓	Offres d'emploi pour talents bilingues chinois	1.300
aerocontact.com	★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi dans l'industrie aéronautique	8.900
annonces-medicales.com	★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi médecins et paramédical	31.000
apec.fr	★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi pour cadres et jeunes diplômés du supérieur	103.000
apecita.com	★★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi en agriculture, agroalimentaire et environnement	970
cadrememploi.fr	★★★★	★★★★	✓			27.200
candidatetheque.com	★★★★	★★★★★	✓			1.100
carriereonline.com	★★★★	★★★★★	✓			145.000
choisirleservicepublic.gouv.fr	★★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi de la fonction publique	56.000
connexion-emploi.com	★★★★	★★★★★		✓	Offres d'emploi franco-allemandes	1.300
cookorico.com	★★★★	★★★★★		✓	Offres d'emploi de l'hôtellerie et de la restauration	8.900
cvaden.com	★★★★	★★★★	✓			-
distrijob.fr	★★★★	★★★★★		✓	Offres d'emploi pour le secteur de la distribution	14.200
emploi.leem.org	★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi dans l'industrie de santé	1.300
emploi.ouest-france.fr	★★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi de l'Ouest de la France	29.000
emploi.enfrance.fr	★★★★	★★★★★	✓			-
emploi-environnement.com	★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi en environnement	1.200
emploipublic.fr	★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi de la fonction publique	2.700
emploi-territorial.fr	★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi des Centres de Gestion de la Fonction Publique Territoriale et du CNFPT	28.000
espace-emploi.agefiph.fr	★★★★★	★★★★★		✓	Offres d'emploi aux personnes en situation de handicap	166.000
eurorekruter.com	★★★★★	★★★★★		✓	Offres d'emploi franco-allemandes	< 500
fr.fashionjobs.com	★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi dans l'industrie de la mode, du luxe et de la beauté	6.300
fr.indeed.com	★★★★	★★★★	✓			430.000
fr.linkedin.com/jobs	★★★★	★★★★	✓			320.000
free-work.com	★★★★★	★★★★★		✓	Offres d'emploi dans le secteur IT	7.800
glassdoor.fr	★★★★	★★★★	✓			38.000
hellowork.com	★★★★	★★★★	✓			849.000
Jobagri.com	★★★★★	★★★★★		✓	Offres d'emploi en agriculture	900
jobs.google.com	★★★★★	★★★★	✓			-
jobs.makesense.org	★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi en développement durable	5.600
jobs.smartrecruiters.com	★★★★	★★★★★	✓			< 500
jobteaser.com	★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi pour étudiants et jeunes diplômés	34.000
jobtransport.com	★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi en logistique	8.400
journaldespalaces.com	★★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi de l'hôtellerie ultra-luxe et luxe	3.400
lindustrie-recrute.fr	★★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi dans le secteur de l'industrie	7.200
linkeys.com	★★★★	★★★★★	✓			< 500
livrememploi.fr	★★★★	★★★★★		✓	Offres d'emploi dans le secteur de l'édition	< 500
malt.fr	★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi pour les freelances	90.000
movemeon.com	★★★★★	★★★★★		✓	Offres d'emploi dans les domaines de la stratégie et des finances	-
myyupeek.com	★★★★★	★★★★★		✓	Offres d'emploi pour étudiants et jeunes diplômés	6.300
profilculture.com	★★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi dans le domaine de la culture et des médias	1.100
reseau-tee.net	★★★★★	★★★★★		✓	Offres d'emploi dans l'environnement	800
reservoirjobs.fr	★★★★★	★★★★★	✓			31.000
talentup.com	★★★★	★★★★★	✓			< 500
uptoo.fr	★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi dans la vente	< 500
vigijobs.fr	★★★★★	★★★★★	✓			-
village-justice.com	★★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi dans le secteur juridique	2.000
vitijob.com	★★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi en viticulture et vinification	1.100
welcometothejungle.com	★★★★	★★★★	✓			63.000
welovedevs.com	★★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi dans le secteur technologique	< 500



TRAVAIL TEMPORAIRE

Nom d'entreprise	Site Web	Siège social en France métropolitaine	Nombre d'implantations en France métropolitaine*	Score	Informations supplémentaires		Nombre de chasseurs de tête en France métropolitaine
					Généraliste**	Spécialisation*	
Abalone	abalone-emploi.com	Saint-Herblain	11-50	★★★★★	✓		18.495
Acti'v Emploi	activemploi.fr	La Roche-sur-Foron	2-10	★★★★	✓		-
Acto	acto-rh.com	Limoges	11-50	★★★★	✓		-
Actua	actua.fr	Illkirch-Graffenstaden	11-50	★★★★	✓		3.000
actual	groupeactual.eu	Laval	> 100	★★★★★	✓		-
Adecco	adecco.fr	Lyon	> 100	★★★★★	✓		-
Adecco Medical	adecco.fr/medical	Lyon	> 100	★★★★★		Santé	-
Adéquat Intérim & Recrutement	lejobadequat.com	Lyon	> 100	★★★★★	✓		-
Adsearch	adsearch.fr	Lille	11-50	★★★★	✓		-
Adwork's	adworks.fr	Orléans	11-50	★★★★	✓		3.500
Appel Médical	appelmedical.com	Saint-Denis	> 100	★★★★★		Santé	120.000
APROJOB	aprojob.com	Saint-Etienne	11-50	★★★★★		BTP, industrie et tertiaire	-
Aquila RH	aquila-rh.com	Clichy	> 100	★★★★★		Industrie & maintenance, transport & logistique, bâtiment & travaux publics et tertiaire & services	-
Aramis	aramis-interim.com	Paris	1	★★★★		Fonctions supports et techniques	-
ARTUS	artus-interim.com	Tours	11-50	★★★★★	✓		27.000
Camo Emploi	camo-emploi.fr	Saint-Avold	51-100	★★★★	✓		-
Crit	crit-job.com	Paris	> 100	★★★★★	✓		40.000
Derichebourg Intérim & Recrutement	derichebourg-interim.com	Créteil	11-50	★★★★	✓		-
Domino RH	domino-rh.com	Lyon	> 100	★★★★	✓		30.000
EPITECH	e-epitech.com	Paris	2-10	★★★★★	✓		-
ERGALIS	ergalis.fr	Paris	51-100	★★★★★	✓		20.000
expectra	expectra.fr	Saint-Denis	51-100	★★★★★	✓		13.850
FAB Group	fab-group.fr	Nantes	2-10	★★★★★	✓		1.500
Fed Finance	fed-group.fr/fed-finance	Paris	11-50	★★★★		Assurance, banque, finance et audit	-
Fed Human	fed-group.fr/fed-human	Paris	51-100	★★★★★		Ressources humaines, formation et paie	-
Fed Supply	fed-group.fr/fed-supply	Paris	11-50	★★★★		Supply chain, ADV, achats et logistique	-
GEZIM Intérim	gezim.fr	Sélestat	11-50	★★★★	✓		-
Gi Group	fr.gigroup.com	Courbevoie	51-100	★★★★	✓		-
GIF Emploi	gif-emploi.fr	Cesson-Sévigné	11-50	★★★★		Métiers techniques	-
Gitec Human Resources	gitec.fr	Paris	2-10	★★★★★	✓		-
Gojob	gojob.com	Aix-en-Provence	1	★★★★	✓		-
Groupe LIP	groupelip.com	Lyon	> 100	★★★★★	✓		7.000
Groupe Sovitrat	sovitrat.fr	Lyon	51-100	★★★★	✓		-
Hays	hays.fr	Paris	11-50	★★★★	✓		-
Interaction	interaction-interim.com	Rennes	> 100	★★★★★	✓		30.000
Intérim Nation	interim-nation.fr	Nice	51-100	★★★★	✓		-
iziwork	iziwork.com	Manosque	1	★★★★	✓		-
Job Link	joblink.fr	Marseille	11-50	★★★★	✓		7.000
Jobberry	jobberry.com	Paris	1	★★★★★	✓		-
Kara Travail Temporaire & Placement	kara.fr	Paris	1	★★★★	✓		2.000
Le Cercle Intérimaire	le-cercle-interimaire.fr	Paris	2-10	★★★★		BTP, CVC, électricité et industrie	-
Leader	groupeleader.com	Laval	51-100	★★★★★	✓		70.000
LHH	lhh.com	Paris	11-50	★★★★	✓		-
LTd	ltd-international.com	Paris	2-10	★★★★	✓		-
Lynx RH	lynx-rh.com	Clichy	11-50	★★★★★		IT, ingénierie et fonctions support	-
Manpower	manpower.fr	Nanterre	> 100	★★★★★	✓		250.000
Menway Emploi	menwayemploi.com	Metz	51-100	★★★★★	✓		-
Michael Page	michaelpage.fr	Neuilly-sur-Seine	2-10	★★★★★	✓		-
Mistertemp'	mistertemp.com	Clichy	> 100	★★★★★	✓		20.000
Page Personnel	pagepersonnel.fr	Neuilly-sur-Seine	11-50	★★★★★	✓		-
Partnaire	partnaire.fr	Olivet	> 100	★★★★★	✓		54.886
PROMAN	proman-emploi.fr	Manosque	> 100	★★★★★	✓		100.000
R.A.S Intérim	ras-interim.fr	Lyon	> 100	★★★★★	✓		80.000
randstad	randstad.fr	Saint-Denis	> 100	★★★★★	✓		305.000



Intérim, la révolution silencieuse

DÉCRYPTAGE En dépit d'idées reçues persistantes, l'associant encore trop aisément à une forme de précarité, le travail temporaire a, au cours des dernières années, su faire évoluer son modèle. Même si certains points de crispation subsistent.



L'intérim 3.0 veut épouser des thématiques davantage dans l'ère du temps, comme la flexibilité ou la liberté de choix dans les missions. Photo iStock

Samir Hamladji

Tapi dans l'ombre, l'intérim se transforme. L'image d'Epinal de la petite agence d'intérim avec une vitrine constellée de petites annonces « recherche maçon » ou « recherche grutier » a vécu. Place désormais à l'intérim 3.0 et à sa volonté d'épouser des thématiques davantage dans l'ère du temps, comme la flexibilité ou la liberté de choix dans les missions. Plus prosaïquement, l'intérim n'est désormais plus subi, mais choisi.

« L'intérim me semble moderne car il associe une réelle flexibilité, pour l'entreprise comme pour le salarié, à la solidité d'un contrat de travail. Dans un contexte où beaucoup recherchent à la fois davantage de liberté et une sécurité minimale, l'intérim offre un cadre qui concilie

ces deux attentes », décrypte Alexandre Pham, fondateur de l'entité de travail temporaire Mistertemp. Beau joueur, le dirigeant confesse avoir lui aussi, « dans [sa] vie d'avant », succombé à certains poncifs dépeignant l'intérim comme un milieu dominé par la précarité.

« Quand on pense intérim, on imagine souvent des missions courtes et peu attractives », complète Romain Devriese, directeur associé au sein de Fed Group, réseau spécialisé dans le travail temporaire, qui pilote un portefeuille de trois marques, en l'occurrence Fed Supply, Fed Ingénierie et Fed IT. Et d'ajouter, pour battre en brèche une bonne fois pour toutes ces clichés : « Depuis quinze ans, notre positionnement s'appuie sur des missions longues, y compris avec des niveaux de rémunération élevés. Les

salaires proposés en intérim chez Fed peuvent grimper jusqu'à 70.000 euros annuels pour des missions d'intérim cadre. Les missions que nous proposons s'inscrivent dans la durée, jamais sur quelques jours ou semaines ».

Le freelancing plus « glamour »

Dès lors, pourquoi l'intérim souffre-t-il d'une image dégradée, quand, par exemple, le freelancing se veut absolument tendance tout en ne bénéficiant pas des mêmes garde-fous contractuels et sociaux ? « La réalité du freelancing est, effectivement, souvent plus précaire, avec des risques de dumping social, des niveaux de rémunération très variables et, surtout, une absence de cotisations chômage ou retraite. A l'inverse, l'intérim reste

un contrat de travail et ouvre des droits sociaux, garantissant même une égalité de rémunération avec un salarié en CDI sur un poste équivalent », souligne Alexandre Pham. Le meilleur des deux mondes, en somme. Du moins en théorie.

Car aux yeux de Sarah Daghfas, fine observatrice du secteur, occupant tour à tour des postes d'assistante d'agence puis de directrice, la réalité du terrain peut s'avérer parfois plus nuancée. « Certes, aujourd'hui, beaucoup de gens choisissent l'intérim. La flexibilité a ce pouvoir d'attractivité. Mais il semble important de rappeler que les intérimaires sont payés le 10 ou le 15 du mois, ce qui complique leur vie quotidienne. Ils vivent souvent d'accompagnes. Et cette flexibilité ne doit pas être déconnectée de la possibilité de vivre dignement », décrypte-t-elle.

Dans ce contexte, l'essor des outils d'intelligence artificielle (IA) dans le sourcing pour l'intérim risque-t-il de creuser le fossé entre agences et intérimaires, au détriment du contact humain ?

Face à l'IA, l'humain d'abord

Romain Devriese, de Fed Group, balaie cette assertion d'un revers de main. « Pour nous, l'IA est clairement un outil qui facilite le travail, mais elle n'a pas vocation à remplacer la relation humaine, que ce soit avec les clients ou les candidats. Elle fluidifie certains aspects, comme la prise de notes en entretien ou la recherche de CV, mais l'évaluation, l'accompagnement et la compréhension des besoins restent profondément humains. C'est un soutien, pas un substitut. »

Un point de vue largement partagé par Alexandre Pham. « Nous maintenons des entretiens physiques, essentiels pour évaluer le savoir-être. C'est l'articulation entre technologie et expertise humaine qui nous permet de proposer des missions réellement pertinentes », explique-t-il.

Le patron de Mistertemp va encore plus loin, en mettant en lumière la contribution de l'intérim à la pérennité du modèle social français. « Il s'agit d'un point important dans un contexte où le statut d'auto-entrepreneur soulève des débats et où certains dispositifs permettent de contourner les contributions traditionnelles. » Plus flexible, plus innovant, mais toujours centré sur l'humain, l'intérim semble avoir trouvé son équilibre. Il était temps. ■

Intelligence sensible : une nouvelle ère pour le monde du travail

L'intelligence humaine se déploie sous dix formes variées, souvent négligées. Les « mad skills », ces compétences hors normes, séduisent de plus en plus les entreprises. Une opportunité pour repenser nos approches professionnelles.

Régine Turmeau

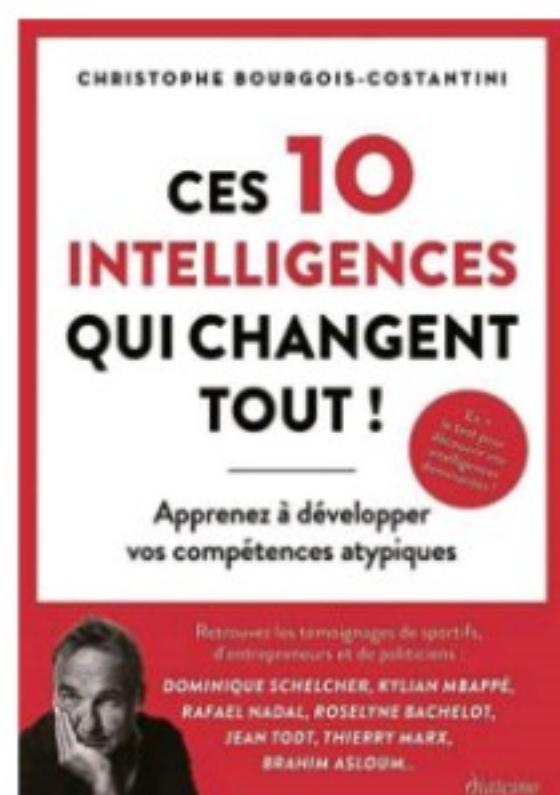
Dans cette société du « tout-quantitatif » dominée par « combien ai-je de followers sur les réseaux ? », nous ne reconnaissons trop souvent qu'une seule intelligence, celle des chiffres. Or nous en avons dix, les fameux « mad skills » qui font toute la différence.

» LE MENTAL... ET LA GANGUE

Nous avons déconnecté notre mental et l'avons déposé dans un ordinateur et des cases formatées. Pour retrouver le vivant, il suffit de se connecter vraiment, en laissant parler notre corps et en réapprenant à sentir. C'est donc se confronter au réel qui nous ouvre à des aptitudes inconscientes en nous.

» UN CERVEAU MULTI-INTELLIGENT

L'intelligence n'est pas une, mais multiple. Chacun a la capacité de développer toutes ses intelligences, quel que soit l'âge. Un tour d'horizon s'impose. Il y a, certes, l'intelligence logico-mathématique ; mais aussi celle du « qui suis-je ? »



l'intelligence relationnelle ; la visuelle et spatiale ; celle du corps ; du verbe ; du rythme ; de la nature ; l'intelligence existentielle et spirituelle ; et celle du temps. Nous ne partageons pas tous les mêmes habiletés. Mais nous pouvons en enrichir une ou plusieurs pour déployer d'autres perspectives de vie. En réalité, notre toute-puissance est très limitée.

» LES PIÈGES À ÉVITER

La dictature des chiffres et le besoin de performances sont devenus les enfants terribles du mental. Perçu comme une tare, le moindre échec est stigmatisant. Le mental des champions, des grands patrons, des entrepreneurs n'est pas uniquement dans leur cer-

veau. Ils le nourrissent par des tas d'émotions et de solutions qu'ils ont en eux. Il ne faut pas oublier la part d'imprévu, de création dans l'espèce humaine. Et le calcul ne peut pas déceler le rire, la joie, l'aventure...

» OUI, L'ENTREPRISE PEUT RENDRE INTELLIGENT

Toute l'énergie psychique est, la plupart du temps, portée sur les objectifs à atteindre. L'esprit n'est plus ancré. Un mouvement s'amorce, cependant : les entreprises recherchent les « mad skills », ces compétences hors norme chez l'individu. L'idée est de passer d'une intelligence conceptuelle et analytique à une intelligence sensible.

» COACH, MODE D'EMPLOI

Le coaching consiste à accompagner pour faire émerger les réponses enfouies en la personne coachée. Quoi de plus judicieux que l'approche holistique ? Ce qui est appris par le coaché lui-même sera plus fort que ce qui lui est dicté ou conseillé. Un coach est un miroir. Ne nous trompons pas, nous vivons notre vie avec nos blessures. Le coaching nous apprendra simplement à les accueillir et à vivre avec. ■

« Ces 10 intelligences qui changent tout ! Apprenez à développer vos compétences atypiques »
par Christophe Bourgois-Costantini, éditions Diateina, 126 pages.



Nom d'entreprise	Site Web	Siège social en France métropolitaine	Nombre d'implantations en France métropolitaine*	Score	Informations supplémentaires		Nombre de chasseurs de tête en France métropolitaine
					Généraliste**	Spécialisation*	
Robert Half	roberthalf.com/fr/fr	Courbevoie	2-10	★★★★★	✓		-
Robert Walters	robertwalters.fr	Paris	2-10	★★★★★	✓		900
RS Interim	rsinterim.fr	Blangy-sur-Bresle	1	★★★★★	✓		-
Samsic Emploi	samsic-emploi.fr	Cesson-Sévigné	> 100	★★★★★	✓		25.000
Satt Intérim	satt-interim.fr	Nevers	2-10	★★★★	✓		-
Sinclair Ressources	sinclairressources.com	Paris	2-10	★★★★	✓		-
SKILLS	skills-rh.fr	Paris	11-50	★★★★★	✓		-
SOS Intérim	sos-interim.fr	Evreux	11-50	★★★★	✓		6.000
Staffmatch	staffmatch.com	Levallois-Perret	11-50	★★★★★	✓		56.000
Start People	startpeople.fr	Saint-Julien-Lès-Metz	> 100	★★★★★	✓		100.000
SUP Interim	supinterim.fr	Golbey	> 100	★★★★	✓		-
Supplay	supplay.fr	Reims	> 100	★★★★★	✓		450.000
Synergie	synergie.fr	Boulogne-Billancourt	> 100	★★★★★	✓		27.000
Talysio	talysio.fr	Paris	1	★★★★★	✓		-
Temporis	interim-franchise.fr	Seclin	> 100	★★★★	✓		-
Thedra	thedra.fr	Bordeaux	11-50	★★★★		Hôtellerie, restauration et événements	-
Toma Intérim	toma-interim.com	Saint-Etienne	11-50	★★★★		BTP, industrie, logistique et tertiaire	6.800
Triangle Intérim Solutions RH	triangle.fr	Cergy	> 100	★★★★★	✓		22.000
Up Skills	upskills.fr	Laval	11-50	★★★★	✓		-
Vitalis Médical	vitalis-medical.com	Clichy	> 100	★★★★★		Paramédical, médical et social	-
Welljob	welljob.fr	Biot	11-50	★★★★	✓		2.500

Sécuriser les collaborateurs, un impératif sous-estimé par les entreprises

CHRONIQUE Les environnements de travail inclusifs favorisent l'entraide et l'engagement social. Des études montrent que le soutien émotionnel et informationnel renforce la sécurité des collaborateurs.

par Winnie Jang
Zoe Kinias
et Chiara Trombini

La demande d'environnements de travail inclusifs, bienveillants et équitables ne cesse de croître. Mais comment les dirigeants peuvent-ils créer un cadre où les collaborateurs se sentent tout à la fois encouragés à s'entraider, à soutenir les initiatives en faveur de la diversité et à contribuer à des causes sociales ?

Nos recherches démontrent que lorsque les collaborateurs se sentent soutenus par leur entourage, ils développent un sentiment de sécurité qui les motive à aider les autres. Sur le moment, mais aussi à long terme. Renforcer en interne ce type de soutien développe, chez les salariés, le sentiment d'être entourés, reconnus et socialement plus ancrés. Ce qui les incite à s'investir dans des initiatives de diversité, à soutenir les groupes sous-représentés et à contribuer à une culture plus inclusive.

Dans une étude pour les besoins de laquelle nous avons interrogé des actifs diplômés d'écoles de commerce sur le soutien qu'ils avaient reçu de leurs collègues et managers, il est apparu que ceux qui se sentaient le plus soutenus étaient aussi les plus impliqués dans les efforts de diversité et d'inclusion de leur organisation, ainsi que dans des engagements sociaux extérieurs, comme le bénévolat.

Une autre enquête, menée

sur près de deux décennies, a démontré que les personnes ayant reçu un fort soutien émotionnel durant leur jeunesse étaient plus enclines à s'engager, plus tard, dans des activités à impact social. Une autre encore a mis en évidence un lien entre le soutien vécu dans l'enfance et la motivation adulte à aider. Enfin, une expérience a révélé que le simple fait d'évoquer un moment de soutien augmentait le sentiment de sécurité et la volonté d'aider, tant au travail que dans la vie personnelle.

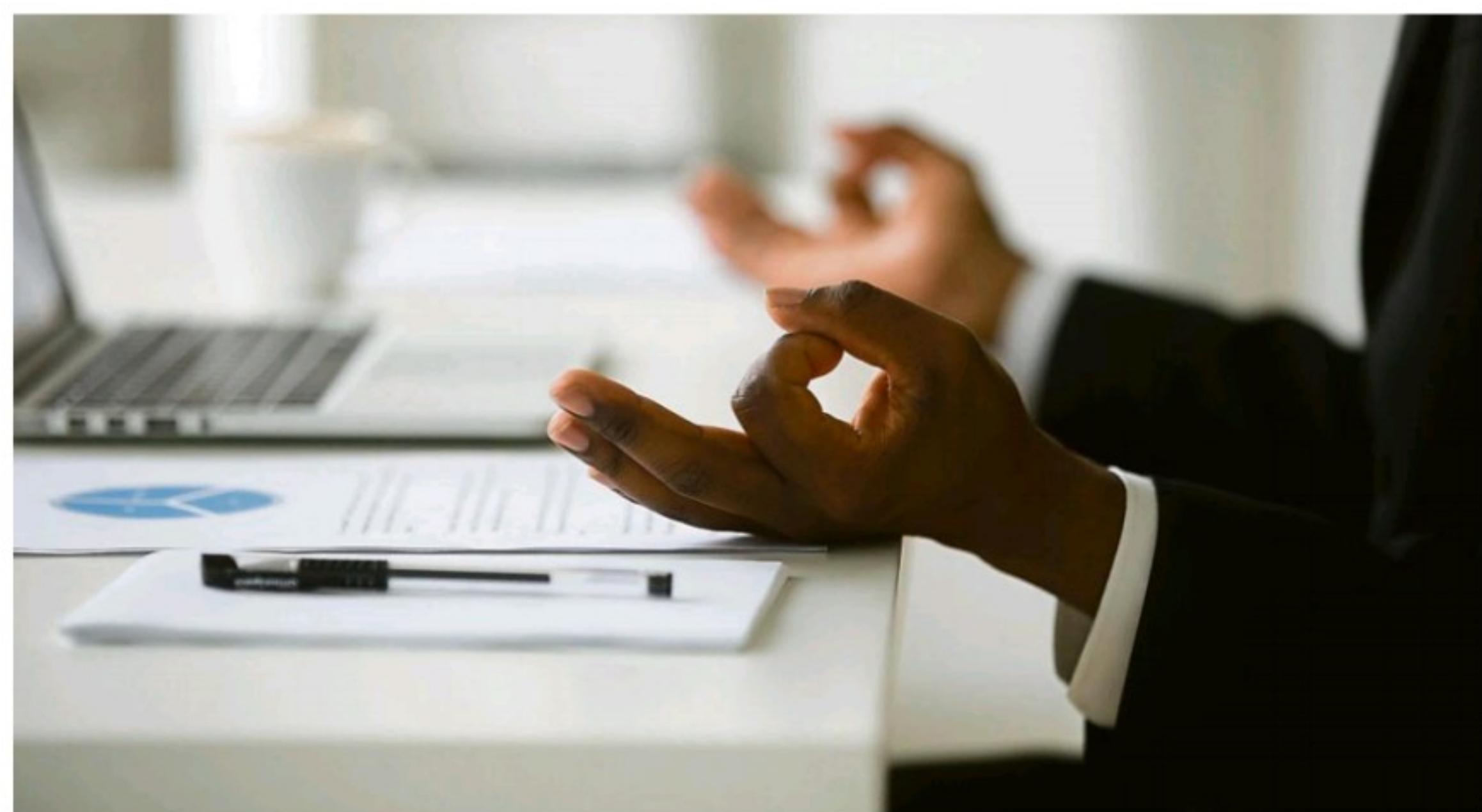
Les dirigeants pourraient s'appuyer sur ces enseignements pour transformer leur organisation en « point d'ancrage » sécurisant, qui offre un soutien émotionnel, informationnel et concret à tout un chacun. De trois façons.

Rencontres informelles et récurrentes

Tout d'abord, pour renforcer le soutien informationnel, encouragez le partage de « feedbacks », positifs comme critiques, afin de créer une dynamique d'apprentissage réciproque. Facilitez aussi les connexions entre des collaborateurs juniors et sous-représentés et des collègues expérimentés susceptibles de les accompagner.

Vous pouvez également privilier des rencontres informelles et récurrentes plutôt que des événements formels, afin de favoriser les échanges entre différents services ou niveaux hiérarchiques. Et pensez à inviter les collaborateurs à partager des moments clés de leur parcours lors de formats conviviaux, comme des « lunch & learn » en présentiel ou à distance.

Parallèlement, le soutien émotionnel n'est pas en reste. Organisez des projets collectifs ou tables ron-



Les dirigeants pourraient transformer leur organisation en « point d'ancrage » sécurisant, qui offre un soutien émotionnel, informationnel et concret à tout un chacun.

des rassemblant des profils variés pour favoriser l'écoute et la compréhension mutuelle. Créez des communautés d'intérêts autour de compétences, passions ou engagements communs. Et n'oubliez pas de mettre en place des espaces confidentiels (« safe places »), où chacun peut trouver du soutien émotionnel, sans crainte du jugement ni pression à « sauver les apparences ».

Réservez une place sur le devant de la scène à tous les talents, y compris ceux qui sont parfois laissés dans l'ombre. Donnez aussi l'exemple en matière de flexibilité : des études montrent que certains sala-

riés – notamment des hommes – hésitent à en faire la demande par peur d'être mal perçus. Enfin, partagez – lorsque c'est pertinent – vos propres expériences de gestion du stress ou d'utilisation des ressources bien-être peut rendre ces dispositifs plus accessibles à tous.

Créer ainsi un environnement où les collaborateurs se sentent écoutés et valorisés implique d'intégrer intentionnellement ces trois formes de soutien. Car, en renforçant leur sentiment de sécurité, les organisations incitent les individus à éléver les autres autour d'eux, et à nourrir une culture de

soutien durable – au bénéfice de tous, à long terme.

Winnie Jang est professeure assistante en comportement organisationnel à l'Insead.

Zoe Kinias est titulaire de la chaire John F. Wood en innovation dans l'apprentissage en entreprise à l'Ivey Business School (Canada).

Chiara Trombini est enseignante en organisation et management des personnes à la Luiss Business School (Italie).

Avec le 18-20,
ne remettez
pas à demain
ce que vous
pouvez lire
la veille.



Les Echos
Prenez un temps d'avance



L'appli
hour
des
Echos



Téléchargez l'app

RECRUTER, C'EST UN MÉTIER. ET NOUS LE FAISONS PROGRESSER.

SYNTEC CONSEIL FÉDÈRE
LES ACTEURS ENGAGÉS
POUR UN RECRUTEMENT
PLUS JUSTE, PLUS TRANSPARENT
ET PLUS PROFESSIONNEL.

✉ www.syntec-conseil.fr
in Recrutement by Syntec Conseil
✉ developpement@syntec-conseil.fr

ILS SONT MEMBRES DE LA COMMISSION MÉTIER RECRUTEMENT DE SYNTEC CONSEIL :

ABAKA • AS ACCESS SEARCH • ACTIFORCES • ACTUAL TALENT • AD HOMINEM INTERNATIONAL
ADC RESSOURCES HUMAINES • AGORA SEARCH • AJ CONSEIL RECRUTEMENT & RH • ALGOE EXECUTIVE / STANTON CHASE
ANTEOR • APERLEAD • ARAVATI • GROUPE ARTHUR HUNT • BARAN RECRUTEMENT • BON TALENT
• BDO TALENT MANAGEMENT • BIRDEO • CAPUCINE ET ASSOCIES • CARRHURE • CEPIG • CERA • CHANTAL BAUDRON •
COLIBRI TALENT • CORHEME • DVA EXECUTIVE SEARCH • ELITIS SEARCH • FLORIAN MANTIONE INSTITUT RH
• GRANT ALEXANDER EXECUTIVE SEARCH • IMAGREEN • INTEGRA • INTONAE • JOBBERRY • JOHN STORK INTERNATIONAL •
LABASTIE HEADHUNTING • LABEILLE CONSEIL • LEADERIA INTERNATIONAL SEARCH • LIGHT CONSULTANTS • LINCOLN
• MANAGERIA • MERCURI URVAL • MULTICIBLES • n+1 EXECUTIVE • NEOMEN • PARTNERS & DROUAUT INTERNATIONAL
PASCAL SABATHIER CONSULTANTS • PERPHOMME • PHILEUM • QUADRA CONSULTANTS • RCR EXECUTIVE • REFEA •
TALENT SOLUTIONS • ROBERT WALTERS • SEMAPHORES • SENANQUE • SENS RH • SIRCA EXECUTIVE • SOLUTIONS AND
PERFORMANCES EXECUTIVE SEARCH • SYNERGIE EXECUTIVE • TURPOINT • VMS FRANCE • VOLUNTAE

