



L'équation budgétaire insoluble

- Les économies annoncées ne permettront pas de réduire la dette qui va s'envoler à 121,7 % du PIB en 2027.
- La désindexation des retraites les plus élevées et le gel du point des fonctionnaires au cœur des débats.
- Le gouvernement veut réduire la surtaxe d'impôt sur les sociétés mais raboter les allègements de charge.

// PAGES 2 À 4

Veillée d'armes à la SocGen



Joël Saget/AFIP - Shutterstock - Chung Martin/Sipa

PLAN STRATÉGIQUE Slawomir Krupa, le DG de Société Générale, va devoir convaincre ce lundi les marchés de sa capacité à transformer l'essai, après trois premières années couronnées de succès. Le groupe a préservé un certain effet d'annonce afin, si possible, de ne pas répéter la journée du 15 septembre 2023, lorsque la banque avait perdu 12 % dans la foulée du précédent Capital Market Day. Depuis, Slawomir Krupa a plus que remonté la pente et la banque est aujourd'hui mieux capitalisée, plus rentable et plus efficace que lorsqu'il en a pris les rênes, lui permettant de se hisser au rang de chouchou des marchés sur le secteur bancaire européen. Le cours de Bourse a ainsi augmenté de plus de 200 % depuis son arrivée. Mais les anticipations des investisseurs restent élevées. // **PAGE 15 ET L'ENQUÊTE PAGE 14**

analyse

Dette publique : l'histoire d'une crise inévitable

L'exercice de pédagogie de Jean Peyrelevade pour les candidats à la présidentielle // **P. 10**

Allemagne Merz admet un « désastre électoral » dans le nord-est du pays // **P. 6**



IA En plein débat sur les risques liés à l'IA, la ministre du Numérique définit le cap européen // **P. 22**

Obligations Vers un record d'émissions pour les entreprises européennes // **P. 27**

Nestlé, Auchan et Leroy Merlin pris au piège en Russie

DISTRIBUTION Vladimir Poutine a signé un décret qui permet le transfert des actifs en Russie de Nestlé, d'Auchan, de l'ex-groupe Leroy Merlin (rebaptisé Lemana Pro en 2024 dans ce pays) et de trois filiales de l'entreprise française de logistique FM Logistic à une société russe opaque qui assurera la gestion provisoire. « Bien entendu, l'un des

facteurs qui a été pris en compte pour cette décision est le fait qu'il s'agit de pays inamicaux », a affirmé vendredi le porte-parole de la présidence russe. La France dénonce la mise sous administration provisoire sans justification de ces entreprises françaises et appelle les autorités russes à revenir sur cette décision. // **PAGES 16-17**



l'éditorial

Qui veut hériter du budget 2027 ?



Plan d'austérité ou fausse rigueur ? Les débats vont aller bon train ces prochaines semaines sur le budget 2027 qui sera présenté en Conseil des ministres le 1^{er} octobre. Un texte loin d'être parfait mais qui se veut sérieux et réaliste. Une chose est sûre : il va donner le ton de la campagne présidentielle. Et cette tonalité est grave. Car malgré des coups de rabot à tous les étages qui ne vont pas manquer de faire réagir (arrêts maladie, budget des agences et opérateurs de l'Etat, retraites, APL, salaires des fonctionnaires, etc.), malgré une pression fiscale déjà record qui va légèrement s'accroître, le déficit atteindra encore 5 % de PIB l'année prochaine, et la dette va s'envoler à plus de 120 %. Si tout se passe bien. C'est-à-dire si le budget est adopté sans être dénaturé, si la pression sur la dette française ne vire pas à la crise sur les marchés et si le petit rebond escompté de la croissance est au rendez-vous. Cela fait beaucoup de « si ».

Même si le contexte des années précédentes était déjà difficile, Sébastien Lecornu se retrouve dans la position du premier de cordée face à l'effet boule de

neige de la dette, et à une crise énergétique partie pour durer. La contrainte est désormais telle (13 milliards d'euros d'intérêts en plus l'an prochain pour la dette, après un dérapage déjà proche de 5 milliards cette année), qu'une grande partie du plan d'économies du Premier ministre sert juste à colmater les brèches... La nécessité d'accélérer l'effort de défense face à un Poutine qui menace ajoute à la difficulté de l'exercice. Les candidats à la présidentielle sont prévenus. Leur premier budget devra probablement être construit dans des conditions pires encore. La prochaine équipe ne pourra d'ailleurs sans doute pas attendre l'automne, car contrainte de serrer la vis dès l'été. Il ne s'agira certainement pas alors de distribuer des premiers chèques...

Comment faire face à cette tempête, qu'affronte déjà Sébastien Lecornu sans majorité et donc sans capacité de mener des réformes d'ampleur ? C'est à cette question existentielle pour le pays que les candidats vont devoir répondre dans les mois qui viennent. — **Etienne Lefebvre**



MECALUX
Software Solutions

LOGICIEL DE GESTION D'ENTREPÔT

01 60 11 92 92

mecalux.fr/logiciel

Budget 2027 : les impôts vont bien augmenter et la dette va s'envoler

BUDGET

Le projet de loi de finances prévoit une hausse des prélèvements obligatoires de 0,3 point de PIB entre 2026 et 2027.

La dette va grimper et atteindre 121,7 % du PIB l'an prochain.

Sébastien Dumoulin
et Stéphane Loignon

Malgré les promesses du gouvernement, les impôts vont bien augmenter en 2027. Dans son interview au « Figaro » jeudi dernier, Sébastien Lecornu martelait encore : « Stabilité fiscale, nous n'augmenterons pas les impôts. » Mais les chiffres envoyés samedi par Bercy au Haut Conseil des finances publiques (HCFP) livrent une vérité cruelle : les prélèvements obligatoires augmenteront l'an prochain dans le projet de budget du gouvernement, sur lequel le HCFP doit donner son avis. Ils atteindront 44,2 % du PIB en 2027, contre 43,9 % en 2026.

Cela représente une hausse d'environ 9 milliards d'euros en valeur absolue, alors même que la surtaxe sur les bénéfices devait disparaître et les faire baisser de 7,5 milliards d'euros (son rendement en 2026). Ce taux est « techniquement en légère hausse », admet Bercy, en raison de la réduction de certaines niches fiscales et de la lutte contre la fraude, selon le ministère.

Réduction des niches fiscales

Il faut donc s'attendre à d'importantes mesures sur la fraude, notamment via le dispositif pour les « repentis fiscaux », et sur les niches, alors même que le gouvernement a fait vœu de préserver certaines des plus grosses (crédit d'impôt recherche, services à la personne, pacte Dutreil). L'abatte-

ment de 10 % dont bénéficient les retraités devrait notamment être visé (pour 1,4 milliard d'euros de rendement selon nos sources), tout comme l'exonération des indemnités d'arrêts de travail (600 à 700 millions d'euros au total). Le gel du barème des allègements de charges décidé avant l'été, au moment de la hausse anticipée du SMIC, pèse également.

« Globalement il n'y aura pas de hausse générale des impôts », a voulu insister Bercy, en pointant l'absence de hausse de la TVA, de gel du barème de l'IR et la baisse de la surtaxe sur les bénéfices des grands groupes. Le taux de prélèvements obligatoires va néanmoins bien augmenter, comme en 2025 et en 2026, dépasser le niveau pré-Covid de 2019 (44 % du PIB), tout en restant inférieur aux points hauts observés en 2017 (45,3 % du PIB) et en 2022 (45 % du PIB).

Cette hausse des prélèvements obligatoires va s'accompagner d'un effort substantiel sur les dépenses publiques, qui doivent passer de 57,1 % en 2026 à 56,9 % du PIB en 2027, soit une diminution de 0,2 point de PIB, malgré les hausses de la charge de la dette et du budget de la Défense. « C'est le fruit d'un effort de maîtrise de la dépense considérable », insiste Bercy. Toutes

les sphères de la dépense publique – l'Etat qui voit ses crédits gelés hors défense, la sphère sociale et les collectivités territoriales – seront concernées. Par ces deux leviers, la France affichera au budget 2027 une évolution de ses dépenses primaires nettes – l'indicateur scruté

Le taux de prélèvements obligatoires va bien augmenter, comme en 2025 et en 2026, dépasser le niveau pré-Covid de 2019 (44 % du PIB), tout en restant inférieur aux points hauts observés en 2017 (45,3 % du PIB) et en 2022 (45 % du PIB).

par Bruxelles – conforme au cadre européen (+0,7 %). En 2026 en revanche, en raison du dérapage du déficit, l'évolution de la DPN (+1,4 %) sera « légèrement supérieure à la recommandation du Conseil européen, mais dans la marge de flexibilité autorisée par

l'Union européenne », indique Bercy. Les efforts en dépenses et recettes ne permettront qu'une baisse modeste du déficit, à 5 % du PIB en 2027 contre 5,4 % du PIB en 2026. Cette dérive prolongée des comptes aboutira à une hausse rapide de la dette publique.

Dérive des comptes publics

Son ratio atteindra 119,3 % du PIB en 2026, puis 121,7 % du PIB en 2027 selon Bercy, contre 115,6 % en 2025 selon l'Insee. « Cette hausse est mécanique, elle est la conséquence d'un déficit qui demeure élevé », admet Bercy, en rappelant que la stabilisation du ratio d'endettement ne pourra se produire que quand le déficit sera ramené sous les 3 % du PIB. La France n'abandonne pas officiellement à ce stade cet objectif visé pour 2029, même si dans les faits, la dérive des comptes le place hors de portée.

Les membres du HCFP, une institution indépendante rattachée à la Cour des comptes et présidée par l'ex-ministre des Comptes publics Amélie de Montchalin, ont désormais quelques jours pour expertiser la sincérité et la crédibilité de cette équation. Le PLF doit être déposé au Parlement le 1^{er} octobre, a indiqué Bercy. ■

Le gouvernement sommé de faire plus

La hausse des carburants a beau être la cause de tensions internationales sans lien avec la politique gouvernementale, comme l'a rappelé Emmanuel Macron vendredi, le chef de l'Etat sait qu'il est attendu au tournant. Il a donc demandé à son Premier ministre de trouver de nouvelles mesures pour alléger la pression sur le pouvoir d'achat des Français. Une réunion interministérielle est prévue ce lundi pour « réfléchir à ce qui pourra être proposé pour la suite de l'aide aux grands rouleurs », a indiqué le ministre du Commerce, Serge Papin. Le ministre des Comptes publics, David Amiel, a pour sa part invité TotalEnergies à « intensifier sa baisse des prix à la pompe » et a indiqué que les aides « carburants » instaurées depuis le début du conflit entre l'Iran et les Etats-Unis « représentaient une enve-

loppe de 1,4 milliards d'euros ». Le gouvernement peut d'autant moins rester inactif sur ce volet que son voisin outre-Rhin vient d'annoncer vendredi une mesure emblématique : un rabais fiscal sur le prix du carburant qui doit s'appliquer à partir du 1^{er} octobre. Le gouvernement allemand envisage aussi un plafonnement du prix du carburant, « au plus tard le 1^{er} janvier 2027 ». Pour le chef de l'Etat et son Premier ministre, l'équation budgétaire reste délicate et les deux hommes n'ont de cesse, dans leurs interventions respectives, de rappeler la « responsabilité » de l'exécutif vis-à-vis des finances publiques. Le conflit au Moyen-Orient et son corollaire, l'envolée des prix des carburants, sera au cœur de l'intervention télévisuelle que le chef de l'Etat prévoit de faire dans la semaine.

Bercy veut alléger la facture de la surtaxe des grandes entreprises

Le gouvernement entend reconduire la contribution exceptionnelle sur les bénéfices des grandes entreprises, mais ramener son rendement à 5 milliards d'euros. Cette baisse passerait par une diminution des taux appliqués.

Pour préserver la croissance et rassurer les investisseurs, le gouvernement veut donner des gages aux entreprises dans son projet de budget. Dans son interview au « Figaro », Sébastien Lecornu s'est ainsi engagé à réduire la surtaxe d'impôt sur les sociétés pour les grandes entreprises.

Dans le projet de loi de finances (PLF) 2027 qui doit être présenté le 1^{er} octobre en Conseil des ministres, le montant de cet impôt passera de 7,5 milliards d'euros attendus en 2026, selon le Premier ministre, à 5 milliards d'euros l'an prochain, soit une réduction d'un tiers.

Selon nos sources, cette diminution serait le fruit d'une baisse des taux appliqués, qui s'élèvent actuellement à 20,6 % pour les sociétés au chiffre d'affaires compris entre 1,5 milliard d'euros et 3 milliards d'euros, et au double – 41,2 % – pour celles dont les revenus dépassent 3 milliards d'euros.

« Variable d'ajustement »

Même si son prolongement avait été annoncé dès cet été, au vu de l'état de délabrement des finances publiques, la contribution exceptionnelle sur les bénéfices des grands groupes devait, aux termes de la loi de finances en vigueur, s'éteindre au 31 décembre. Imaginée par le gouvernement de Michel Barnier au budget 2025, cette surtaxe ne devait d'ailleurs s'appliquer qu'un an initialement.

Elle avait été finalement reconduite en 2026, après des débats budgétaires durant lesquels son montant était passé de 4 milliards d'euros, lors du dépôt du PLF 2026, à 6 milliards d'euros, en cours de

débat au Parlement, pour terminer à 7,3 milliards d'euros, dans la loi de finances adoptée en février dernier. Le gouvernement avait alors, en toute fin de discussion, choisi de remonter le seuil d'assujettissement de 1 à 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires, afin d'exonérer les ETI.

Jouer sur le taux, plutôt que sur l'assiette

Cette fois, Bercy préfère jouer sur le taux, plutôt que sur l'assiette, au motif que ce n'est pas parce qu'une entreprise est grosse qu'elle fait de gros profits.

D'ici à l'adoption, incertaine, du budget 2027, la mesure est toutefois susceptible d'évoluer. « L'année dernière, nous étions partis sur 6 milliards pour finalement arriver à presque 8 milliards. En réalité, cette surtaxe a servi de variable d'ajustement au fil des arbitrages budgétaires », rappelle un député en pointe sur les questions de finances publiques.

— S. Dum. et S. Lo.

« L'année dernière, nous étions partis sur 6 milliards pour finalement arriver à presque 8 milliards. En réalité, cette surtaxe a servi de variable d'ajustement au fil des arbitrages budgétaires. »

UN DÉPUTÉ EN POINTE SUR LES QUESTIONS DE FINANCES PUBLIQUES



La France affichera au budget 2027 une évolution de ses dépenses primaires (+0,7 %). Photo Stéphane Lemouton/Sipa

Macron-Le Pen : la bataille du carburant

Opération désamorçage des « gilets jaunes ». Le chef de l'Etat veut montrer qu'il agit au niveau international et pousse à des aides aux gros rouleurs.

LE FAIT
DU JOUR
POLITIQUE
de Cécile
Cornudet



Samedi soir, petite victoire politique pour Emmanuel Macron. Marine Le Pen, qui refusait d'entrer dans son récit de la menace, se sent finalement obligée de le faire. Elle cosigne un communiqué avec Jordan Bardella pour dénoncer les « actions hybrides russes ». La veille, les deux têtes du RN s'étaient refusées à considérer autre chose que la nécessité de baisser la TVA sur les carburants. Le président fait de la « diversion » lorsqu'il rappelle le poids de la géopolitique, considéraient-ils. De là à paraître minimiser la menace, il n'y a qu'un pas, qu'ils ont vite corrigé. Ne jamais oublier qu'Eric Zemmour avait décroché en 2022 après s'être opposé à l'accueil des réfugiés ukrainiens. Les électeurs ont beau « préférer des milliards pour baisser leur plein d'essence que pour aider militairement l'Ukraine », soutient le RN Philippe Olivier, Vladimir Poutine continue de faire peur. Le point pour Emmanuel Macron. Pour autant, la partie la plus dure commence. L'envolée des prix du carburant (2,41 euros le litre de gazole), les risques nouveaux de pénurie (diesel

notamment), couplés à la « démagogie ambiante », font renaître le spectre d'une crise sociale. Le traumatisme des « gilets jaunes » reste vivace. Le chef de l'Etat veut tenter de le conjurer. Objectif : convaincre l'opinion. L'origine du problème n'est pas liée à une décision gouvernementale mais à un phénomène international, a-t-il expliqué aux partis politiques vendredi, d'autant qu'il ne croit pas à une résolution rapide du conflit avec l'Iran. L'action doit donc d'abord se mener sur le plan géopolitique : deals locaux avec l'Arabie saoudite et Oman, concertation avec les pays raffineurs comme la Chine et l'Inde, convocation possible d'un G7 énergie pour à nouveau débloquer des stocks stratégiques. Des gestes peuvent aussi être encore faits au niveau national. Emmanuel Macron a demandé à Sébastien Lecornu de réfléchir, ce lundi, à de nouvelles aides pour les gros rouleurs, malgré le contexte budgétaire plus que serré et l'absence de confiance manifeste des investisseurs. Ces deux fronts posés, il s'exprimera dans une interview télévisée jeudi prochain pour appeler les partis en campagne à la raison, les Français à la compréhension, et développer cette explication : il n'y a pas situation plus contrainte que la nôtre et on fait le maximum. Cela peut-il s'entendre ? cecile.cornudet@lesechos.fr



nettes – l'indicateur scruté par Bruxelles – conforme au cadre européen

Les milliards d'euros d'efforts promis ne réduiront que modestement le déficit

Le gouvernement affiche un montant massif de mesures de redressement, mais le déficit public, après le nouveau dérapage acté pour cette année, ne doit se réduire que d'une dizaine de milliards d'euros en 2027.

Il y avait eu les 60 milliards d'euros d'efforts promis par Michel Barnier pour le budget 2025, il y a désormais les 54 milliards d'euros de redressement annoncés par Sébastien Lecornu pour le budget 2027. Mais à l'image de son prédécesseur à Matignon, l'actuel Premier ministre a eu la main lourde dans le chiffrage, dont le total a étonné plus d'un observateur.

« Sans mesures correctives, le déficit 2027 tautoierait les 6,5 % du PIB. Ces efforts, aujourd'hui, permettent d'éviter d'avoir à faire des sacrifices demain pour ramener le déficit à 4,8 % du PIB (hors défense) », justifie Sébastien Lecornu sur le réseau social X.

Chiffre contestable à plusieurs titres
La différence de 1,7 point de PIB entre ces deux chiffres peut correspondre à peu près à 54 milliards d'euros. Mais cette opération est contestable à plusieurs titres. D'abord, l'écart de 54 milliards d'euros ne tient délibérément pas compte de la hausse des dépenses de défense (6 milliards), qui aura bien lieu et portera le déficit à 5 % du PIB dans le projet de loi de finances (PLF) 2027. Ensuite, selon le ministre du Budget, David Amiel, vendredi sur

L'CI, ce chiffre inclut « 9 milliards qui correspondent à des mesures qui seront déjà lancées dès cette année 2026, mais qui auront un impact dans l'année 2027 », ce qui ramène, selon lui, les « efforts nouveaux » à 45 milliards d'euros. Si l'on tient compte des dépenses de défense, l'addition n'est plus que de 39 milliards d'euros et semble plus proche des estimations attendues.

Dérage spectaculaire
Enfin, le gouvernement calcule son effort par rapport à une évolution « spontanée » du déficit public en l'absence de mesures nouvelles, qui paraît surestimée à certains observateurs. « Un tendancier de dépenses qui porterait le déficit à 6,5 % du PIB, c'est trop, et ce chiffre n'est pas documenté », regrette l'économiste chargé de la France chez Rexecode, Anthony Morlet-Lavidalie.

Dans leur rapport rendu cet été, quatre économistes missionnés par Bercy chiffreraient à 0,9 point de PIB la dérive tendancielle du déficit. Dans les calculs du gouvernement, cette dérive atteint plutôt 1,1 point de PIB. Derrière ces calculs contestables se cache une vérité gênante : le déficit 2027 va rester élevé (5 % du PIB). Cela est dû à la fois au nouveau dérapage spectaculaire du déficit en 2026 (5,4 % du PIB selon Bercy, contre 5 % visé initialement) et au fait que les milliards d'euros d'efforts promis ne le réduiront que modestement, de 0,4 point de PIB.

« Ce qui compte, c'est la vraie réduction du déficit ; on peut donc dire que l'effort est d'environ 12 milliards d'euros, sur la centaine néces-

saire pour stabiliser la dette », décrypte le spécialiste des finances publiques et fondateur de Fipeco, François Ecalte.

En tenant compte de la hausse de la charge d'intérêt et de la conjoncture, « on a plutôt 24 milliards d'euros d'effort structurel primaire ou de ponction sur l'économie », calcule l'économiste de l'IFE (ex-OFCE) Mathieu Plane. « C'est un peu supérieur à l'effort de 2026 et proche de celui de 2025, ce qui devrait être conforme aux règles européennes », estime-t-il.

Selon Bercy, le dérapage du déficit observé cette année est dû à la « révision de la croissance qui se transmet dans notre déficit à raison d'environ 0,3 point de PIB, c'est-à-dire moins de recettes » ainsi qu'à « la hausse des taux et de l'inflation, qui va renchérir la charge de la dette publique pour un tout petit peu plus

de 0,1 point de PIB, 4,5 milliards d'euros ». Toujours selon Bercy, les dépenses imprévues occasionnées par les crises énergétiques (aides sectorielles ciblées, aides aux gros rouleurs) et climatiques (aides aux agriculteurs) auraient été compensées par les mesures de freinage égrenées au fil de l'année.

Rassurer les marchés
Devant cette explication, François Ecalte est sceptique. Selon les dernières données diffusées par Bercy, les recettes fiscales, notamment de TVA, ont été plutôt correctes entre janvier et juillet.

« On peut s'interroger sur la tenue des dépenses, car il y a eu très peu d'annulations de crédits », considère-t-il. « 0,3 point de déficit en plus cette année en raison de la révision de la croissance, ça me paraît beaucoup, je pense qu'il y a des dépenses non compensées », abonde Anthony Morlet-Lavidalie.

Le gouvernement, de son côté, veut prouver son sérieux auprès des marchés. L'écart de taux d'emprunt avec l'Allemagne a dépassé au cours de la journée de vendredi les 100 points de base. La France doit aussi rassurer ses partenaires européens, alors que les nouvelles cibles de déficit rendent illusoire le retour sous les 3 %, jusqu'ici promis en 2029.

« Nous ne devrions pas abandonner l'ancre de 3 % » de déficit, « c'est un objectif que nous devrions tous avoir à l'esprit », a assuré le ministre de l'Economie, Roland Lescure, au média financier Bloomberg vendredi, en marge d'une réunion avec ses homologues européens. — S. Dum. et S. Lo.

« Ce qui compte, c'est la vraie réduction du déficit ; [...] l'effort est d'environ 12 milliards d'euros, sur la centaine nécessaire pour stabiliser la dette. »

FRANÇOIS ECALTE
Fondateur de Fipeco

Le gouvernement veut plafonner l'avantage fiscal des retraités à 3.000 euros

Le gouvernement prévoit de plafonner plus durement l'abattement de 10 % dont bénéficient les retraités. Une mesure qui avait été votée l'an dernier par le Sénat, avant d'être abandonnée.

Etienne Lefebvre

La mise à contribution des retraités dans le budget 2027 se précise. Si Sébastien Lecornu promet de laisser le jeu très ouvert et de donner le dernier mot au Parlement sur ce sujet sensible, il doit néanmoins avancer une copie de départ. Elle comprendra un objectif d'écono-

mies grâce à la désindexation des retraites de base, préservant les petites pensions.

Le texte budgétaire prévoira aussi un abaissement du plafond de l'avantage fiscal des retraités. Ceux-ci bénéficient d'un abattement de 10 % pour l'impôt sur le revenu, avec une déduction ne pouvant pas dépasser 4.439 euros par foyer fiscal. Selon nos informations, le gouvernement entend abaisser ce plafond à 3.000 euros dans le projet de loi de finances qui doit être présenté en Conseil des ministres le 1^{er} octobre. Avec un gain de recettes estimé à 1,4 milliard d'euros.

Pourquoi ce nouveau seuil ? L'exécutif cale le curseur sur le com-

promis qui avait été trouvé au Sénat l'an dernier lors de la discussion sur le budget 2025. Initialement, ce texte prévoyait de remplacer l'abattement de 10 % par un forfait de

Les pensions de base seraient gelées au-delà de 2.034 euros par mois.

2.000 euros, mais l'Assemblée nationale avait supprimé la mesure. Avant que le Sénat ne vote un coup de rabot sur le dispositif fiscal, préservé à 10 %, mais avec un plafond abaissé à 3.000 euros.

L'amendement avait été abandonné ensuite faute d'accord en commission mixte paritaire entre députés et sénateurs. L'abattement fiscal des retraités a donc été maintenu tel quel.

Les déciles de revenus les plus élevés dans la cible
En revenant à la charge, le Premier ministre sait qu'il se place sur un terrain miné. Mais l'abaissement du plafond, qui avait donc été endossé l'an dernier par le Sénat à majorité de droite, peut aussi séduire des parlementaires de gauche. Plus des deux tiers du coût de cette dépense fiscale sont concentrés sur les trois derniers déciles de

revenus (les plus riches), le dixième décile concentrant à lui seul plus de 30 % du coût, qui dépassait les 5 milliards d'euros en 2025.

Concernant l'indexation des pensions de base sur l'inflation, celle-ci serait garantie en dessous de 1.260 euros selon « Le Monde », dans le texte initial du budget de la Sécurité sociale. L'indexation ne serait que partielle pour les retraités situés entre 1.260 et 2.034 euros (selon un coefficient à fixer par décret), et les pensions de base seraient gelées au-delà. Interrogé par l'AFP samedi, Bercy n'a pas souhaité commenter précisément la nature des mesures envisagées à l'encontre des retraités, affirmant

que « ce sont des mesures d'accroche pour le débat parlementaire et les consultations » en cours.

Les retraités ne sont pas les seuls mis à contribution
Selon Sébastien Lecornu les retraités ne sont pas spécifiquement visés dans son plan de 54 milliards d'euros pour contenir le déficit à 5 % de PIB l'an prochain. « Je déplore que le débat public de ces derniers jours ait pu donner l'impression que les retraités seraient les seuls mis à contribution, c'est faux et injuste », a-t-il déclaré dans son interview au « Figaro » jeudi. Le sujet sera néanmoins au cœur des débats parlementaires sur le budget. ■

La grogne des fonctionnaires monte face au nouveau gel des salaires

L'annonce du gel de la valeur du point de la fonction publique en 2027 intervient alors que les syndicats de fonctionnaires appellent à une journée d'action le 29 septembre sur les salaires.

Leïla de Comarmond

Deux milliards. C'est le montant, annoncé par le Premier ministre, Sébastien Lecornu, des économies que procurera l'absence de revalorisation de la valeur du point d'indice des fonctionnaires l'an prochain. Un montant déjà sujet à questions, sachant qu'aucune hausse n'est a priori imposée par les textes. Le gel est donc en réalité une non-dépense.

Quoi qu'il en soit, le résultat est clair pour les 5,8 millions d'agents de l'Etat, des collectivités locales et des hôpitaux : il n'y aura aucune augmentation générale de salaires l'an prochain. Sur les dix ans de pré-

sidence d'Emmanuel Macron, seules deux hausses seront intervenues, la première annoncée juste avant la présidentielle de 2022 (de 3,5 %), la seconde de 1,5 %, un an plus tard, au 1^{er} juillet 2023, année marquée par une poussée particulièrement forte de l'inflation (4,9 % après +5,2 % en 2022).

Alors que les prix repartent à la hausse avec la guerre au Moyen-Orient, Sébastien Lecornu a toutefois annoncé des négociations à venir « pour éviter que les fonctionnaires aient les salaires les plus bas ne soient exposés à l'inflation ».

Diverses sources d'augmentation
Comme dans le privé, les augmentations générales occupent une place particulière car elles bénéficient à tous. Elles ne sont cependant pas la seule source d'augmentation pour les agents, qui au cours de leur carrière peuvent bénéficier de mesures liées à l'ancienneté et aux promotions.

Selon les données les plus récentes de l'Insee, les agents du public-titulaires comme contractuels – gagnaient en moyenne 2.650 euros net par mois en équivalent temps plein en 2023. C'est moins que le salaire net mensuel moyen des salariés du secteur privé, qui s'élevait en 2023 à 2.735 euros, sachant que la dispersion des salaires y est beaucoup plus importante.

Si l'évolution du point d'indice ne résume pas une politique salariale, elle a pour elle de bénéficier à tous les salariés. C'est donc un enjeu majeur pour les syndicats de la fonction publique. La situation s'est déjà tendue avant l'été avec le gouvernement sur le sujet. Le 8 juillet, faute d'avoir obtenu l'engagement d'un geste salarial, les fédérations de fonctionnaires ont coupé court à une réunion avec le ministre de l'Action et des Comptes publics, David Amiel. Huit organisations – CGT, FO, CFDT, Unsa, FSU, Solidaires, CFE-CGC et FA-FP – ont alors appelé les agents à se mobiliser le

29 septembre. Les annonces faites jeudi par le Premier ministre, si elles ne sont pas une surprise, ne peuvent évidemment que les conforter.

Aussitôt connues, elles ont d'ailleurs suscité la colère de la

Les chiffres clés

3,5 %

Première hausse des salaires annoncée juste avant la présidentielle de 2022

1,5 %

Seconde hausse de 1,5 % au 1^{er} juillet 2023, année marquée par l'inflation

secrétaire générale de la CGT. Arguant que « depuis 2017, les fonctionnaires ont déjà perdu plus de 16 % de pouvoir d'achat », auxquels vont s'ajouter 3 points de plus en 2027, Sophie Binet a dénoncé auprès de l'AFP « un scandale » qui confirme « la nécessité absolue d'une grève la plus forte possible de la part des agents publics », invitant « tous les salariés du privé à les rejoindre ».

L'enjeu de l'attractivité
Reste à savoir l'ampleur de la mobilisation. Luc Rouban, directeur de recherche au CNRS, est dubitatif. Pour ce politologue, « les mobilisations syndicales au sein de la fonction publique ne marchent plus tellement ». « Compte tenu de l'échéance électorale, le mécontentement va se transférer sur le débat politique », estime le chercheur du Cevipof, qui rappelle que faire grève c'est « perdre une journée de salaire ». Par ailleurs, la tension sociale se focalise surtout autour des prix des carburants actuellement.

La dernière mobilisation des fonctionnaires à l'appel d'une intersyndicale aussi large date du 5 décembre 2024. A l'époque, il s'agissait de protester contre la dégradation de leur pouvoir d'achat, déjà, mais aussi contre les économies envisagées sur l'indemnisation des fonctionnaires en cas de maladie. Entre 130.000 personnes selon la police et 200.000 personnes selon la CGT avaient défilé alors dans les pays.

Au-delà du climat social, le gel du point interroge sur un autre aspect. « La question salariale ne peut [...] pas être abordée indépendamment de l'attractivité des métiers, de la fidélisation des agents et de la qualité du service rendu », avertit Johan Theuret, cofondateur du think tank de fonctionnaires Sens du service public. Dans un rapport très fouillé publié fin 2024, France stratégie alertait contre une perte d'attractivité « structurelle et durable » de la fonction publique, avec un « risque d'aggravation » à l'avenir. ■

Le gouvernement veut à nouveau régulariser les fraudeurs fiscaux

Sébastien Lecornu veut offrir la possibilité aux fraudeurs repentis de se mettre en règle avec le fisc en 2027. La mesure s'inspire d'une cellule spécialisée ouverte de 2013 à 2017 qui avait rapporté très gros à l'Etat.

Sébastien Dumoulin

Est-ce la visite du pape en France qui inspire Sébastien Lecornu ? Le Premier ministre invite en tout cas les Français à venir confesser leurs péchés fiscaux. Dans le cadre de la lutte contre les fraudes, « nous allons notamment offrir la possibilité à des contribuables repentis de se mettre en règle avec l'administration pendant l'année 2027 », a-t-il indiqué dans son interview au « Figaro » jeudi soir. La mesure n'est pas une première du genre. « Bernard Cazeneuve l'avait déjà fait », a rappelé le Premier ministre. C'est une bonne méthode. En effet, en juin 2013, le socialiste – alors ministre du Budget – avait signé une circulaire pour inciter les contribuables français détenant des avoirs non déclarés à régulariser leur situation, moyennant des pénalités allégées, avant un durcissement du dispositif de lutte contre l'évasion fiscale. Une riche idée : alors que le gouvernement de Jean-Marc Ayrault en espérait un milliard d'euros de recettes supplémentaires la première année, la mesure avait rap-

porté près du double. Le dispositif était ensuite resté en place pendant plus de quatre ans, avant d'être officiellement clos fin 2017. Au total, le service de traitement des déclarations rectificatives (STDR) a enregistré plus de 50.000 demandes de régularisation d'avoirs non déclarés détenus à l'étranger, représentant un montant total de 35 milliards d'euros dont le fisc ignorait l'existence. Et l'Etat a ainsi encaissé plus de neuf milliards d'euros d'arriérés d'impôts et de pénalités. Le gouvernement a plusieurs arguments pour rouvrir le guichet des repentis fiscaux. Premièrement, il aurait bien besoin de faire rentrer de l'argent dans ses caisses, alors que le déficit public va à nouveau sérieusement dérapé en 2026 et que la hausse des taux d'intérêt menace de plonger la France dans une crise financière. Appâter les fraudeurs Deuxièmement, il peut faire peur aux fraudeurs : les nouvelles législations combinées aux capacités de l'IA vont permettre aux enquêteurs de Bercy de les traquer bien plus efficacement à l'avenir, ils auraient donc tout intérêt à se dénoncer avant de se faire pincer. Enfin, selon nos informations, le gouvernement estime que de nombreux détenteurs de cryptomonnaies ne sont pas à jour de leurs obligations fiscales et pourraient saisir cette occasion de régulariser leur situation. Initialement, Matignon penchait



Le Premier ministre Sébastien Lecornu présentera son projet de budget pour 2027 le 1^{er} octobre prochain. Photo Jeanne Accorsini/Sipa

pour un guichet limité à trois mois, mais Bercy aurait plaidé et obtenu un délai plus long. La mesure a toutefois peu de chances de rapporter aussi gros qu'il y a dix ans. Le stock de patrimoine caché à l'époque avait en effet des particularités : neuf dossiers sur dix concernaient alors

des comptes bancaires détenus secrètement à l'étranger, principalement en Suisse (90 %) – qui risquaient fort d'être découverts avec la mise en place des échanges automatisés d'informations par les administrations fiscales. Selon un rapport très positif de la Cour des comptes sur le STDR publié en 2017, la vaste majorité des repentis étaient en outre des fraudeurs « passifs » qui avaient hérité des avoirs litigieux. « Le profil des déclarants montre que la procédure a permis de "soldier le passé" en réglant le problème des "héritiers" [...] Elle n'a pas permis en revanche de véritablement

s'attaquer à la fraude internationale organisée reposant sur les montages les plus sophistiqués », pointaient alors les magistrats financiers. Ce stock étant purgé, les dossiers actuels sont sans doute moins volumineux. Le gouvernement n'a pas chiffré le rendement attendu de son nouveau « guichet pour repentis », mais il est inclus dans la lutte anti-fraude supposée rapporter un milliard d'euros en 2027. Ristourne sur les pénalités Reste à savoir quelles conditions seront proposées pour appâter les contribuables concernés. En 2013,

la circulaire Cazeneuve promettait une ristourne sur les pénalités applicables : le taux de la majoration des droits (pour manquement délibéré) était ramené de 40 % à 15 % pour les fraudeurs « passifs » et à 30 % pour les fraudeurs « actifs ». Le manque à gagner théorique pour Bercy aurait approché 1,8 milliard d'euros sur l'ensemble des 50.000 dossiers traités, selon la Cour, qui estimait ce coût minime au vu du nombre de dossiers qui auraient sinon échappé aux inspecteurs des impôts. Sébastien Lecornu aura inévitablement ce précédent à l'esprit. ■

LES FEMMES NE FONT RIEN

LE 13 OCTOBRE. ET ÇA VA TOUT CHANGER. ENSEMBLE RÉCLAMONS LA MIXITÉ. DÉCOUVREZ POURQUOI SUR [WORLDWITHWOMEN.COM](https://www.worldwithwomen.com)



WORLD WITH WOMEN!

L'exécutif vise une hausse des dépenses d'assurance-maladie proche de 2 %

Le gouvernement a déjà avancé ses pions par décret pour contenir l'envolée des dépenses d'assurance-maladie. Il entend aller plus loin, notamment sur les arrêts de travail.

Solenn Poullennec

A la peine pour limiter l'envol de la dette publique, le gouvernement de Sébastien Lecornu compte bien contenir les dépenses de santé. Le projet de budget de la Sécurité sociale devrait tabler sur une hausse de l'enveloppe dédiée à l'Assurance Maladie (Ondam) proche de 2 % en 2027, selon nos informations. Représentant aujourd'hui près de 275 milliards d'euros, les dépenses de santé n'ont eu de cesse d'augmenter ces dernières années sur fond de vieillissement de la population et de développement des maladies chroniques. L'an dernier, le budget de la Sécurité sociale 2026 avait tablé sur une progression de 3,1 % par rapport à l'année précédente.

Délester la Sécurité sociale Initialement, François Bayrou, avant de jeter l'éponge, avait misé sur une hausse de seulement 1,6 %. Mais ce rythme s'était révélé intenable au cours des débats parlementaires, le gouvernement ayant notamment concédé une rallonge budgétaire pour les hôpitaux, afin de trouver un compromis avec le PS. Pour le budget 2027, « on peut se rapprocher des 2 %, mais en dessous, ce n'est pas réaliste », convient une source au sein de l'exécutif. Tout ralentissement trop marqué risque d'être interprété comme

une mise à la diète du système de santé et d'alimenter notamment les débats récurrents sur les moyens aux hôpitaux, lesquels ne cessent d'alerter sur l'état dégradé de leurs finances. Pour autant, le ralentissement qui se profile est le signe que le gouvernement a déjà veillé à délester la Sécurité sociale d'une partie de son fardeau au détriment des assureurs santé et des patients. Soucieux de réduire un déficit de la Sécurité sociale approchant les 22 milliards d'euros en 2025, le gouvernement a ainsi déjà prévu de transférer par décret des dépenses de médicaments, de transports sanitaires ou de soins dentaires aux assureurs santé pour plus d'1 milliard d'euros – 1,5 milliard d'euros dixit les mutuelles.

Il est déjà prévu de transférer par décret des dépenses de médicaments, de transports sanitaires ou de soins dentaires aux assureurs santé pour plus d'1 milliard d'euros.

L'exécutif a par ailleurs décidé d'augmenter les sommes que les patients devront acquitter de leur poche au moment de se faire soigner : en relevant le plafond annuel qui limite le cumul des « franchises médicales » et « participations forfaitaires » que les malades doivent régler (sans prise en charge de leur complémentaire santé) pour différents types de soins. Jusqu'alors fixé à 100 euros

par an (avec deux plafonds à 50 euros), il va passer à 140 euros dès le 1^{er} octobre. « Toutes ces mesures réglementaires déjà prises sont une ancre de sérieux budgétaire », souligne-t-on au sein du gouvernement. En limitant mécaniquement les dépenses de l'Assurance Maladie, ces mesures devraient contribuer à combler le déficit de la Sécurité sociale que le ministre des Comptes publics, David Amiel, a dit vouloir réduire d'un tiers l'an prochain (un effort demandé aux retraités devrait aussi y contribuer). Une concertation qui va démarrer rapidement Du côté des dépenses d'Assurance Maladie, l'exécutif a aussi prévu de renflouer les comptes de la caisse des accidents du travail et des maladies professionnelles (AT-MP) et resserré la vis sur les arrêts de travail de longue durée. Il compte cependant aller plus loin pour maîtriser la facture de l'indemnisation des arrêts de travail classiques. Vendredi, le ministre du Travail, Jean-Pierre Farandou, a ainsi annoncé que le gouvernement comptait « démarrer assez vite » des concertations avec les partenaires sociaux sur ce sujet. Le Premier ministre, Sébastien Lecornu, a promis des économies de l'ordre de 2 milliards d'euros sur les dépenses d'arrêts maladie. En évoquant notamment la fiscalisation des indemnités journalières, sachant que les personnes en affection de longue durée sont aujourd'hui exonérées d'impôts sur ces revenus de remplacement. La fiscalisation de ces indemnités a déjà été mise sur la table par le passé mais rejetée au Parlement. ■

Bayrou à la recherche d'une troisième voie face à Le Pen et Mélenchon

POLITIQUE

Le président du Modem a de nouveau plaidé pour une primaire allant de la gauche sociale-démocrate à la droite modérée.

Grégoire Poussielgue
— Envoyé spécial à L'Isle-sur-la-Sorgue (Vaucluse)

L'été s'attarde en Provence, mais les dernières chaleurs estivales ne réussissent pas à masquer les inquiétudes qui montent dans le camp centriste à sept mois du premier tour de l'élection présidentielle. A l'occasion de la rentrée du Modem à L'Isle-sur-la-Sorgue (Vaucluse), son président, François Bayrou, a de nouveau plaidé pour un large rassemblement allant de la gauche sociale-démocrate à la droite modérée.

Depuis le mois d'août, François Bayrou milite pour une grande primaire couvrant cet espace politique. Il a franchi une étape en en détaillant les modalités dimanche lors de son discours de clôture : les candidats auraient jusqu'à la fin du mois d'octobre pour se déclarer (il leur faudra le soutien de 10 parlementaires), ils feraient campagne jusqu'à la fin de l'année, le premier tour aurait lieu à la mi-janvier, le second fin janvier ou début février. « Après, il restera deux mois et demi pour faire campagne », a-t-il dit devant ses partisans. Largement suffisant.

« Trancher la question de l'unité avant »
Pour lui, la division au premier tour des candidats de l'actuel socle commun telle qu'elle se dessine actuellement est synonyme de défaite assurée. La force de Marine Le Pen (RN) et la dynamique de Jean-Luc Mélenchon (LFI), plus forte que celle affichée dans les sondages selon le président du Modem, change la donne. « On ne peut pas se permettre le luxe de la division au premier tour, donc on doit trancher la question de l'unité avant », a-t-il plaidé, le ton grave.

Face aux désordres du monde et aux crises qui risquent de durer, comme l'a rappelé Emmanuel Macron vendredi dernier lors d'une réunion avec les chefs de partis à l'Élysée, face à la situation financière en France, à deux doigts d'une crise majeure, l'ancien maire de Pau veut jouer le rôle de sonneur d'alerte et de rassembleur. Il a alerté sur les dangers de voir la France basculer avec une présidente RN ou un président LFI.

L'ancien Premier ministre avait invité à son université d'été plusieurs personnalités (Bernard Cazeneuve, Jean-Louis Borloo, Xavier Bertrand, Elisabeth Borne, Thierry Breton ou encore Eric Lombard) venus de la gauche, de la droite et du centre, non encartées au Modem mais partageant le même constat. Pour gagner en 2027 et pour gouverner ensuite, il faudra se parler entre camps qui, avant 2017, s'affrontaient. « Aucune force politique ne peut plus à elle seule faire avancer le pays », a argumenté Marc Fesneau, premier vice-président du Modem.

La question du départage entre ceux qui sont candidats – Gabriel Attal, Edouard Philippe – ou ceux qui veulent l'être – Xavier Bertrand, Bruno Le Maire – reste l'épine dans

le pied que le socle commun n'arrive pas à enlever. A la sortie de l'été, François Bayrou a milité pour Thierry Breton, mais sans recevoir l'écho qu'il espérait en attendre.

Pas convaincu par Attal ni par Philippe
L'ancien Premier ministre (décembre 2024-septembre 2025) n'est pas convaincu par les candidatures de Gabriel Attal (Renaissance) et d'Edouard Philippe (Horizons). Pour François Bayrou, aucun des deux n'a de dynamique ni de légitimité pour incarner le bloc central. « L'élection présidentielle est devant nous et ne se prépare pas très bien », estime-t-il. Manque de dynamique, profils pas assez rassembleurs... Les deux hommes qui tentent de forcer le passage au sein du bloc central ne trouvent pas grâce à ses yeux.

Son inquiétude est partagée. « Pour l'instant, je ne vois pas Edouard Philippe gagner ni le premier tour, ni le second. Cela ne suffit pas d'être le plus fort de son camp. En face, on a Jean-Luc Mélenchon qui a une forte dynamique et Marine Le Pen qui est très haut dans les sondages », estime un de ses lieutenants.

Tout peut encore se jouer, veut croire François Bayrou. « La présidentielle est ouverte, pas close, y compris dans les candidatures », a-t-il répété samedi. Comme en 2017 et en 2022, quand il s'était effacé derrière Emmanuel Macron, il ne sera pas lui-même candidat. Mais l'absence de représentant du Modem à la présidentielle ne signifie pas que le parti centriste ne veut pas peser.

« Il veut une grande primaire pour ouvrir, refaire le coup de 2007 et la troisième voie », argumente le député Modem Richard Ramos. En 2007, pour sa deuxième candidature à la présidentielle, le président du Modem avait récolté près de 19% des voix mais avait raté la qualification pour le second tour face à Ségolène Royal et Nicolas Sarkozy. En 2017, Emmanuel Macron avait réussi ce pari face aux représentants de la droite et de la gauche.

Parmi les candidats, seul Gabriel Attal, en panne dans les sondages, laisse la porte ouverte à une primaire.

Son initiative est loin de susciter l'enthousiasme. Le message porté par beaucoup était clair : rassembler ? Oui. Une primaire ? Non. Invité à L'Isle-sur-la-Sorgue, Bernard Cazeneuve, qui réfléchit à sa propre candidature, a exprimé ses réserves. « Je viens d'une famille politique où la démonstration n'a pas encore été faite que la primaire permettait d'éviter les problèmes », a-t-il déclaré.

Depuis son échec lors de la primaire de la droite en 2021, Xavier Bertrand y est également opposé. Edouard Philippe ne veut pas en entendre parler, tout comme François Hollande. Seul Gabriel Attal, en panne dans les sondages, laisse la porte ouverte. La primaire pourrait permettre au candidat de Renaissance de trouver une porte de sortie. « François Bayrou veut une primaire mais il est seul », confie un élu de poids du bloc central. Même au sein du Modem, la primaire à la mode Bayrou est loin de faire l'unanimité. ■



L'Isle-sur-la-Sorgue, dimanche. François Bayrou ne sera pas lui-même candidat. Mais l'absence de représentant du Modem à la présidentielle ne signifie pas que le parti centriste ne veut pas peser. Photo Clément Mahoudeau/AFP

WIFI TRÈS HAUT DÉBIT OFFERT* ET VOTRE MONDE VOYAGE AVEC VOUS

Désormais, profitez à bord du wifi très haut débit offert*, quelle que soit votre cabine, pour rester connectés à vos proches et à tout ce que vous aimez : vos jeux en ligne, vos emails, votre musique, vos séries du moment ou même un match en direct... Votre monde voyage avec vous, sans interruption.

MEMBRE DE L'ALLIANCE SKYTEAM

* Sur certains vols. Déploiement progressif en 2027. Réservé aux membres Flying Blue, programme de fidélité gratuit.

AIRFRANCE

S'ENVOLER EN TOUTE ÉLÉGANCE

Société Air France, SA au capital de 926 748 775€ - 420 495 178 - RCS Bagny - 45, rue de Paris, 95127 Roissy-CDG Cedex

En Allemagne, nouvelle débâcle électorale régionale pour les conservateurs

EUROPE

Les conservateurs allemands enregistrent une défaite historique en Mecklembourg-Poméranie-occidentale, la gauche radicale passe devant eux à Berlin.

L'extrême droite fait plus que doubler son score lors des deux scrutins.

Emmanuel Grasland
— Bureau de Berlin

C'est un nouveau coup dur pour les conservateurs de Friedrich Merz. A l'issue du scrutin qui se tenait dimanche en Mecklembourg-Poméranie-occidentale, un Land de 1,6 million d'habitants situé à proximité de la Pologne, les chrétiens-démocrates allemands (CDU) ont obtenu 5,3 % des suffrages, selon les premières estimations de sorties des urnes de la première chaîne de télévision ARD. Deux semaines après une débâcle électorale en Saxe-Anhalt, les conservateurs enregistrent leur plus mauvais score dans une élection régionale depuis la Seconde Guerre mondiale. Ce résultat est « un désastre », a reconnu le chancelier Friedrich Merz peu après 18 heures. « La CDU s'est battue, mais elle a finalement été écrasée dans la confrontation entre le SPD et l'AfD. »

D'après les premières estimations, le parti d'extrême droite AfD devient la première force politique dans le Land avec 37,3 % des suffrages, tandis que les sociaux-démocrates (SPD) recueillent 35,5 % des suffrages. La gauche radicale Die Linke obtiendrait 7,5 % des voix, les Verts 5,5 %. Crédité de 5 %, le parti d'extrême gauche prorusse et anti-immigration BSW entrerait au parlement régional.

« Les réformes doivent avoir lieu »

Dans le Land de Berlin, qui votait aussi dimanche, le parti de gauche radicale Die Linke terminerait la course en tête avec 24,9 % des voix, selon les premières estimations de la chaîne ARD. Au pouvoir actuellement, les conservateurs obtiendraient 20 % des voix, les écologistes 15,4 % et les sociaux-démocrates

11,9 %. Le parti d'extrême droite Alternative pour l'Allemagne (AfD) doublerait largement son score par rapport au scrutin de 2021 avec 15,7 % des suffrages. La participation a été très forte lors des deux élections régionales, à 79 %, dans les deux cas.

Devant les caméras, Friedrich Merz a martelé sa volonté de poursuivre les réformes. Elles « doivent avoir lieu », a martelé le chancelier. Il s'est déclaré prêt à assumer « cette responsabilité », tout en reconnaissant que ces changements « demandent des efforts » et qu'ils s'accompagnent pour beaucoup de personnes « de difficultés et de nouvelles incertitudes ». Le dirigeant de 70 ans a également estimé que les résultats de ce soir marquaient une polarisation en cours au sein de la société allemande. « La confiance dans les institutions de notre pays s'effrite et est activement sapée par des partis radicaux, tant à gauche qu'à droite », a estimé Friedrich Merz.

Sur le fond, cette nouvelle débâcle électorale va fragiliser un peu plus Friedrich Merz, alors que la nervosité est déjà très forte au sein de la CDU. Beaucoup doutent que le parti puisse prendre un nouveau départ avec Friedrich Merz comme président du parti et comme chancelier. Sur le terrain, il est désormais perçu comme un problème par les élus. Pour autant, le chancelier a évité un séisme encore plus grand : une absence de la CDU dans un parlement régional.

A quoi tient cette chute de popularité aussi rapide au sein de son parti ? « L'affaiblissement de Friedrich Merz est en grande partie dû au décalage entre les attentes qu'il a suscitées lorsqu'il était dans l'opposition et ce qu'il a réellement pu mettre en œuvre »,

« L'affaiblissement de Merz est en grande partie dû au décalage entre les attentes qu'il a suscitées lorsqu'il était dans l'opposition et ce qu'il a réellement pu mettre en œuvre. »

URSULA MÜNCH
Directrice de l'Académie de formation politique de Tutzing



Friedrich Merz lors de son discours à la clôture des urnes, le 20 septembre 2026. Photo Michael Kappeler/DPA via Reuters

explique Ursula Münch, directrice de l'Académie de formation politique de Tutzing. Le chancelier a promis des changements rapides et conséquents, mais les concessions qu'il a dû faire au SPD pour bâtir sa coalition sont restées au travers de la gorge d'une partie de la CDU. Ce qui a durablement fragilisé son autorité.

En Mecklembourg-Poméranie-occidentale, les résultats obtenus dimanche soir consacrent d'ailleurs la réussite d'une ministre-présidente social-démocrate, qui a pris un maximum de distance avec le chancelier et la coalition au pouvoir. Tombée à 19 % d'intention de vote voilà un an, Manuela Schwesig a su rallier un maximum d'électeurs autour d'elle, en focalisant la campagne sur sa personnalité et sa notoriété. Elle a quasiment tenu un discours d'opposition. Lors de l'adoption de la réforme des retraites au début de l'été, elle s'est tout de suite opposée à la suppression de la retraite sans décote à 63 ans après quarante-cinq ans de travail.

Manuela Schwesig s'est aussi installée dans un duel contre l'extrême droite, qui lui a permis d'aspirer les voix des autres partis traditionnels. « Die Frau gegen Blau » (La femme

contre le bleu), proclamaient ses affiches, en référence à la couleur de l'AfD.

Surfer sur la colère

En face, l'extrême droite a surfé sur la colère des électeurs face aux prix des carburants et leur scepticisme vis-à-vis de l'aide à l'Ukraine. Dans un Land où le revenu brut moyen n'atteint pas 40.000 euros par an, les 11,6 milliards d'euros envoyés à Kiev en 2026 restent en travers de la gorge. La perception de la Russie est également tout autre qu'en Allemagne de l'Ouest. Selon un sondage

publié début septembre par le journal « Ostdeutsche Allgemeine », 62 % des électeurs du Land considèrent que la Russie n'est pas vraiment un danger. A Berlin, la victoire du parti de gauche radicale Die Linke marque en revanche la réussite d'une campagne axée sur la crise du logement dans la capitale. Le parti propose aux électeurs de nationaliser 220.000 logements détenus par les grandes sociétés immobilières avec une décote de 40 % sur leur valeur marchande, de créer un office régional pour la protection des locataires et d'engager la construction de

7.500 logements par an. A elle seule, cette mesure de nationalisation coûterait 36 milliards d'euros, selon la Cour des comptes de Berlin.

Pour un groupe comme Vonovia, la vente de son portefeuille berlinois avec une décote de 40 %, représenterait une perte de 10 milliards d'euros. Lors d'un référendum d'initiative populaire mené en 2021, plus de 59 % des habitants de Berlin s'étaient prononcés en faveur de cette mesure d'expropriation. Mais elle n'avait pas été mise en œuvre à cause de son coût et du fait des doutes sur sa constitutionnalité. ■

Berlin annonce une baisse des taxes sur les carburants et veut plafonner les tarifs

Le gouvernement Merz va baisser les taxes sur les carburants, et instaurer un plafonnement des prix à la pompe début 2027.

Berlin ne lésine pas sur les moyens. Deux jours avant des élections régionales clés en Allemagne, la coalition au pouvoir a décidé de sortir le bazooka pour calmer la colère des automobilistes. Le gouvernement de Friedrich Merz a annoncé vendredi soir une baisse des taxes sur les carburants et l'instauration prochaine d'un plafond tarifaire, corrélé à l'évolution réelle du prix du pétrole. A partir du 1^{er} octobre, le montant des accises sur les carburants va baisser de 14 centimes d'euros par litre pour l'essence et le gazole jusqu'à la fin de l'année. En prenant en compte l'impact sur la TVA, la mesure devrait permettre de générer une réduction de 17 centimes le litre à la pompe. L'accise est un montant fixe déterminé par l'Etat, alors que la TVA est prélevée, sous forme de pourcentage, sur le prix total du carburant (19 % en Allemagne).

« Ceux qui dépendent de leur voiture au quotidien atteignent leurs limites [...]. Nous montrons que nous sommes résilients face à la crise et que nous aidons les citoyens et citoyennes », a déclaré le chancelier, Friedrich Merz. La mesure devrait coûter environ 2,5 milliards d'euros, dont 1,25 milliard financé par les Länder. Friedrich Merz a souligné que cette aide n'était pas « une mince affaire en

période de restrictions budgétaires ». Dans le même temps, le chancelier a accédé aux demandes du ministre social-démocrate des Finances, Lars Klingbeil, qui milite depuis des mois pour un plafonnement des prix sur le modèle luxembourgeois. Sa mise en place devrait intervenir « au plus tard » au 1^{er} janvier 2027 dans le cadre « de discussions avec le secteur pétrolier ». En revanche, le chancelier a refusé de financer cette baisse par un impôt exceptionnel sur les profits des compagnies pétrolières, selon les médias allemands.

Pression accrue sur Sébastien Lecornu

Mercredi, la ministre de l'Economie, Katherina Reiche, s'était prononcée en faveur d'une baisse de la TVA de 19 % à 7 %. Soit jusqu'à 26 centimes par litre pour un litre d'essence à 2,6 euros. Seul problème : cette baisse temporaire n'aurait rien changé pour les secteurs pour lesquels la TVA est déjà déductible, comme les transports.

Mardi, Friedrich Merz avait annoncé que le gouvernement réfléchissait à des aides sur le prix des carburants, sans toutefois préciser les mesures envisagées. Une communication qui donne une idée de la fébrilité au sein de l'exécutif. Jeudi, le prix moyen du diesel dans les stations-service allemandes a battu un record, à 2,47 euros en moyenne, selon l'association d'automobilistes ADAC. Le prix du Super E10 s'élevait quant à lui à 2,27 euros le litre en moyenne. A

Berlin, le litre d'essence Super-Plus coûtait 3,03 euros la semaine dernière. Des tarifs qui suscitent la colère des électeurs.

« Pour les familles, les navetteurs, les artisans et tous ceux qui ont besoin de leur voiture au quotidien, ces prix du carburant ne sont plus tenables », a souligné vendredi soir Lars Klingbeil, le ministre des Finances. Surfant sur la vague lors de ses meetings, l'extrême droite allemande n'a cessé d'attaquer le gouvernement sur les prix de l'énergie ces dernières semaines.

En France, les prix du carburant peuvent approcher 2,80 euros le litre pour le gazole sur les autoroutes, qui en moyenne approche des 2,40 euros. Le gouvernement a mis en place une série d'aides pour les secteurs professionnels les plus affectés comme la pêche, l'agriculture et le BTP et a décidé de prolonger les aides pour les trois millions de travailleurs modestes considérés comme des « gros rouleurs ». Mais il refuse toute baisse fiscale généralisée.

La décision allemande va donc accroître la pression sur Sébastien Lecornu, qui doit réunir ce lundi ses ministres pour plancher sur de nouvelles aides ciblées et garantir l'approvisionnement. Au printemps, le gouvernement de Friedrich Merz avait déjà décidé d'une baisse temporaire de l'accise énergétique de 17 centimes par litre pendant deux mois. Cette aide avait coûté 1,6 milliard d'euros et s'était arrêtée à la fin du mois de juin.

— E. G.

: À Suivre

avec Loïc de La Mornais

En direct du lundi au jeudi
dès 20h30 sur franceinfo:

france.tv

en partenariat avec Les Echos

Midterms: l'appel à ralentir l'IA menace le principal atout économique de Trump

ÉTATS-UNIS

Une majorité d'Américains pensent que l'IA est dangereuse pour l'humanité, même parmi les électeurs républicains.

Beaucoup veulent la réguler, mais Donald Trump défend ce pilier des « Trumponomics ».

Solveig Godeluck
— Bureau de New York

On les aperçoit rarement sur la même estrade. Mardi, à Washington, l'élu socialiste Bernie Sanders et le polémiste de droite Steve Bannon ont pourfendu en chœur l'intelligence artificielle, lors d'une conférence « pro-humaine » – au grand dam du président Trump, furieux de voir ce thème monter dans la campagne électorale des midterms du 3 novembre.

« Une IA superintelligente qui échappe au contrôle humain ne sera pas un problème américain. Ça ne sera pas un problème chinois. Ça sera le problème de l'humanité », a tancé le gauchiste chenu, avant d'appeler Donald Trump à « négocier un accord global » avec le président Xi Jinping, qui sera à la Maison-Blanche jeudi, « pour mettre sur pause le développement de l'IA avancée et bannir la superintelligence ».

« Les citoyens américains ne seront plus sous l'emprise des oligarques de la tech », a pour sa part tonné Steve Bannon, en demandant au président de forcer OpenAI, Anthropic, Google ou Meta à freiner le développement des modèles frontiers (les plus avancés), et de couper l'accès des Chinois ou des Russes à ces technologies.

Un vent de panique souffle sur l'Amérique

Un vent de panique s'est emparé des Américains, à la suite de l'apparition d'agents intelligents voyous et des déclarations apocalyptiques des Frankenstein de l'IA. En septembre, l'IA s'est brutalement invitée dans la campagne électorale, s'ajoutant aux critiques sur la nuisance des data centers. Selon un sondage Politico, 63 % des Américains croient maintenant qu'elle pourrait détruire l'humanité, et 48 % préféreraient suspendre le développement des modèles les plus avancés.

Et ces craintes sont remarquablement partagées des deux côtés de l'échiquier politique : 70 % des électeurs de Kamala Harris en 2024 ont évoqué le risque de destruction de l'humanité, mais aussi 60 % des électeurs de Donald Trump. Seuls 40 % de ces derniers veulent continuer à développer l'IA de pointe, guère plus que les partisans de la candidate démocrate à la présidentielle (28 %).

Un « canular »
« L'affirmation selon laquelle l'IA pourrait anéantir l'humanité est un canular, tout comme le réchauffement climatique – qui prédisait que nous serions tous morts à l'heure qu'il est », s'est insurgé Donald Trump sur Truth Social, en faisant également un parallèle avec ses procédures en destitution. « A-t-on jamais vu dans l'histoire des affaires les dirigeants d'un secteur réclamer

une réglementation qui, si elle était appliquée avec rigueur, les mènerait à la relégation et à la faillite ? » s'est offusqué le président, alors que Dario Amodei (Anthropic), Sam Altman (OpenAI), Elon Musk (xAI), Demis Hassabis (Google DeepMind) se sont prononcés pour un rythme de développement de l'IA plus mesuré.

C'est visiblement ce que désirent les Américains, en large majorité. Mais pour Donald Trump, une pause ou un ralentissement sont inconcevables. L'intelligence artificielle est le pilier du boom financier et économique des Etats-Unis depuis qu'il est redevenu président. Sans elle, le bilan des « Trumponomics » serait bien pâlot. Les nouveaux droits de douane ont certes plus que triplé les recettes fiscales en 2025, mais ces 264 milliards de dollars ont surtout pesé sur les entreprises et les ménages améri-

cains, en renchérissant les prix. L'emploi manufacturier continue à diminuer, à part dans la construction de data centers pour l'IA, de puces et d'équipements pour l'IA et dans la défense.

Envolée des prix

De plus, avec la guerre en Iran, la politique du « drill, baby, drill » n'a pas eu l'effet stimulant escompté. Il s'agissait de doper la production de pétrole et de gaz, en libérant du foncier et en accélérant la délivrance des permis. Mais les Américains ont surtout remarqué l'envolée du prix de l'essence et du diesel, à cause de la guerre en Iran.

Quant aux expulsions et aux restrictions de visas, elles pourraient faire diminuer la population américaine pour la première fois dans l'histoire cette année. La stagnation démographique risque de grever le dynamisme économique –

sauf si l'IA et l'automatisation viennent compléter la force de travail. En regard de ces maigres résultats, les bienfaits économiques du boom de l'IA aux Etats-Unis sont indéniables.

Selon la banque JPMorgan, les investissements dans ce secteur s'élèvent à 5 % du PIB, et l'IA a contribué à hauteur de 5.000 milliards de

Les bienfaits économiques du boom de l'IA aux Etats-Unis sont indéniables.

Selon JPMorgan, les investissements dans ce secteur s'élèvent à 5 % du PIB.

dollars à la richesse des ménages l'année dernière, via la hausse des cours de Bourse à Wall Street. Un coup de frein aurait de lourdes conséquences. « Une pause des investissements heurterait les profits, le PIB et le moral des consommateurs simultanément », note l'analyste de JPMorgan Joyce Chang, en évoquant un risque « systémique ».

En effet, Wall Street ne jure plus que par l'intelligence artificielle. Or l'investissement des particuliers dans la Bourse aux Etats-Unis a progressé de 50 % depuis 2023, et 70 % des retraites sont investies en actions, un niveau inédit depuis soixante-quinze ans. On comprend que Donald Trump s'accroche à l'IA. Les élus républicains en campagne, eux, essaient de s'en distancer. Il y a toutefois peu de chances que le Congrès s'entende pour la « ralentir ». Quand il le fera, la bulle aura peut-être déjà éclaté. ■



Selon un sondage Politico, 63 % des Américains croient que l'IA pourrait détruire l'humanité, une crainte partagée par 60 % des électeurs de Donald Trump.

Au Groenland, Washington se contente d'un pacte de sécurité renforcé

Les visées expansionnistes de Donald Trump sur le Groenland avaient alarmé les Européens. Le président américain a revu ses ambitions à la baisse pour parvenir à un accord avec le Danemark.

Bastien Bouchaud
— Bureau de New York

Le Groenland ne rejoindra pas les Etats-Unis. Donald Trump s'est félicité vendredi soir de la conclusion d'un accord sur la sécurité portant sur l'île autonome appartenant au Danemark. Les Américains, déjà installés dans une base au nord du Groenland, pourraient y renforcer rapidement leur présence, selon le président américain.

Le pacte négocié avec le Groenland et le Danemark « offre aux Etats-Unis le contrôle permanent sur la sécurité, et tous ses autres besoins » sur l'île, « ce qui répond à l'ensemble de nos nombreux points d'inquiétude », a salué Donald Trump sur son réseau social Truth.

L'accord, « à durée de vie infinie », doit empêcher la construction de bases militaires à tout « adversaire » des Etats-Unis et garantirait un droit de veto à Washington sur les investissements étrangers stratégiques au Groenland.

Sauvegarder la souveraineté
La Première ministre danoise, Mette Frederiksen, et le chef du gouvernement groenlandais, Jens Frederik Nielsen, ont assuré dans la foulée être parvenus à un compromis avec les Etats-Unis, sans confirmer l'ensemble de ses dispositions. L'accord « renforce notre sécurité commune dans l'Arctique et dans l'Atlantique Nord et est donc bon pour l'Otan et l'Europe », a salué Mette Frederiksen dans un communiqué. Selon le ministre danois des Affaires étrangères, Lars Løkke Rasmussen, le texte respecte les « lignes rouges » fixées par le Danemark. Les modalités de l'accord demeurent cependant incertaines. Donald Trump jouait depuis son élection avec l'idée d'acquiescer, voire d'annexer, le Groenland. Il y a envoyé

son fils et son vice-président pour des visites perçues comme des provocations à Copenhague et à Nuuk, et avait un temps laissé planer la menace d'une intervention armée pour se saisir de l'île, qu'il estime essentielle pour assurer la défense

« Cet accord garantit que la Chine et la Russie ne peuvent pas [...] envoyer de troupes et que les mécanismes sont en place pour empêcher tout investissement dans des secteurs sensibles. »

UN RESPONSABLE DU DÉPARTEMENT D'ÉTAT AMÉRICAIN

du territoire américain. Le président américain a régulièrement republié sur son réseau social des images assimilant le Groenland à un territoire américain, malgré les protestations régulières des habitants et des Européens.

Finalement, le compromis trouvé sauvegarde « la souveraineté et l'intégrité territoriale du Royaume [du Danemark, NDLR] et le droit du peuple groenlandais à l'autodétermination », a insisté la cheffe du gouvernement danois. L'accord « garantit et renforce la sécurité » de l'île et permet de « reconnaître les intérêts du Groenland et notre place dans la coopération internationale », a déclaré son homologue groenlandais. Les deux chefs de gouvernements avaient reçu ensemble Ursula von der Leyen, la présidente de la Commission européenne, lorsqu'elle s'était rendue sur l'île il y a 10 jours pour une visite très symbolique.

Une « question cruciale »
« Cet accord garantit que la Chine et la Russie ne peuvent pas disposer

d'une base au Groenland, qu'elles ne peuvent pas y envoyer de troupes et que les mécanismes nécessaires sont en place pour empêcher tout investissement dans des secteurs sensibles », a détaillé un responsable du département d'Etat. Les autorités américaines évoquent régulièrement leur intérêt pour les richesses minières du Groenland et l'importance de la région pour assurer la défense des Etats-Unis, notamment pour le « dôme doré » antimissile voulu par Donald Trump.

Le président américain, égal à lui-même, n'a pas fait référence à la révision à la baisse de ses ambitions pour l'île. « Depuis plus de 100 ans, les présidents sont conscients de l'importance stratégique du Groenland, mais AUCUN d'entre eux n'a été en mesure d'y remédier. Je suis fier d'être le président qui a réglé de manière définitive et irréversible cette question cruciale », a-t-il assuré vendredi soir.

Les Etats-Unis disposaient déjà, au titre d'un accord de défense signé en 1951 et mis à jour en 2004, de larges marges de manœuvre au Groen-

land, où ils ont compté jusqu'à 17 bases militaires au paroxysme de la guerre froide. « C'est un rêve qui devient réalité pour les Etats-Unis d'Amérique, un rêve très important, historique et exceptionnel », a-t-il ajouté. Un nouveau succès à ajouter à son palmarès, à quelques semaines des élections au Congrès du 3 novembre.

La conclusion d'un accord sur le Groenland permet au président américain de clore un chapitre compliqué de son deuxième mandat, l'opposant de front à l'ensemble des alliés européens traditionnels de Washington. Donald Trump peut ainsi aborder une semaine chargée diplomatiquement l'esprit plus tranquille, avec le début des discours des chefs d'Etats à l'Assemblée générale de l'ONU. Le président américain doit rencontrer plusieurs chefs d'Etats du golfe en marge de son déplacement à New York mercredi pour tenter d'avancer sur le conflit en Iran. Et il recevra jeudi à la Maison-Blanche son homologue chinois, Xi Jinping, pour une visite d'Etat très attendue. ■

L'Arabie saoudite acculée appelle à l'aide

MOYEN-ORIENT

Les Houthis ont intensifié leurs attaques contre l'Arabie saoudite, frappant Riyad et le port pétrolier de Yanbu.

Les Etats-Unis alertent sur les risques d'embrasement.

Anne Bauer

La reprise de la guerre civile entre les Houthis du Yémen et les forces gouvernementales soutenues par l'Arabie saoudite a franchi ce week-end un seuil critique. Les Houthis, au pouvoir dans le nord du Yémen, qui ont pris le contrôle du détroit stratégique de Bab el-Mandeb, qui relie l'Europe à l'Asie via le canal de Suez, ont étendu samedi leurs frappes à Riyad et à Yanbu, le principal port d'exportation de pétrole saoudien sur la mer Rouge. Jamais, depuis la reprise en juillet de la guerre civile au Yémen, la capitale de l'Arabie saoudite n'avait été visée par les rebelles yéménites.

Près de l'aéroport de Riyad, un dépôt de carburant a pris feu samedi, ajoutant un nouvel incendie spectaculaire à ceux provoqués par les destructions de l'oléoduc qui traverse l'Arabie saoudite. Les Houthis ont ainsi revendiqué deux attaques avec des missiles et des drones, l'une visant « des sites sensibles à

Riyad » et l'autre « des installations d'Aramco à Yanbu », confirmant la détention de missiles de longue portée. Jusqu'alors, les rebelles chiites soutenus par l'Iran n'avaient pas frappé au-delà des villes situées au sud de l'Arabie saoudite, de l'autre côté de la frontière du Yémen du Nord.

Contrôler l'escalade

En quelques jours, leurs attaques ont remis la question énergétique au cœur des préoccupations mondiales, l'interruption des livraisons de pétrole saoudien depuis le port de Yanbu s'ajoutant à la fermeture du détroit d'Ormuz et aux destructions des raffineries russes qui font flamber le prix des carburants dans le monde, au détriment des dirigeants en place, confrontés au mécontentement de leur population.

Samedi, les Etats-Unis ont déclaré redouter une « escalade rapide » des hostilités au Moyen-Orient. Le président Donald Trump a écourté son week-end à Camp David, dans le Maryland, pour revenir de façon imprévue à Washington. Pour l'heure, l'Arabie saoudite réplique en bombardant les zones contrôlées par les combattants, mais le royaume semble avoir peu d'options.

Malgré d'importantes capacités militaires, le pouvoir saoudien cherche à éviter une escalade qui menacerait sur le long terme la stabilité économique du pays, déjà perturbée par la guerre en Iran. Le royaume réplique donc bien militairement, mais de façon « rete-

nue ». Pour l'heure, le prince héritier Mohammed Ben Salmane multiplie les contacts diplomatiques et mesure ses soutiens. La voie diplomatique semble aussi assez vaine, puisque les Houthis rompent un cessez-le-feu péniblement négocié en 2022, après sept années de guerre avec les forces yéménites gouvernementales soutenues par Riyad. Renégocier ce cessez-le-feu serait un aveu de faiblesse...

Une semaine de rencontres diplomatiques

L'Union européenne, les pays du Golfe et les nouveaux alliés militaires de l'Arabie saoudite, Pakistan et Turquie, ont tous envoyé des signes de soutien. Sollicitée par Mohammed Ben Salmane, la France l'a assuré de son soutien pour la protection des sites sensibles du pays et pour assurer la liberté de navigation en mer Rouge, dans le cadre de la mission européenne de sécurisation Aspides. Mais pour éviter l'embrasement militaire, les cartes sont essentiellement aux mains des Etats-Unis et de l'Iran.

Les Etats-Unis auraient refusé de frapper directement sur les Houthis la semaine dernière. Mais avec l'intensification des attaques et leurs répercussions sur l'économie mondiale, il devient de plus en plus difficile pour Donald Trump de rester à l'écart. Une intense semaine de tractations diplomatiques va suivre cette semaine dans les couloirs de l'Assemblée générale annuelle des Nations Unies, qui démarre mardi. En position de



Des combattants pro-gouvernement soutenus par l'Arabie saoudite en pleine bataille contre les Houthis dans la province d'Al-Jawf, le 15 septembre 2026. Photo Afp/AF

force, les Iraniens, dont les suppléments houthis ont désormais la capacité de bloquer Bab el-Mandeb, ont transmis à Washington une nouvelle liste de conditions pour la réouverture du détroit d'Ormuz.

« Tant que les conditions ne seront pas remplies, [...] il sera impossible de revenir à l'ouverture du détroit d'Ormuz », a répété à la télévision le président du Parlement, Mohammad Bagher Ghalibaf. La veille, le

général Mohsen Rezaï, secrétaire du Conseil suprême de sécurité nationale, avait indiqué que le Qatar avait transmis les conditions iraniennes aux Etats-Unis. « Nos conditions sont la fin de la guerre sur tous les fronts, le déblocage de nos fonds gelés et la levée du blocus naval » américain, a-t-il rappelé.

Le président Massoud Pezeshkian sera à l'Assemblée générale de l'ONU, où sont annoncés quelque

150 chefs d'Etat et de gouvernement. Mais l'avenir du conflit se jouera aussi partiellement à la Maison-Blanche, jeudi, lors de la rencontre entre le président chinois, Xi Jinping, et Donald Trump. Lors du récent sommet des BRICS à New Delhi, le président chinois a déclaré que la Chine était prête à jouer un rôle dans l'établissement de la paix et de la stabilité dans la région du Golfe. ■



7H/9H
LA MATINALE
AVEC
DAVID ABIKER

INFO . ÉCO . CULTURE . MUSIQUE

L'ART DE BIEN COMMENCER LA JOURNÉE.



Mettez de l'harmonie dans votre vie.



L'Inde de nouveau menacée par les Etats-Unis pour ses achats de pétrole russe

COMMERCE INTERNATIONAL

Le Congrès américain a voté un texte permettant d'imposer une surtaxe de 100 % sur les pays qui achètent du pétrole à la Russie.

L'Inde se retrouve en première ligne, malgré l'annonce d'un accord commercial avec les Etats-Unis.

Clément Perruche
— Correspondant à New Delhi

Mercredi, le Congrès américain a voté en faveur d'un projet de loi ayant pour objectif de frapper au portefeuille Vladimir Poutine et sa machine de guerre. Le texte, en plus de s'en prendre à la flotte fantôme du Kremlin et à différentes entités russes, donne le pouvoir à Donald Trump d'imposer des droits de douane de 100 % aux cinq principaux acheteurs de pétrole et de gaz russe, dont la Chine et l'Inde. Le texte a été salué par Kiev : c'est un « outil incroyablement puissant », a réagi Volodymyr Zelensky.

La loi est en revanche une très mauvaise nouvelle pour New Delhi, qui se retrouve une nouvelle fois menacé par les droits de douane punitifs de Trump. Ce n'est pas la première fois que les Etats-Unis mettent l'Inde sous pression pour la forcer à réduire ses achats d'hydrocarbures à la Russie. L'Inde avait commencé à réduire ses achats de pétrole russe fin 2025, alors qu'un accord commercial était en cours de négociation avec les Américains. Dans le cadre des pourparlers,

L'Inde a été contrainte de réduire ses achats de pétrole à la Russie pour sécuriser un « deal » avec les Etats-Unis, son premier marché à l'export. Cela s'est traduit dans les chiffres : au mois de février, la part du pétrole russe dans les importations indiennes était tombée à 20 %, contre 40 % quelques mois plus tôt.

La situation s'est inversée avec la guerre en Iran, déclenchée le 28 février. Du fait du blocage du détroit d'Ormuz, par lequel transite habituellement plus de la moitié du pétrole que l'Inde importe, New Delhi a repris ses achats massifs d'or noir à la Russie afin d'assurer sa sécurité énergétique. L'Inde y a été incitée par la levée provisoire de certaines sanctions américaines sur les hydrocarbures russes.

Retour de la guerre commerciale

Sur la période juin-juillet, les importations indiennes de pétrole russe ont décollé et se chiffraient même à 50 % du total, selon les données de la société d'analyse maritime Kpler. Un chiffre jamais atteint. « Le pétrole russe est devenu une importante soupape d'approvisionnement pour les raffineurs indiens, réduisant leur exposition aux perturbations

« L'Inde ne doit pas laisser les menaces tarifaires américaines dicter sa politique énergétique. »

AJAY SRIVASTAVA
Fondateur du Global Trade Research Initiative

susceptibles d'affecter les voies d'approvisionnement en provenance du Moyen-Orient », avait expliqué cet été dans une note Sumit Ritolia, analyste pour le marché indien chez Kpler.

Avec ce vote du Congrès, l'Inde se retrouve potentiellement de nouveau dans le viseur de Trump, et ce alors que le début d'un compromis semblait avoir été trouvé sur les droits de douane. Au mois de février, le président américain avait levé la surtaxe de 25 % qui était venue s'ajouter à la taxe de 25 % visant les produits indiens depuis l'été 2025. Le taux de base de 25 % avait été quant à lui réduit à 18 % dans le cadre d'un « deal » dont les détails restaient toutefois à être négociés.

Des négociations menacées par cette nouvelle arme à disposition de Trump. « Washington va désormais menacer d'imposer des droits de douane allant jusqu'à 100 %, pour ensuite proposer un taux plus bas si New Delhi réduit ses achats de pétrole et accepte des concessions dans le cadre d'un accord commercial bilatéral profondément inégalitaire », écrit dans une note Ajay Srivastava, fondateur du Global Trade Research Initiative, un cercle de réflexion autour du commerce. L'Inde ne doit pas laisser les menaces tarifaires américaines dicter sa politique énergétique. »

Jeudi, le géant asiatique a fait savoir qu'il ne comptait nullement réduire ou arrêter ses achats de pétrole à Moscou. « L'Inde reste fermement engagée à garantir la sécurité énergétique de son 1,4 milliard d'habitants. Elle continuera à le faire en diversifiant ses sources d'approvisionnement et en fonction de l'évolution de la situation sur les marchés », a réagi le ministère des Affaires étrangères indien dans un communiqué. ■

idées



Roll
Boll pour « Les Echos »

Le choc chinois, un sujet électoral en Europe

L'ANALYSE
de **Raphaël Balenieri**
— Correspondant à Shanghai

L'arrivée massive des produits industriels chinois relance le débat sur la meilleure réponse à apporter face à la Chine. En France, le sujet refait surface dans la campagne présidentielle, après celle de 2022 qui s'était télescopée avec la guerre en Ukraine.

La dette publique, les salaires, la fiscalité des entreprises, l'école... et la Chine. A la faveur du « deuxième choc chinois » qui fait vaciller l'industrie européenne, la Chine redevient un des thèmes de campagne électorale en Europe. Pas moins de huit élections (parlementaires et présidentielles) vont avoir lieu courant 2027, en Pologne, en Italie, en Espagne... Des scrutins qui vont être observés de près par Pékin, qui a plus que jamais besoin des 450 millions de consommateurs européens pour absorber sa production.

C'est bien sûr le cas en France. A huit mois de l'élection présidentielle, la Chine a refait surface dans les débats pour la première fois depuis 2022.

Un thème déjà présent en filigrane

A l'époque, la guerre en Ukraine, qui avait éclaté en février, quelques semaines avant le scrutin, avait bousculé l'agenda, devenant le sujet international numéro un. La deuxième économie mondiale vivait encore en vase clos, du fait de sa stricte politique « zéro Covid » — elle n'a été abandonnée que

fin 2022. Et les entreprises chinoises, notamment dans l'automobile, n'avaient pas encore jeté leur dévolu sur l'Europe comme c'est le cas aujourd'hui.

Même si la Chine n'est pas encore devenue un thème de campagne en soi, comme c'est le cas aux Etats-Unis depuis des années, le géant asiatique est tout de même apparu en filigrane, à l'occasion du premier débat télévisé entre les sept premiers candidats déclarés, le 27 août dernier lors de la rentrée du Medef à Paris. A l'exception de Bruno Retailleau et de Marine Le Pen, tous

La Chine a contribué à tendre le climat avec l'Europe et la France, en niant systématiquement le problème des surcapacités industrielles

ont alerté sur la montée en gamme technologique et industrielle chinoise.

« La deuxième chose qui m'empêche de dormir, c'est la Chine », a même lancé Gabriel Attal, jamais avare en bonnes formules. Le candidat de Renaissance a dénoncé la « politique chinoise assumée qui vise à couler notre industrie ».

La « bravitude » de Ségolène Royal

« Nous sommes confrontés avec la Chine à un pays qui a aujourd'hui un avantage technologique et des coûts qui sont plus bas. C'est la première fois que cela nous arrive, et c'est terrible », a alerté, dans le même esprit, Edouard Philippe. L'ex-Premier ministre ne ferme pas la porte aux produits chinois, mais pose une condition : qu'ils soient produits en Europe. L'idée est de faire ce que la Chine a elle-même imposé aux entreprises étrangères lors de l'ouverture du pays dans les années 1990, en exigeant qu'elles montent des joint-ventures en Chine avec des entreprises chinoises...

Sans surprise, le plus offensif a été Raphaël Glucksmann, qui a longtemps défendu la cause des

Ouïgours dans l'enceinte du Parlement européen. L'essayiste a dénoncé le projet de Pékin qui consisterait, selon lui, à « éradiquer, filière par filière, nos productions stratégiques » avec des marchandises subventionnées, « vendues à perte » ou « produites par des esclaves ». Historiquement plus proche de la Chine, Jean-Luc Mélenchon a, au contraire, tendu la main, en insistant sur la nécessité « de discuter et faire un échange équilibré ». « Ce qui ne tient pas debout, c'est de les traiter comme des ennemis », a dit le chef des Insoumis.

Un « mythe » pour Pékin

Qu'il semble loin, le temps presque insouciant où, en 2007, Ségolène Royal, alors candidate PS face à Nicolas Sarkozy, avait gaffé sur la « bravitude », en doudoune blanche sur la Grande Muraille de Chine, lors de son déplacement à Pékin en pleine campagne présidentielle. Vingt ans plus tard, l'heure n'est plus à l'engagement avec la Chine, mais à la confrontation et à la recherche de la bonne riposte. Le Covid, le soutien chinois à la Russie dans la guerre en Ukraine, l'explosion du surplus commercial chinois, ont durci les positions.

La Chine elle-même a contribué à tendre le climat avec l'Europe et la France, en niant systématiquement le problème des surcapacités industrielles et en demandant aux Vingt-Sept de balayer devant leur porte. Après le vote « pour » de la France sur les taxes européennes contre les véhicules électriques chinois venant en Europe, Pékin a aussitôt riposté en s'attaquant aux brandys européens, et donc au cognac, ciblant la France sans le dire.

Quant à elle, la presse d'Etat multiplie les commentaires ironiques et sarcastiques, notamment sur le thème du « second choc chinois », un « mythe » selon Pékin. « Pour être franc, nous n'avons pas autant d'argent pour distribuer autant de subventions », avait ironisé Li Qiang, le Premier ministre chinois, en juillet lors du Davos d'été de Dalian, un rare trait d'humour qui en disait long sur l'état d'esprit à Pékin.

Au-delà de ces déclarations, l'image de l'Europe et de la France a aussi singulièrement changé dans l'esprit des Chinois, eux qui voyaient désormais principalement en Asie et consomment de plus en plus « local ». Pendant les canicules cet été, des millions de Chinois ont ainsi découvert, ébahis, l'absence de climatiseurs dans l'Hexagone, qui a été vue comme la preuve d'un certain déclassement technologique, plutôt qu'un art de vivre...

Une chose est sûre : la Chine va observer avec attention le déroulement des scrutins français et européens. Pékin a toujours été très attentif aux équilibres politiques internes à l'UE qui conditionnent en partie sa propre trajectoire économique. ■

Le Monde vu d'Hakone



LE REGARD
SUR LE MONDE
de **Dominique Moïsi**

A l'heure du déclin accéléré de l'Amérique et de la confusion grandissante du monde, les Asiatiques se sentiraient-ils davantage asiatiques (les Japonais inclus) ? Comme si leur continent était en train de devenir une oasis de paix relative, de croissance modérée mais continue ? C'est en tout cas, l'impression que j'ai retirée d'une réunion (essentiellement entre Asiatiques) à laquelle je viens de participer à Hakone au Japon. Il y a peut-être moins d'espoir en Asie, qu'il n'y en avait il y a quelques années, mais n'y a-t-il pas surtout plus de confiance ?

L'Histoire n'est-elle pas par essence cyclique ? Un nouveau cycle s'est ouvert, et il joue en faveur des puissances asiatiques, de la Chine à l'Inde, indépendamment de la nature très contrastée de leurs régimes. Comment expliquer ce phénomène, s'il est bien réel ? Il devrait nous pousser, nous Européens, nous Occidentaux, à nous réveiller et à réaliser que l'arrivée éventuelle (ou le maintien) des

populistes au pouvoir ne saurait qu'accélérer ce phénomène.

Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, l'Asie apparaissait comme le continent de la guerre. Guerre de Corée, d'Indochine, du Vietnam, sans oublier les affrontements armés entre la Chine et l'Inde, l'Inde et le Pakistan... Durant ces mêmes années, l'Europe était perçue, globalement au moins, (à l'exception notable des Balkans au lendemain de l'éclatement de la Yougoslavie en 1991) comme le continent de la paix.

La démocratie vouée à l'échec ?

Aujourd'hui, les Asiatiques seraient-ils en train de remplacer les Européens dans le rôle d'observateurs privilégiés (et inquiets) des drames du monde, des drames des « Autres » ? Le « Plus jamais ça pour nous » serait-il en train de se déplacer de l'Europe vers l'Asie ? Avec bien sûr cette interrogation majeure : et si la question de Taiwan devenait, pour l'Asie, ce qu'est la question de

l'Ukraine pour l'Europe ? Pour autant, les Asiatiques ont le sentiment, nouveau pour eux, que les nuages de l'Histoire les affectent moins que l'Europe ou le Moyen-Orient. Tout se passe surtout comme si, devant la dérive de l'Amérique, ils se sentaient plus fiers et même heureux d'être asiatiques que ce n'était le cas précédemment. Ne seraient-ils pas nés au bon endroit au bon moment ?

Certes, les désordres du monde les inquiètent et les affectent. Et sur ce plan, ils sont plus préoccupés du blocage du détroit d'Ormuz que de la guerre en Ukraine, qui n'est à leurs yeux qu'un « affrontement entre Européens blancs ».

Il y a aussi un débat qui se renforce, entre Chinois et Japonais, sur les mérites, et les limites, de la démocratie. Et il est clair que la présidence Trump II a donné des points aux Chinois, leur apportant — disent-ils — la démonstration que la démocratie ne fonctionne pas. « Il conviendrait de rétablir le vote censitaire pour qu'il en soit autre-

ment », me faisait remarquer récemment un de mes amis chinois, bien au fait de l'histoire européenne. « Moi, je ne sais pas ce qui est bon pour mon pays. Je laisse le Parti décider, même s'il n'est plus ce qu'il était, et si ce ne sont pas toujours les meilleurs qui décident de l'avenir du pays ». Et il ajoutait : « la montée des populismes dans le monde démocratique ne fournit-elle pas la preuve, que donner le pouvoir — via le suffrage universel —

Si le flambeau de l'Histoire est en train de passer de l'Occident vers l'Asie, c'est surtout une affaire de confiance en soi.

à des gens incultes et qui ne méritent pas un tel privilège, est une formule vouée à l'échec » ?

Dans « Le Monde Post Américain » publié en 2008, Fareed Zakaria affirmait que l'Amérique ne reculait pas. C'étaient ses rivaux, au premier rang desquels la Chine, qui allaient plus vite. En 2026, les Chinois semblent tenir un même raisonnement. Ce n'est pas, à leurs yeux, la Chine qui va plus vite, c'est l'Amérique qui ralentit et même recule, victime de l'amateurisme baroque de Donald Trump II. Il y a paradoxalement aujourd'hui en Chine moins d'espoir (les résultats économiques sont moins bons) et pourtant plus de confiance en soi que ce n'était le cas à l'époque des Jeux Olympiques de Pékin en 2008.

On ne saurait expliquer la réussite de l'Asie (celle de la Chine, comme celle de l'Inde) par le seul échec de l'Amérique. Si le flambeau de l'Histoire est en train de passer de l'Occident vers l'Asie, c'est aussi et surtout affaire de volonté et de confiance en soi. L'Asie, pour aller à l'essentiel, « en veut plus » que nous.

Dominique Moïsi est géopolitologue.

chroniques



Dette publique : l'histoire d'une crise inévitable

Le taux de croissance du PIB français est durablement inférieur à la charge de la dette. Exercice de pédagogie pour les candidats à la présidentielle qui n'auraient pas encore mesuré l'ampleur de la crise à venir.

par Jean Peyrelevade



Un seul changement notable, un seul, a modifié la vision politique des Français depuis la parution de mon dernier livre, il y a un peu plus de six mois (1). Ils sont désormais 85 % à estimer urgent de réduire la dette publique (2). Mais cette lucidité nouvelle a une portée limitée. Car en même temps ils refusent pour la plupart de participer au redressement nécessaire : ce sont les autres qui doivent payer, pas moi. Cette contradiction ne fait que traduire l'impuissance de nos dirigeants politiques à construire, expliquer et partager un plan d'action digne de ce nom. Ils n'émettent que des idées toujours lourdement insuffisantes et parfois absurdes, qui ne permettront en rien de résoudre un problème majeur.

Il faut faire payer les entreprises les plus profitables ainsi que les seuls ménages les plus riches, dit toute la gauche. La baisse de la dépense publique devrait permettre d'éviter toute hausse d'impôts, répond la droite. Il suffit d'arrêter l'immigration, déclare l'extrême droite. Sur-tout, la proposition de Jean-Luc Mélenchon d'annuler d'autorité les 18 % de dette publique détenus par la banque centrale recueille 60 % d'opinions favorables, dans toute la population. Cette mesure est bien sûr impossible à mettre en œuvre. Mais cette réponse n'est pas la bonne, car elle peut donner l'impression que la mise en œuvre forcée de la mesure serait une solution. Or elle ne changerait strictement rien à la situation plus que préoccupante de notre dette. Ce qui me permet d'affirmer que notre héros bruyant d'extrême gauche, qui sait tout sur tout, est en fait un démagogue d'une inculture absolue sur les questions économiques et monétaires.

Pour être comprise, la vérité doit être expliquée. Le déficit budgétaire annuel (152 milliards en 2025, soit 5,1 % du PIB) a deux composantes distinctes. La première, différence entre les dépenses et les recettes publiques, est qualifiée de « déficit primaire ». Le déficit primaire de la France s'établit à 86 milliards d'euros en 2025, soit 2,9 % du PIB. La seconde est ce qu'on appelle la « charge de la dette »,

qui représente les intérêts payés sur la dette existante. La charge de la dette pour 2025 est de 65 milliards, soit 2,2 % du PIB.

Le problème nouveau et irréductible que nous avons à traiter tient entièrement à l'évolution actuelle et à venir de la charge de la dette. Celle-ci ne va pas arrêter de croître rapidement, avec un risque quasi certain d'effet « boule de neige ». Pour quelles raisons ?

Nous avons vécu, depuis la gigantesque crise des subprimes aux Etats-Unis en 2008 et jusqu'à la pandémie du Covid en 2020, une période très difficile. La Banque centrale européenne (BCE), craignant l'arrivée d'une véritable récession, déclencha une action exceptionnelle : elle décida à partir de 2015 de racheter sur les marchés financiers des quantités importantes d'obligations d'Etats, afin de faire baisser massivement les taux d'intérêt et de relancer la croissance.

Cette politique réussie nous mit dans une situation totalement inusitée. Entre 2015 et 2025, le taux nominal de croissance du PIB français (3 % par an) fut nettement supérieur à la charge d'intérêts annuelle sur la dette publique, tombée à 1,25 % en 2020 pour remonter à nouveau à 2 % en 2025. La charge annuelle de la dette n'a cessé de diminuer jusqu'en 2020. Merveilleuse situation pour nos dirigeants politiques qui ne comprennent pas que cette évolution est contraire aux règles habituelles de la macroéconomie : une charge de la dette continuellement décroissante permet, à déficit budgétaire constant, d'augmenter le déficit primaire, donc l'excédent de dépenses par rapport aux recettes : quel bonheur ! Profitons-en, ont pensé Emmanuel Macron et Bruno Le Maire. Mais, ferait remarquer un esprit mali-

Nous devons passer, dans les trois ans qui viennent, d'un déficit primaire de 3 points de PIB à un excédent primaire d'au moins un point, soit une correction à faire de plus de 120 milliards.

cieux, un taux de croissance durablement supérieur au taux d'intérêt conduirait à une conclusion encore plus paradoxale : il suffirait à un pays de s'endetter pour s'enrichir.

Cette politique fut interrompue en 2022. La Banque centrale européenne remonta soudain ses taux d'intérêt, afin de lutter contre l'inflation relancée par la guerre en Ukraine et la crise énergétique qui en a résulté. Le taux d'intérêt payé par la France pour ses émissions obligataires à dix ans est aujourd'hui supérieur à 4 % alors que le PIB nominal (inflation comprise) a augmenté de 1,9 % en 2025. On est donc revenus, et pour longtemps compte tenu de l'évolution monétaire mondiale où les hausses de taux d'intérêt se multiplient, à une situation classique : le taux de croissance est désormais inférieur à ce que va devenir assez rapidement la charge de la dette, au fur et à mesure du refinancement des dettes passées, souscrites à des niveaux beaucoup plus avantageux.

Prenons un exemple, plutôt modéré : un PIB nominal de l'ordre de 3 % par an avec un taux d'intérêt de 4 % sur une dette représentant 120 % du PIB. Cela conduirait à une charge annuelle de la dette, répétitive donc croissante, de 1,2 % du PIB. Ce n'est pas le chiffre en soi qui est important, mais son existence positive : année après année, la dette s'envole. Et la seule manière de compenser cette trajectoire est d'avoir un excédent budgétaire primaire à une hauteur qui soit au minimum égale à la charge de la dette. Des recettes supérieures aux dépenses, quel changement radical !

Conclusion : nous devons passer, dans les trois ans qui viennent, d'un déficit primaire du budget de 3 points de PIB à un excédent primaire d'au moins un point, soit une correction à faire de plus de 120 milliards d'euros. L'annulation des 18 % d'obligations détenus par la BCE ne changerait strictement rien à l'affaire. Quel homme politique osera expliquer cela aux Français ? Personne à mon sens, et en tout cas ni Marine Le Pen, ni Jean-Luc Mélenchon. Donc, conformément à ce que j'écris dans mon livre, nous nous rapprochons de plus en plus d'une crise majeure.

Jean Peyrelevade est économiste.

(1) « La France, du populisme au chaos » (Odile Jacob, avril 2026)
(2) Sondage Elabe pour « Les Echos » (septembre 2026)

Le pétrole a des idées, le gaz n'en a pas

Le marché du pétrole dispose de mécanismes d'ajustement qui rendent le choc d'Ormuz moins violent qu'initialement anticipé. L'Europe, en revanche, n'a pas de plan B pour son gaz.

par Ludovic Subran



Le Brent à 110 dollars, le gaz européen au-dessus de 80 euros le MWh, le gazole à 2,40 euros le litre : sur le papier, tout ressemble à 2022 mais dans les faits, la mécanique est différente.

L'attaque contre l'oléoduc saoudien Petroline et les tensions dans le détroit d'Ormuz ont amputé les flux d'environ 4,3 millions de barils par jour. C'est un choc d'offre classique qui devrait s'atténuer : le Brent devrait refluer vers 90 dollars pour la fin de l'année, puis passer au-dessous de 80 dollars en 2027. Bien sûr, tout cela dépend des réparations. Si elles tardent, le prix du baril restera autour de 100 dollars.

Mais le vrai sujet n'est pas le pic, c'est la durée. Entre mars et août, les importateurs de combustibles fossiles ont payé environ 300 milliards d'euros de plus que prévu avant-guerre, un pur transfert de revenu vers les exportateurs, qui comprime pouvoir d'achat, marges et finances publiques.

La bonne nouvelle, c'est que le pétrole dispose de mécanismes d'ajustement : trafic de contournement dans le Golfe, destruction de la demande (baisse attendue de 2,5 millions de barils par jour en 2026), et réserves stratégiques, même si celles-ci sont proches de leurs plus bas niveaux depuis des décennies, ce qui limite la marge de Washington.

Le gaz européen n'a pas d'équivalent

Les marges américaines et européennes sont 1,8 fois plus élevées que leur moyenne sur cinq ans, non pas parce que le brut est cher, mais parce que la capacité de raffinage ne suit pas. Malgré cela, les investissements dans le raffinage vont reculer de 15 % cette année, et la capacité restera quasiment figée jus-

qu'en 2040. Ce goulot maintiendra les prix des carburants élevés même si le Brent se calme, avec un effet de premier plan sur le diesel, et donc dans le transport, l'agriculture, et via les engrais, l'alimentation.

La mauvaise nouvelle, c'est que le gaz européen n'a pas d'équivalent. On ne fait pas transiter du GNL par pipeline autour d'un détroit fermé. Les chargements qataris et émiratis restent à 15-25 % de leur niveau d'avant-guerre. Si ceux-ci se normalisent enfin, le prix du gaz pourrait redescendre en dessous de 70 euros le MWh fin 2026 puis diminuer de moitié en 2027, mais le risque cet hiver c'est bien un remplissage insuffisant des stocks, combiné au froid. La zone euro absorbe sans drame un TTF entre 80 et 100 euros le MWh pendant neuf mois ; au-delà de 120 euros le MWh en continu, elle bascule en récession.

Le pic d'inflation du gaz est à venir

Les prix de l'essence et du diesel se répercutent à la pompe en un à deux mois. Ceux du gaz et de l'électricité suivent des calendriers tarifaires réglementés : le pic d'inflation ressentie par les ménages n'est donc pas encore atteint, et les pertes de pouvoir d'achat vont continuer. Alors que l'essentiel de la prime énergétique est déjà intégré dans les coûts d'emprunt record que l'on subit, un nouveau choc d'offre ou des mesures de soutien budgétaire trop généreuses continueront de menacer l'équation budgétaire.

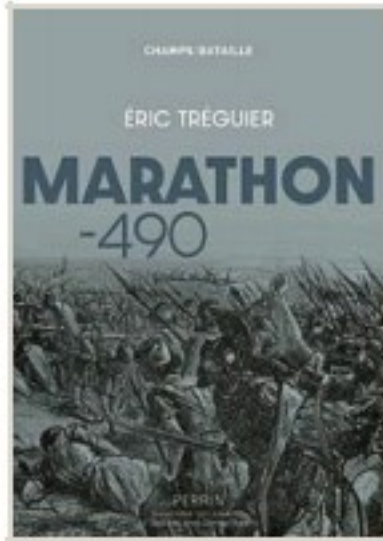
Le Golfe investit dans des contournements d'Ormuz (ADCOP, Kirkouk-Ceyhan, Duqm) et l'Asie diversifie ses approvisionnements. Rien de tout cela ne déplace Ormuz à court terme, mais c'est un mouvement de fond qui survivra au conflit. Pour l'Europe, la leçon reste la même : tant que l'électrification et les renouvelables n'auront pas réduit sa dépendance structurelle au gaz, chaque choc au Moyen-Orient continuera de se transmettre presque intégralement à la facture énergétique des ménages. A bon entendre.

Ludovic Subran est directeur des investissements du groupe Allianz.

LE LIVRE DU JOUR

Marathon : les coulisses d'un mythe

LE PROPOS La bataille de Marathon (-490), remportée par la jeune cité démocratique d'Athènes face à une armée perse venue punir son insolence, compte parmi les principaux faits d'armes de l'histoire antique. Dans un ouvrage passionnant, l'historien et journaliste Eric Tréguier décrit par le menu ses origines, le déroulement des opérations et son héritage - Marathon est l'unique bataille à avoir donné son nom à une course à pied. Selon la légende, le messager Philippides aurait couru de Marathon jusqu'à Athènes (environ 40 km) pour annoncer la victoire contre l'armée de Darius ! L'INTÉRÊT Au-delà des aspects militaires, l'auteur dépeint un monde antique complexe. L'Empire perse avait des liens nourris avec les grandes cités grecques. Des élites en disgrâce, à l'image d'Hippias, ancien tyran d'Athènes, étaient ainsi accueillies à la cour des Achéménides. Les pages les plus stimulantes du livre sont celles



consacrées à l'Empire fondé par Cyrus le Grand, réputé pour la sûreté de ses routes, son administration efficace et sa capacité à aspirer les richesses d'Europe, d'Asie et d'Afrique du Nord. LA CITATION « Le monde entier connaît Marathon. Peu savent vraiment ce qui s'y est joué. Car cette bataille, avant d'être une légende, fut une opération militaire concrète, décidée dans l'urgence, marquée par l'asymétrie des forces, les préjugés, l'improvisation, les hasards heureux. » —Adrien Lelièvre

ESSAI Marathon -490 Une bataille à reconstruire Eric Tréguier, Perrin, 272 pages, 25 euros

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



Le diesel à 3 euros le litre ? L'équation de la transition énergétique

LA
CHRONIQUE
de François
Gemenne



En Europe, les ventes de voitures électriques ont bondi de 35 % au premier semestre 2026, et il est très vraisemblable que la tendance se poursuivre au second semestre. On peut former l'hypothèse, néanmoins, que c'est surtout le prix du litre d'essence à la pompe, davantage que le spectacle des canicules et incendies de cet été, qui aura convaincu les acquéreurs de ces véhicules de sauter le pas. Et on a beau dire, pour rassurer, que cet été est celui qui fera tout changer, je crains que le prix des énergies fossiles ne soit un déterminant de la transition beaucoup plus fort que le coût des canicules, des incendies et des sécheresses.

L'inflation du prix des carburants est un puissant moteur de colère sociale, qui risque de fracturer le pays entre ceux qui auront la possibilité d'acquiescer une voiture électrique ou de prendre les transports en commun, et ceux qui devront subir la hausse du prix de l'essence et du diesel, actuellement à 2,40 euros le litre en moyenne en France. Et je crains de surcroît, hélas, que nous ne soyons encore qu'au début d'une spirale inflationniste : la flambée du prix des carburants sera demain suivie de celle des factures de chauffage au gaz, et après-demain des prix de l'alimentation, affectés à la fois par les récoltes agricoles catastrophiques et le blocage dans le détroit d'Ormuz de nombreux composants essentiels des engrais de synthèse.

Un cycle sans fin

Dans ce contexte, on pourrait penser que la transition énergétique sortirait considérablement renforcée de la séquence actuelle : alors qu'on avait seriné pendant des mois qu'elle était trop chère et impayable, c'est désormais notre dépendance aux énergies fossiles qui fait peser un poids insupportable sur le budget des ménages, des entreprises et des gouvernements. Il ne s'agit pas ici d'affirmer que la transition énergétique ne coûtera rien, mais que son coût doit s'apprécier au regard de celui de notre dépendance aux énergies fossiles et des impacts dramatiques du réchauffement que celle-ci induit. Mais un baril de pétrole brut au-dessus de 100 dollars risque aussi, en même temps qu'il gonfle les profits des compagnies pétrolières, de relancer des investissements dans les

énergies fossiles. En juin de cette année, le gouvernement américain a mis aux enchères, dans une certaine indifférence, d'importantes licences de forages pétroliers en Alaska : les enchères n'ont rapporté que 3,7 millions de dollars, faute d'intérêt de la part des compagnies pétrolières. D'autres ventes similaires en Alaska, organisées dans les mois précédents, se sont soldées par des bides retentissants. Les forages étaient considérés comme trop chers et trop risqués par les compagnies pétrolières, dans un contexte où le prix du baril n'était alors que de 70 dollars...

Dans l'immédiat, les gouvernements sont évidemment contraints de prendre des mesures d'urgence pour soulager les budgets des ménages et compenser les pertes. Tous les partis politiques, y compris les Ecologistes, demandent donc des aides à la consommation d'énergies fossiles, et le gouvernement débloque en urgence une aide d'1,1 milliard d'euros pour compenser les pertes des agriculteurs. Ces mesures sont évidemment compréhensibles, et imposées par le contexte social. Mais si la réponse du gouvernement se limite à ces mesures d'urgence, il est certain que ces mesures devront être répétées l'an prochain, et l'année d'après. La situation géopolitique va rester durablement instable, et les récoltes agricoles seront de plus en plus souvent ruinées par des sécheresses et des canicules. C'est un cycle sans fin.

Sans accélération de la transition énergétique, nos démocraties européennes resteront à la merci de la fluctuation des prix des énergies fossiles, et des colères sociales qu'elle engendre. Elles seront aussi à la merci des régimes qui ont tout à gagner de cette inflation, à commencer par la Russie. L'Union européenne s'est construite sur les fondations d'une coopération énergétique, qui concernait le charbon et l'acier. C'est désormais dans la transition énergétique qu'elle peut trouver une planche de salut.

François Gemenne est professeur à HEC, coauteur du sixième rapport du GIEC et président du Conseil scientifique de la Fondation pour la nature et l'homme.

Il ne s'agit pas d'affirmer que la transition énergétique ne coûtera rien.

La troisième voie de l'IA : utile, sobre et souveraine

par Alain Grandjean, Jean-Marc Jancovici et Laurent Morel

L'intelligence artificielle s'invite dans nos entreprises. Face à cette révolution, deux attitudes sont également inappropriées : l'enthousiasme béat, assimilant l'IA à une baguette magique, et le refus systématique, désormais inopérant en pratique. Il nous faut une troisième voie, lucide et pragmatique.

Dans les métiers intellectuels, les avantages de l'IA sont réels. Dans le conseil, par exemple, l'IA accélère la recherche, la synthèse de documents, les benchmarks ou certaines productions quantitatives, et peut fournir des gains substantiels de productivité. Mais si l'IA est performante sur certaines tâches, elle l'est beaucoup moins sur d'autres. Cette « frontière technologique irrégulière » impose de ne pas confondre automatisation et progrès. Une machine qui produit plus vite une analyse erronée ne crée pas de valeur, elle industrialise l'erreur. Nous pourrions nous mordre les doigts de lui déléguer notre réflexion sans rester maîtres du jeu.

Par ailleurs, l'IA n'est pas immatérielle. Derrière chaque usage se cachent des centres de données, et d'autres infrastructures, avec des impacts variables sur l'environnement en fonction de leur localisation. Les usages eux-mêmes n'ont pas tous le même impact : une requête simple, une longue analyse documentaire, un agent autonome ou la génération vidéo ne mobilisent pas les mêmes ressources.

Exigence de sobriété

Il est donc temps de parler de sobriété IA, et d'appliquer un principe d'efficacité : l'utiliser avec le plus petit modèle disponible, sur le plus petit volume de données,

L'IA va créer un besoin nouveau : celui de tiers de confiance. La France et l'Europe pourraient faire de cette exigence un atout.

avec le moins d'itérations, pour une valeur d'usage pleinement justifiée. Nous n'avons pas besoin de remplacer une recherche documentaire standard par un appel à un data center de plusieurs mégawatts. Cette exigence de sobriété est d'autant plus importante que l'IA risque d'accroître notre dépendance technologique. L'Europe importe déjà massivement ses infrastructures cloud et ses logiciels. La concentration entre quelques acteurs américains peut transformer cette dépendance numérique en véritable captation économique.

Demain, le risque pourrait être plus profond encore, celui d'une dépendance cognitive. Car utiliser un modèle, c'est aussi accepter ses données d'entraînement, ses catégories, ses hypothèses et ses biais. Si une part croissante des diagnostics économiques, juridiques, scientifiques ou environnementaux européens est produite par des systèmes conçus ailleurs, selon d'autres priorités et d'autres valeurs, notre perte de souveraineté sera aussi morale et intellectuelle.

L'Europe n'a pas d'intérêt à reproduire

les modèles géants américains. Elle peut chercher à prendre une place là où elle dispose d'atouts spécifiques. La France possède notamment une électricité largement décarbonée, un savoir-faire scientifique et technologique reconnu et une expertise ancienne de la transition écologique.

Elle pourrait ainsi devenir un territoire de référence pour une IA sobre et bas-carbone : infrastructures d'hébergement sobres, modèles spécialisés moins énergivores, outils au service de la transition, audit et certification des impacts environnementaux. L'IA va créer un besoin nouveau : celui de tiers de confiance. Plus les machines produiront de textes, d'analyses et de recommandations, plus il deviendra essentiel de distinguer ce qui est plausible de ce qui est vrai, ce qui est produit par analogie par un algorithme de ce qui est compris et documenté. La France et l'Europe pourraient faire de cette exigence un atout, en s'appuyant sur sa tradition d'expertise indépendante et de vérification des savoirs.

L'enjeu est de décider collectivement quelle place nous voulons donner à l'IA. Une IA utilisée sans discernement peut nous atrophier, accroître nos dépendances et alourdir notre empreinte écologique. Une IA adaptée et bien gouvernée peut permettre aux humains de progresser plus vite vers des objectifs sociétaux désirables. La bonne question n'est plus : « Que peut faire l'IA ? » Elle est : « Que voulons-nous vraiment lui faire faire ? »

Alain Grandjean, Jean-Marc Jancovici et Laurent Morel sont associés à Carbone 4.

Au-delà du modèle unique en IA : construire nos souverainetés

par François Germinet, Emmanuelle Roux et Olivier Wong-Hee-Kam

Imaginez une technologie qui concentre le pouvoir révolutionnaire de l'imprimerie (qui démocratise l'accès au savoir), de la force mécanique (qui multiplie notre force de travail) et de la puissance nucléaire (qui peut détruire une métropole ou un pays d'une seule attaque) ! Eh bien c'est l'IA !

L'intelligence artificielle n'est pas une innovation de plus. C'est la superposition de toutes ces révolutions en une, avec une différence de taille : nous n'aurons pas plusieurs siècles pour nous adapter, mais plutôt cinq ou dix ans ! Nous sortons d'un monde où chacun est un « paysan cognitif » qui produit à son échelle des textes, des tableaux, des présentations, des vérifications, des validations, des recherches, des décisions, comme le paysan coupait son blé à la main et le menuisier rabotait ses planches à la main.

Alors que durant l'ère industrielle nous avons commencé à produire en masse des objets et à construire des organisations pour gérer cette production, nous commençons maintenant à produire en masse de l'« intelligence » et la gestion de cette intelligence.

Maintenant, imaginez que nos gares, aéroports, rails, jusqu'aux routes communales soient possédés par des puissances étrangères qui pourraient à tout moment décider de nous en interdire ou réduire l'accès. C'est ce que nous acceptons avec l'IA.

Certes, l'IA s'inscrit dans la continuité de l'ère de l'information qui a permis de démocratiser l'accès à la connaissance (par le web et les moteurs de recherche) et de structurer des communautés mondiales

(par la communication instantanée). Mais le tsunami que représente cette « super-technologie » rend plus critique la question de nos dépendances aux données (notre pétrole numérique), aux modèles (nos usines à penser) et aux infrastructures (nos autoroutes de l'information). La question n'est pas seulement « comment utiliser l'IA ? », mais « qui la possède et à quelles conditions ? »

Derrière le mot « IA » se cache une superposition de technologies et d'usages, comme les étages d'un immeuble, contrôlés par une poignée d'acteurs. Au sous-sol, les puces et les matières premières, où les Etats-Unis, Taïwan, la Corée du Sud et la Chine occupent des positions dominantes. Au rez-de-chaussée, les data centers détenus par Amazon, Microsoft et Google. Aux étages supérieurs, les logiciels et les modèles d'IA, comme ChatGPT ou Claude, qui se font tour à tour aide personnelle, agents de gestion ou outils de recherche et de défense.

Choisir nos dépendances

Il est illusoire de vouloir être souverain à tous les étages. Nous devons donc choisir nos dépendances et construire notre indépendance là où elle est stratégique. Des alternatives à ces géants émergent déjà en Europe : Mistral vient de lever 3 milliards d'euros pour proposer une IA souveraine opérant sur le continent. En Allemagne, Hostsharing mutualise des infrastructures numériques ; en Espagne, Som Connexio explore une logique coopérative. En Suisse, Apertus, porté par l'EPFL et l'ETH Zurich, défend un modèle ouvert et réutilisable. En France, ILaaS

fédère les capacités d'inférence de l'enseignement supérieur et de la recherche : chacun peut contribuer, utiliser les ressources communes et partager ses capacités disponibles ; ou encore Pleias crée une IA pour la RATP.

Entre dépendance et autarcie, ces expériences dessinent une autre voie pour nos usages citoyens et professionnels : des modèles communs ouverts, des infrastructures mutualisées, une IA distribuée. Elles ouvrent la voie à des environnements d'IA construits sur mesure, au plus près des usages, des données et des besoins de chaque territoire ou organisation : communes, entreprises, écoles, universités, hôpitaux.

Notre souveraineté en IA suppose donc d'investir dans une IA de puissance, de type dissuasion nucléaire pour notre intégrité physique, mais aussi, et c'est là notre appel, dans des communs de l'IA, moins énergivores, pour garantir notre capacité à agir en maîtrise et en confiance.

François Germinet est professeur à CY Cergy Paris Université et président du collectif Le 106 ; ancien président d'université et conseiller à Matignon (France 2030), cabinet ministériel. Emmanuelle Roux est cofondatrice de Crakus, membre du Comité digital consultatif de la Caisse des Dépôts et ancienne Conseil national du numérique ; conférencière. Olivier Wong-Hee-Kam est vice-président numérique de l'université de Rennes, président du réseau des VP numérique des universités, porteur du projet ILaaS.

sciences



Le cœur a ses neurones que la raison ne connaît point

LA CHRONIQUE de Pierre-Marie Lledo



Chaque battement de cœur obéit au cerveau. Certes. Mais pas à lui seul. Niché au sein du cœur siège un second centre nerveux, longtemps relégué au rang de curiosités. Une étude publiée dans la revue scientifique « Cell » vient d'en lever le voile, et son verdict est sans appel : ce sont bien ces neurones qui veillent à maintenir le cœur en cadence, même quand nous sommes saisis d'effroi. Le cœur possède en effet un « second cerveau ». Ces neurones intrinsèques sont en lien direct avec le cerveau et forment le dernier maillon de la chaîne qui commande les muscles cardiaques. Mais ces neurones sont d'une rareté déconcertante, d'où l'énigme tenace de leur office. À l'université de Yale, des chercheurs ont modifié génétiquement des souris pour rendre visibles ces neurones cardiaques. Deux sous-types se distinguent : les neurones Npy retiennent le cœur au bord de l'emballement ; c'est la pédale de frein qui assure les conditions de survie. Les seconds, les neurones Ddahl, gardent quant à eux leur part de mystère : activés ou réduits au silence, ils ne changent rien à la marche des choses. Un jour, une doctorante mesure la pression artérielle de souris privées de neurones Ddahl. Soudain, l'une s'effondre sous ses yeux. Toutes succombent ensuite, jamais les souris témoins. Toujours le même scénario : le rythme cardiaque chute brutalement, puis le cœur s'éteint. Le soupçon se porte alors sur le protocole : confinées dans un tube étroit, les souris subissent un stress intense. D'autres épreuves confirment pourtant le phénomène : privées de leurs neurones Ddahl, elles succombent à tout type de stress, qui pétrifie leur cœur ; stimulés, ces mêmes neurones les arrachent d'une mort certaine.

Des souris... et des hommes Découverts au sein du cœur humain, ces deux types de neurones redessinent les perspectives thérapeutiques. Déjà impliqué dans l'insuffisance cardiaque et les arythmies, ce réseau nerveux est notamment ciblé par l'ablation atriale, une intervention chirurgicale dont on ignore encore les mécanismes. Distinguer ces deux populations pourrait changer la donne : rendre la chirurgie plus précise et, demain peut-être, concevoir des médicaments capables de n'en cibler qu'une seule pour limiter les effets secondaires. Aristote confiait au cœur le soin de penser et au cerveau celui de réguler la température du sang. Il se trompait, certes, mais son erreur n'était pas sans clairvoyance. Car ce cœur qu'il pressentait affranchi du cerveau, un laboratoire de Yale vient, vingt-quatre siècles plus tard, d'en révéler l'insoupçonnable mécanisme. Blaise Pascal, lui, avait peut-être tranché la question en une phrase que nul n'a surpassée : « Le cœur a ses raisons ». Il ignorait seulement que ces raisons étaient, au sens propre, portées par des neurones cardiaques !

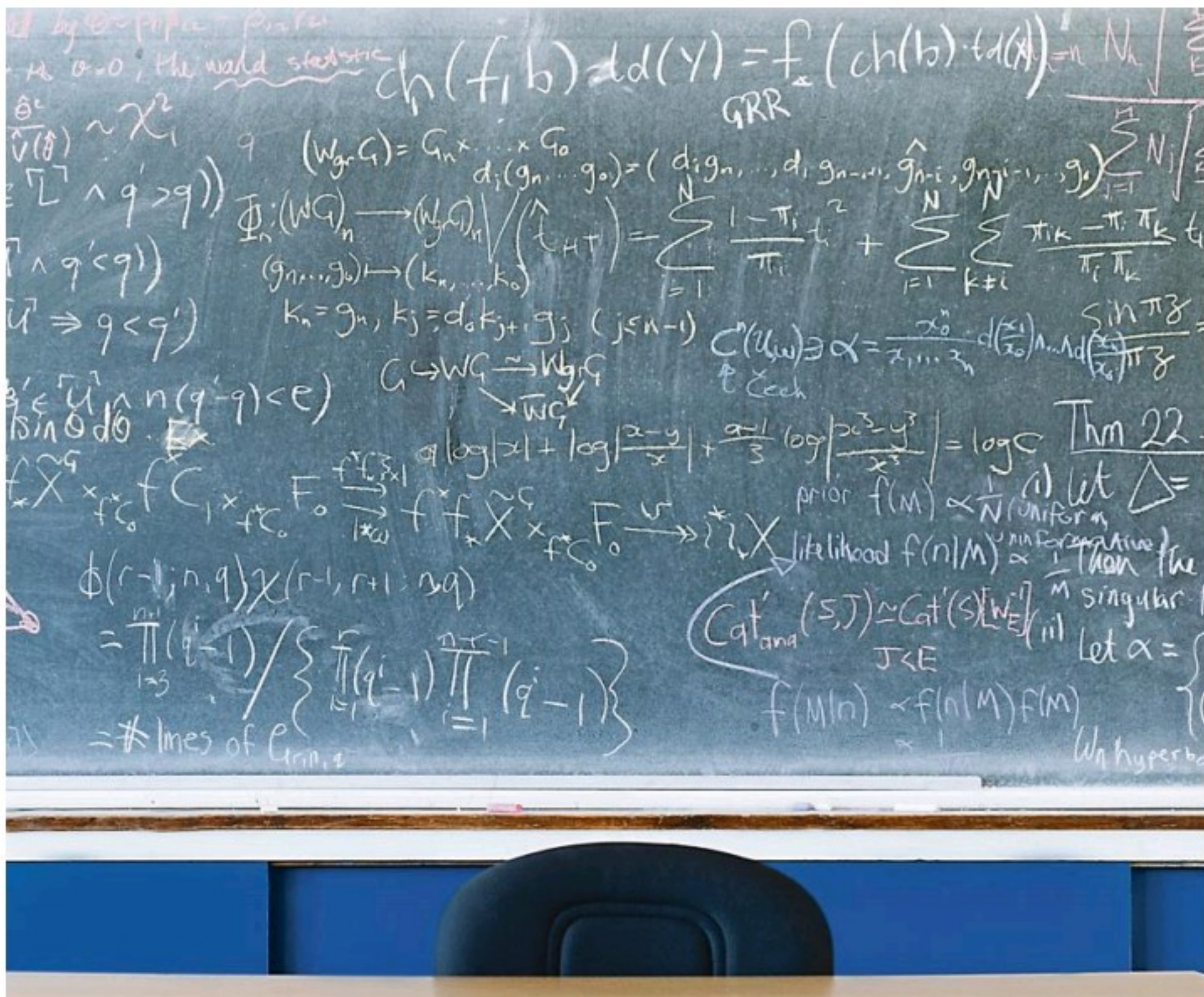
Pierre-Marie Lledo est chercheur en neurosciences à l'Institut Pasteur et au CNRS

 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

MATHÉMATIQUES // Les algorithmes d'IA ont résolu ces derniers mois des énigmes vieilles de plusieurs décennies. Ces avancées interrogent sur l'avenir du métier de mathématicien.

L'intelligence artificielle va-t-elle mettre les mathématiciens à la retraite ?



Les prouesses récentes des IA laissent les mathématiciens humains profondément ébranlés Photo Getty Images

Yann Verdo

Du « jamais vu ». L'expression, malheureusement galvaudée dans la presse à sensation, a ici toute sa place et tout son sens : jamais la communauté mathématique mondiale avait connu un tel tremblement de terre depuis Euclide. Le séisme, de forte magnitude et aux secousses à répétition, a pour double épigraphe OpenAI et Anthropic, les deux principaux bastions de cette IA qui fait couler tellement d'encre en ce moment. Leurs algorithmes respectifs ont atteint en l'espace de six mois un tel niveau en maths qu'on les voit désormais « craquer », l'une après l'autre, et avec une apparence de facilité désarmante, ces conjectures et autres énigmes mathématiques sur lesquelles les mathématiciens humains s'arrachent les cheveux depuis des décennies, sinon des siècles. Et cela est allé vraiment très vite – à une vitesse d'autant plus spectaculaire et choquante que les maths sont, par nature, plutôt une science « du temps long », dans laquelle un résultat ou une hypothèse formulé il y a plus de cent cinquante ans conserve la même pertinence et la même fraîcheur que s'il datait de la veille. Il y a encore un an et demi, l'IA n'avait – au mieux – qu'une utilité très marginale pour les mathématiciens de métier : elle n'était tout simplement pas

au niveau pour leur être d'une quelconque assistance. Mais les algorithmes ont souterrainement progressé, et de plus en plus de chercheurs – surtout les plus jeunes – se sont mis à les utiliser dans leur travail. « Et puis, au cours des six derniers mois, c'est encore une autre étape qui a été franchie », analyse Stéphane Mallat. L'homme sait de quoi il parle : chercheur en mathématiques appliquées spécialiste du traitement du signal, il a reçu en 2025 la médaille d'or du CNRS et vient de publier, le 10 septembre chez CNRS Editions, « Mathématiques de l'intelligence pas si artificielle ». « D'un outil d'aide aux mathématiciens humains, leur facilitant une partie du travail, les IA sont devenues des entités autonomes, capables sur un simple prompt de résoudre, seules, telle ou telle conjecture sur laquelle la communauté mondiale butait des décennies. »

Un raz-de-marée qui ne fait que commencer Le premier signal d'alerte – annonciateur de cette évolution majeure, aux conséquences... incalculables – a retenti en mai dernier, quand un modèle d'OpenAI a résolu, en l'infirmité par un contre-exemple, le problème des distances unitaires proposé par le génial Paul Erdős en 1946. A ce stade, seule l'étroite communauté des spécialistes a été secouée.

L'équation de la discorde

L'annonce d'OpenAI selon laquelle son modèle d'IA aurait résolu l'équation de Navier-Stokes a aussitôt suscité la polémique. L'IA se serait en effet approprié les résultats récents de deux mathématiciens : Tristan Buckmaster, de l'université de New York, et Levent Alpöge, qui travaille pour... Anthropic. Médaille Fields 2006, Terence Tao a estimé que les travaux d'Alpöge et Buckmaster pourraient être en mesure de déverrouiller les équations de Navier-Stokes. Sans les résoudre eux-mêmes, les deux chercheurs auraient donc pu mettre l'IA d'OpenAI sur la voie. Mais comment faire la part des choses, alors que les IA s'appuient, par construction, sur tout ce qui a été fait avant ou indépendamment d'elles par des cerveaux humains ?

Deux mois plus tard, en juillet, une annonce négligemment publiée sur X a à nouveau fait trembler les murs : profitant d'une finale soporifique de la Coupe du monde pour mettre Claude au travail, le mathématicien turco-américain Levent Alpöge faisait savoir, preuves à l'appui, que l'IA d'Anthropic avait cassé la conjecture jacobienne, une énigme géométrique datant de 1939 – là encore en l'infirmité par un contre-exemple.

Evolution ne veut pas dire extinction. Le rôle central des maths dans nos sociétés n'est en rien entamé.

Mais l'épidémie ne faisait encore que commencer. Nouveau coup de tonnerre plus fracassant encore le 10 août quand ce fut au tour de cette cime inviolée des mathématiques pures, l'hypothèse de Riemann, d'être attaquée par le même Claude – ou plutôt, par une version de recherche non publiée de Claude. Disons-le tout de suite : l'hypothèse de Riemann, qui date de 1859 et a trait à la répartition apparemment aléatoire des nombres premiers dans l'ensemble des entiers naturels, n'a pas, contrairement aux deux précédentes, été résolue. Mais l'IA n'en est pas moins arrivée, en 36 heures, à un résultat stupéfiant, faisant sensiblement progresser le chantier. Le plus stupéfiant est que Jared Summer, l'employé d'Anthropic qui a donné ce défi à Claude, n'est pas même mathématicien, et qu'il s'est contenté, dans ses prompts, de phrases du genre : « Continue tes efforts ». L'auteur de ces lignes saurait en faire autant. Mais ce n'était pas fini encore. Le 8 septembre, OpenAI a annoncé qu'un modèle non encore lancé avait résolu l'équation de Navier-Stokes, qui a reçu sa forme définitive en 1845 et porte sur le mouvement des fluides (liquides et

gaz). Une équation jugée d'une telle importance (anticiper le mouvement des fluides peut révolutionner les prévisions météo ou la conception des ailes d'avion) que le Clay Mathematics Institute l'a fait figurer au rang de ses sept problèmes dont la résolution vaudrait à son auteur un prix d'un million de dollars. Cela n'a pris que 88 heures au modèle d'OpenAI – non sans créer la polémique, l'IA ayant été accusée de plagiat. Ces résultats en série laissent les mathématiciens humains profondément ébranlés. Certains s'effondrent dans un désespoir existentiel, à l'image de Kirwin Hampshire (Université de Victoria au Canada) qui a publié en juillet un essai au titre éloquent, « The Dark Night of Mathematics ». D'autres choisissent de « passer à l'ennemi », comme Jacob Tsimerman (médaille Fields 2026), qui rejoint OpenAI. D'autres encore se réjouissent, tel le trader (et PhD en maths) Alex Gerko, fondateur de la société XTX, qui s'exclame : « Nous allons voir l'équivalent de 50 ans de progrès mathématiques réalisés au cours des deux prochaines années. » Le 11 septembre, 25 lauréats de la médaille Fields ont quant à eux cosigné une lettre ouverte pour dénoncer un possible « effet destructeur » de l'IA sur la recherche en mathématiques. Et plus de 3.500 de leurs collègues ont signé la Déclaration de Leiden sur l'IA et les mathématiques, publiée en juin, qui appelait à ne pas baisser les bras face au raz-de-marée de l'IA. **L'enseignement des maths, plus vital que jamais** Stéphane Mallat, lui, insiste sur la nécessité de raison garder. Et de faire la part des choses. Nul doute que cette stupéfiante accélération ne peut qu'avoir un impact fondamental sur le métier de mathématicien, qui va profondément évoluer. Même si l'on peut (encore) se retrancher derrière le fait que ces IA obtiennent des réponses à des problèmes déjà formalisés par des humains, par opposition à la capacité de savoir poser des questions importantes, nul ne sait combien de temps cette dernière digue-là tiendra encore. Cependant, insiste le médaillé d'or du CNRS, évolution ne veut pas dire extinction. Il y aura toujours besoin de mathématiciens (humains) pour comprendre et utiliser ces résultats. Et surtout, le rôle devenu central des maths dans nos sociétés et nos économies n'est en rien entamé. « Que sont fondamentalement les mathématiques ? Un langage permettant aux cerveaux humains de conceptualiser puis résoudre des problèmes qu'ils ne pourraient pas résoudre sans lui, explique-t-il. Tous les jours, depuis la nuit des temps, nous utilisons la logique et les concepts mathématiques dans ce but. Il y a 4.000 ans, les Égyptiens étudiaient la géométrie pour le calcul de l'impôt en fonction de la surface des champs, et les mathématiques restent au cœur de notre capacité à résoudre les problèmes aujourd'hui. » C'est pourquoi il serait catastrophique que les jeunes de l'ère post ChatGPT se détournent des maths au motif que les IA sont devenues les reines de la discipline. Alors que les classements Pisa n'ont jamais fait apparaître de si bas niveaux dans notre pays, notamment en maths, « l'Éducation nationale doit au contraire faire évoluer l'enseignement des mathématiques pour le rendre plus concret, alors qu'il est longtemps resté trop formel et abstrait, juge Stéphane Mallat. Ne désapprenons pas à lire une carte routière sous prétexte qu'il y a le GPS ! N'ajoutons pas aux périls de l'intelligence artificielle ceux de l'ignorance ! » ■



Retrouvez notre sélection de contenus sur l'application des « Echos » du lundi au vendredi à 18 heures !

culture



Tintoret crée différents plans comme dans « La Création des animaux », huile sur toile conservée à Venise à la Galleria dell'Accademia. Photo Eric Vandeville/akg-images

La claque Tintoret à Jacquemart-André

EXPOSITION

Perspectives spectaculaires, coup de pinceau enlevé, sens des couleurs percutant. Le peintre de la Renaissance vénitienne tardive est l'objet d'une belle petite exposition au musée Jacquemart-André. La démonstration d'une immense modernité.

Judith Benhamou

Dans l'inconscient collectif, l'art ancien occidental serait le fruit d'un exercice appliqué, long et formel : pour tout dire ennuyeux. Dans la réalité, se sont distingués des maîtres immenses qui excellaient dans la spontanéité. Au sommet du genre figure un Vénitien du XVI^e siècle, Jacopo Robusti, plus connu en France sous le nom de Tintoret (1518-1594).

A Paris, le musée Jacquemart-André lui consacre actuellement une belle exposition. Certes, elle est petite (29 peintures) et comme d'habitude disposée dans un espace riquiqui mais les amoureux du geste pictural pourront y ressentir, sans exagérer, une forme d'épiphanie.

Ce fils de teinturier – d'où son surnom – fait preuve d'un sens des couleurs aiguisé. Dans une de ses « Descente de croix », ordinairement au musée des Beaux-Arts de Caen, le regard est littéralement happé par un drap azur, prêt à accueillir la dépouille, pratique-

ment au centre de la composition. Y répond le bleu éclatant de la tenue de la vierge. Gisant au sol, elle a perdu connaissance alors qu'on soulageait le Christ de sa croix.

Tintoret, cet ancien élève du Titien – dont on sent bien l'influence alors qu'il représente des femmes nues et lascives –, est un véritable loup de l'art pour lequel tous les coups sont permis. Dans ce dessin, sa dextérité et sa spontanéité picturale sont des armes précieuses.

Précurseur

Une anecdote fameuse raconte qu'en 1564 la confrérie vénitienne de San Rocco organise un concours afin de faire décorer sa salle d'honneur. Tintoret, plutôt que de rendre des esquisses comme demandé, réalise, en moins d'un mois l'immense peinture du centre du plafond à taille réelle. Et c'est lui qui l'emportera évidemment.

Dès la première salle du musée, le cocommissaire de l'exposition Giovanni C.F. Villa pointe du doigt,

dans la grande toile de « L'Adoration des bergers » (2,80 mètres de large) ordinairement à l'église Saint-Eustache, les traces bien visibles et très enlevées du pinceau. Jacopo fait aussi preuve d'une remarquable inventivité dans la construction des peintures.

Tintoret, cet ancien élève du Titien, est un véritable loup de l'art pour lequel tous les coups sont permis.

Il crée différents plans comme dans « La Création des animaux ». Ici Dieu est une sorte de Spiderman en toge. En léger retrait on observe un essaim de volatiles et de poissons. La tension dramatique naît grâce à ses points de vue, singuliers. Son Christ git, grandiose, en surplomb dans le tableau titré « La Sainte Trinité ». Il y est coiffé d'un foisonnement de personnages.

Parce que Tintoret est à la fois précurseur et abondamment observé par la suite, l'exposition est

une leçon d'histoire de l'art. Le dessin « Étude pour la bataille du Taro » dans lequel il utilise le bleu du papier pour faire surgir en contraste avec le blanc de la gouache des personnages fantomatiques, annonce Cézanne ou les débuts de Kandinsky.

L'exposition se conclut par une exceptionnelle confrontation entre un autoportrait du Tintoret (vers 1588) ordinairement au Louvre, et une troublante copie, très fidèle, réalisée par Edouard Manet en 1854 qui fait partie des collections du musée de Dijon.

Le moderne français hante alors les salles du Louvre pour étudier les grands maîtres de la touche. Il reproduit Titien, Vélasquez, Rubens. Et Tintoret. Plutôt que de créer une surface lisse comme une image, chacun a laissé sur la toile la trace volontairement visible du pinceau. Une manière d'apposer sa griffe. Un geste résolument moderne. ■

Tintoret éternel

Paris, Musée Jacquemart-André Jusqu'au 24 janvier.

SÉRIE AMÉRICAINE

« American Hostage », l'affaire qui a enflammé l'Amérique

L'enlèvement d'un courtier immobilier par un client désespéré a captivé l'Amérique en 1977. La série « American Hostage » sur HBO Max revient sur ce fait divers marquant avec un casting solide.

Laura Berny

C'est un fait divers qui a tenu les Américains en haleine en 1977 : l'enlèvement pendant 63 heures d'un courtier immobilier d'Indianapolis par un client sur le point de voir son terrain saisi. Grâce à un fil qui, s'il tombait, déclenchait le fusil attaché derrière la nuque de son otage, Tony Kiritsis a pu emmener à pied son otage, de la banque à chez lui, au vu et au su de tout le monde... Pour la première fois, une prise d'otage était filmée live à la télé. Plus inédit encore, son auteur a pu justifier son acte en direct sur une radio locale puis lors d'une conférence de presse où, braquant son arme sur la victime, il hurlait sa colère devant des millions de téléspectateurs.

S'il a été arrêté après avoir relâché l'otage, Tony Kiritsis est devenu un héros populaire face aux banquiers rapaces. Il n'a même pas été condamné, son avocat ayant plaidé la folie au moment des faits. Un procès a déjà inspiré un documentaire, un podcast ainsi qu'un film de Gus Van Sant. C'est depuis cette affaire que la charge de la preuve concernant l'aliénation a été inversée aux États-Unis. De même, les chaînes de télé ont encadré l'accès aux antennes des criminels et instauré des systèmes de différé pour couper leurs émissions en cas de violence.

Signée Shawn Ryan et Eileen Myers (« The Night Agent »), la série suit les faits fidèlement. À l'écran, Giovanni Ribisi (« Sneaky Pete ») excelle en preneur d'otage, tandis que Jon Hamm (« Mad Men ») prête ses traits à Fred Heckman, le journaliste radio devenu malgré lui l'interlocuteur du forcené.

La série a beau s'étirer et s'égarer dans des intrigues parallèles superflues, « American Hostage » esquisse un portrait aussi surprenant que subtil d'une Amérique disparue. La patience des forces de l'ordre et la place accordée au dialogue avec le forcené ne peuvent que dérouter. Aujourd'hui, une telle affaire se terminerait dans le sang...

American Hostage

Créée par Shawn Ryan et Eileen Myers. Avec Jon Hamm et Giovanni Ribisi. Sur HBO Max le 21 septembre.

La dernière sortie à New York de Jay McInerney

ROMAN

Dernier volet d'une tétralogie entamée en 1992 avec « Trente ans et des poussières », « Rendez-vous sur l'autre rive » est un nouveau tour de force de Jay McInerney.

Alexandre Fillon

« Rendez-vous sur l'autre rive » vient aujourd'hui clore de belle manière un cycle romanesque entamé au début des années 1990 avec « Trente

ans et des poussières », puis poursuivi avec « La belle vie (2007) » et avec « Les Jours enfuis » (2017). Une tétralogie, brillamment menée, où Jay McInerney a accompagné le parcours sentimental et professionnel du couple formé par Corinne Makepeace et Russell Calloway.

La blonde courtière en Bourse qui a ensuite piloté une start-up, a écrit le scénario de l'adaptation d'un roman de Graham Greene, « Le Fond du problème », avant de travailler pour une association humanitaire. Et l'éditeur amateur de vin et de cuisine, désormais propriétaire

de la maison McCane & Slade dont les affaires marchent plutôt bien.

Ces deux-là sont des démocrates libéraux issus de la classe moyenne supérieure. Corinne et Russell viennent d'avoir soixante ans. Leur union a survécu à plusieurs crises sérieuses au fil des années. Ils ont quitté Harlem pour un nouvel appartement dans le sud de Manhattan, un penthouse de trois pièces à Greenwich Village.

Cheffe qui a notamment appris son métier à L'Arpège d'Alain Passard, leur fille Storey s'apprête à ouvrir son propre restaurant.

Jeremy, leur fils, s'est quant à lui engagé aux côtés de Bernie Sanders dans sa campagne pour les primaires démocrates, à une période où la possibilité d'une seconde élection de Donald Trump à la Maison-Blanche inquiète certains esprits.

Solide dose d'humour

Le roman se déroule au moment où une catastrophe mondiale est en cours, où un virus venu d'Asie se propage à grands pas. La ville de New York a beaucoup changé depuis trente ans. Corinne et Russell ont essayé de rester eux-mêmes,

d'éviter le cynisme et de maintenir le cap.

Il va falloir à Russell beaucoup de force intérieure pour ne pas succomber au charme indéniable d'Astrid Kladstrup, la séduisante jeune femme, « espoir des lettres » qui fut très proche de Philip Roth et dont le manuscrit du premier roman risque de faire grimper les enchères...

Jay McInerney se montre là une fois encore un romancier alerte et efficace en décrivant un monde qu'il connaît comme personne, avec son lot de dîners en ville et de soirées mondaines. L'Américain

fait la différence grâce à sa manière de cadrer ses scènes et ses protagonistes, d'affûter ses dialogues et ses sorties, de saupoudrer ses pages d'une solide dose d'humour. Comédie humaine impeccable, « Rendez-vous sur l'autre rive » n'est jamais meilleur que lorsque pointent une mélancolie et une fêlure qui vous serrent le cœur. ■

Rendez-vous sur l'autre rive

Jay McInerney Traduit par Thierry Decottignies. Éditions de l'Olivier, 332 p., 23,50 euros.

enquête



Sous la houlette de Slawomir Krupa et de Benoît Grisoni, numéro un de Boursobank, la banque en ligne affiche plus de 9 millions de clients tandis que le cours de Bourse de sa maison mère est monté en flèche.

Gabriel Nédélec

Devant le grand stand Boursobank au festival Rock en Seine, s'étendent plusieurs longues files d'attente. L'une mène à un atelier de tatouage éphémère, une autre à un décor pour selfie... Mais la plus longue mène à une simple table, où un employé de la banque en ligne, reconnaissable à son maillot sportif aux couleurs de l'entreprise, enregistre des opérations.

« Ils viennent ouvrir un compte, explique Xavier Prin, le directeur marketing de la banque en ligne. En échange, nous leur remboursons leur place pour le festival. » C'est la dernière trouvaille de l'entreprise en matière d'acquisition client. Tout l'été, Boursobank a été le principal sponsor des grands rassemblements musicaux de l'Hexagone : Rock en Seine, Rose Festival, Marvellous Island et We Love Green. Une vitrine devant laquelle sont passées près de 450.000 personnes au total.

Il y a fort à parier que cette stratégie d'acquisition soit, ce lundi, justement au cœur de la journée investisseurs de Société Générale, la maison mère de Boursobank. Lors de ce grand rendez-vous, Slawomir Krupa doit présenter la stratégie de la banque de La Défense pour les années à venir. Et Boursobank pourrait être l'une des pierres angulaires de la croissance future, à en croire les analystes du secteur, qui attendent avec impatience le plan du dirigeant. Boursobank est « essentiel pour porter l'efficacité opérationnelle de l'ensemble de l'offre de banque de détail domestique de Société Générale à des niveaux acceptables », résume ainsi Jason Napier, l'analyste bancaire d'UBS, dans une note.

Des objectifs dépassés

Déjà en 2023, lors du premier Capital Market Day (CMD) organisé par Slawomir Krupa, quelques mois après sa prise de fonction, la banque en ligne avait été au cœur du projet, mais à l'époque, cela avait coûté cher à Société Générale. Le cours de l'action avait chuté de 12 % « en raison de plusieurs facteurs, dont la volonté de la direction d'investir massivement dans des incitations client pour développer Boursobank », se souvient Jason Napier. Objectif : faire passer sa base de clients de 5,4 millions à 8 millions, puis délivrer 300 millions d'euros de résultat net à fin 2026.

Finalement, « cette stratégie a été indéniablement une réussite », souligne l'analyste. La banque compte plus de 9,1 millions de clients au premier semestre 2026 et a déjà réalisé 176 millions de bénéfice – et le cours de Bourse de Société Générale a littéralement explosé. A ce stade, atteindre les 300 millions n'est presque plus qu'une formalité. Il faut dire que les équipes de Boursobank n'avaient pas vraiment le choix. Slawomir Krupa répète depuis trois ans qu'il fait ce qu'il dit et qu'il dit ce qu'il fait. Faire obstacle à cette promesse n'est pas une option.

Résultat, Benoît Grisoni, le patron de Boursobank, n'a pas hésité un seul instant à appuyer sur le bouton rouge pour tenir les objectifs : dès janvier, il a fortement ralenti

Boursobank, la success-story de Société Générale

BANQUE // Avec 9,1 millions de clients et des bénéfices en forte hausse pour sa banque en ligne, Société Générale a coiffé au poteau ses rivales de l'Hexagone. La présentation de son nouveau plan stratégique, ce lundi, pourrait dévoiler de nouvelles ambitions pour la pépite face à l'ogre Revolut.

les offres de bienvenue, un levier d'acquisition qui lui coûte entre 200 et 300 millions d'euros par an, selon différents calculs d'analystes. Sans ces lourdes dépenses, la banque s'est effectivement mise à engranger immédiatement plus de cash puisque, au premier trimestre, elle a réalisé 92 millions de bénéfice, soit quasiment autant que sur l'ensemble de l'année 2025 (97 millions).

Cette hausse rapide des bénéfices témoigne notamment de la profondeur de la relation client — 52 % de comptes principaux, dit la banque — et du catalogue de produits, peu ou prou celui d'une banque classique, mais aussi de la légèreté de Boursobank en matière de charges. Pour gérer ses 9 millions de clients, elle compte à peine plus de 1.000 employés. « La chasse aux coûts, c'est un sport dans l'entreprise, dit un bon connaisseur du groupe. Il y a des réunions d'optimisation tous les lundis. »

Raison pour laquelle un véritable vent de panique s'est emparé de l'entreprise lorsque, du jour au lendemain, en juin 2025, Slawomir Krupa a décidé de réduire drastiquement le télétravail dans l'ensemble du groupe. « La direction de Boursobank a eu très peur », souffle un salarié. Heureusement, la banque en ligne n'a finalement pas été intégrée au dispositif de réduction du télétravail et son siège est toujours aussi vide : comme chez Revolut, le télétravail est qua-

siment le mode de travail par défaut. « Le télétravail, depuis le début, c'est un choix délibéré pour réduire les coûts du siège », dit ce connaisseur.

Cette indépendance physique vis-à-vis des tours de La Défense est l'une des clés de l'agilité dont a fait preuve la banque depuis sa création. Une indépendance renforcée par des systèmes informatiques fonctionnant également de façon séparée de ceux de Société Générale, contrairement à Hello bank !, par exemple, qui évolue dans l'univers logiciel de BNP Paribas. Résultat : des processus beaucoup plus légers que les couches et les couches de code qui constituent les systèmes de Société Générale.

Un statut de pépite

Ces atouts, ainsi que la croissance folle de Boursobank depuis le début des années 2020, ont fini par en faire une véritable pépite au sein du groupe, aux yeux des analystes du secteur. Dans une note récente, Joseph Dickerson, analyste chez Jefferies, valorisait la banque en ligne à 14 milliards d'euros. La comparaison avec les 115 milliards de dollars visés par Revolut pour son nouveau tour de table est rude.

Mais elle illustre aussi deux modèles différents : avec 49 milliards d'euros de dépôts, 17,8 milliards d'euros de prêts et 16 milliards d'euros d'encours d'assurance-vie au deuxième trimestre, Boursobank affiche un solde client supérieur à celui de la fintech britannique, qui compte pourtant 70 millions de clients dans le monde. Pour une raison simple : l'une est une banque et est donc appréciée par le marché sur cette base ; l'autre est une société encore spécialisée dans les paiements, où les valorisations peuvent atteindre des sommets.

Si « Boursobank » a ce statut de pépite aujourd'hui, en interne, la filiale a souvent fait grincer des dents. « C'est dur de voir qu'ils sont autorisés à servir des taux juste en dessous des nôtres alors que nous, dans le réseau, on se fait recadrer dès que nos marges sont affectées, ou de les voir se positionner quelques centimes en dessous de nous sur leurs prix », dit un employé. Surtout quand, en parallèle, Boursobank a été régulièrement renflouée par sa maison mère et que la can-

« C'est dur de voir qu'ils sont autorisés à servir des taux juste en dessous des nôtres. »
UN EMPLOYÉ DE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

nibalisation des clients SG par la banque en ligne continue d'aller bon train. « Lors d'une convention sur le projet Convergence [un projet avorté de fusion des systèmes informatiques du groupe, NDLR.], au début des années 2010, un petit film humoristique avait été réalisé et décrivait le groupe sous la forme d'une fratrie : le grand frère, SocGen, qui tente de tenir la baraque ; le cadet, Crédit du Nord, qui a du mal à trouver sa place ; et Boursobank [devenu Boursobank en 2023, NDLR], le petit dernier qui fait n'importe quoi et à qui on passe tout. Il y avait un peu de ça », se souvient un participant à cette convention.

« Boursobank a bénéficié de la vision stratégique de plusieurs dirigeants, dit une autre source. Mais c'est Bernardo Sanchez Incera [ancien directeur général délégué, NDLR] qui, le premier, a dit qu'il fallait passer la vitesse supérieure sur l'acquisition client, au moment où Boursobank ne comptait que quelques centaines de milliers de clients, en 2013. »

En interne, certains continuent à se plaindre du fait que Boursobank distribue l'assurance-vie de Generali et non celle de Sogecap. Une question de prix, rétorque la banque en ligne, dont la ligne est d'être la banque la moins chère du marché.

Benoît Grisoni, qui tient les rênes de la banque depuis 2017, est quant à lui l'artisan de l'accélération qu'a connue la banque à la fin de la décennie précédente et qui, depuis, n'a pas lâché une once de terrain. En 2022, la banque a absorbé d'un coup plus de 300.000 clients en provenance d'ING Direct, qui fermait ses portes, moyennant un chèque total de 130 millions d'euros. L'opération permet à Boursobank de passer le cap des 4 millions d'utilisateurs, d'engran-

ger 8,5 milliards d'euros d'encours supplémentaires et de prendre une longueur d'avance sur ses concurrents directs : Fortuneo, Hello bank !, BforBank... et bien sûr Revolut.

Mais voilà, avec la puissance de sa plateforme technologique, qui lui permet de se déployer dans des dizaines de pays en même temps avec un nombre très limité d'employés, la fintech britannique est revenue quasi au coude à coude avec Boursobank. Et la compétition avec la néobanque vire parfois à l'obsession, selon des sources internes. Certains tests sont lancés avec comme argument massue : « on l'aura fait avant Revolut ». Cela entraîne parfois un gaspillage de ressources sur des projets inatteignables, comme cette tentative avortée de proposer le retrait d'espèces au distributeur sans contact.

C'est aussi à cause de l'accélération de Revolut que Boursobank a été contrainte de se lancer dans le marketing auprès des influenceurs en 2025. Quitte à se brûler les doigts dans une guerre des prix dont les grands gagnants se sont révélés être les agences d'influenceurs, qui ont joué à fond la carte de cette compétition entre deux mastodontes lancés à pleine vitesse.

Et après ?

Au-delà de Revolut, le Capital Market Day de ce lundi doit apporter une réponse cruciale pour l'avenir de Boursobank : maintenant que la banque en ligne a dépassé les 8 millions de clients – un seuil critique qui rentabilise son modèle –, quelle est la prochaine étape ? En début d'année, Slawomir Krupa a déjà donné un premier élément de réponse : Boursobank est encore loin de son poids de forme qui serait en réalité situé autour de « 20 à 25 millions de clients ». « A dix millions, ce n'est pas un niveau de maturité suffisant pour cet actif », disait-il.

Boursobank va-t-elle aller les trouver à l'étranger ? « On leur souhaite », glisse un concurrent. « A l'heure actuelle, ils sont presque otages de leur marché. » L'aventure reste hasardeuse : les produits bancaires que propose Boursobank à ses clients français ne sont pas transposables tels quels ailleurs. Raison pour laquelle Revolut se contente d'ailleurs de produits simples et très standardisés pour soutenir son expansion et rechigne à faire du prêt ou à s'attaquer aux produits réglementés.

« L'étranger, c'est un peu un traumatisme dans la banque parce qu'historiquement, Boursobank a eu des filiales au Royaume-Uni, en Allemagne et en Espagne, dit un connaisseur du groupe. Cela a coûté beaucoup d'argent et tout a été fermé. »

En tout cas, « la grande question de ce CMD est de savoir à quelle vitesse Société Générale veut atteindre les 20 à 25 millions de clients », conclut Jason Napier. Plutôt que de couper les coûts – une stratégie qu'il reconnaît comme très populaire auprès de la communauté des investisseurs –, l'analyste suggère une alternative : investir 300 millions pour « renforcer un actif stratégique que la direction considère comme crucial pour les perspectives à moyen terme sur son marché domestique ». « Est-ce trop demander ? », s'interroge-t-il. Réponse ce lundi. ■

« Boursobank est essentiel pour porter l'efficacité opérationnelle de l'ensemble de l'offre de banque de détail domestique de Société Générale à des niveaux acceptables. »

JASON NAPIER
Analyste bancaire d'UBS



CAC 40
8.065,02 points
-1,4891 %



DOW JONES
51.532,7 points
-0,4738 %



EURO/DOLLAR
1,1469 \$
0,041 %



ONCE D'OR
4.348,15 \$
-0,4567 %



PÉTROLE (BRENT)
104,35 \$
0,2498 %

DEVICES | EUR/GBP 0,8573 | EUR/JPY 179,9285 | EUR/CHF 0,9445 | GBP/USD 1,3379 | USD/JPY 156,8775 | USD/CHF 0,8235
TAUX | €STER 2,44 | EURIBOR 3 MOIS 2,633 | OAT 10 ANS 4,4102 | T-BONDS 10 ANS 5,0159

Les Echos

Entreprises & Marchés

Distribution Nestlé,
Auchan et Leroy Merlin
pris au piège en Russie
// PP. 16-17



En difficulté, Nike sort du club des 100 plus grandes sociétés cotées aux Etats-Unis

BOURSE

Florian Dèbes
— Correspondant à San Francisco

L'heure de la relégation a sonné pour Nike. Comme un nouveau symbole des difficultés de l'équipementier sportif, l'entreprise américaine quitte ce lundi 21 septembre le cercle des 100 plus grandes sociétés cotées à Wall Street. Elle était entrée dans l'indice S&P 100 en 2008. Depuis son point haut de décembre 2021, le prix de l'action Nike a plongé de près de 80 %.

Certes, le champion de Beaverton (Oregon) conserve son rang au sein du S&P 500, ce qui lui permet de rester au portefeuille de la plupart des fonds qui répliquent passivement les indices boursiers. Mais les investisseurs accrochés au S&P 100 ont dû céder leurs actions Nike vendredi à la clôture. Numéro un mondial du vêtement de sport, l'entreprise vaut 52 milliards de dollars, à peine davantage que son chiffre d'affaires annuel (46,4 milliards).

Le départ de Kylian Mbappé

C'est un nouveau signe du déclassement de la marque à la virgule. Vendredi également, elle a perdu l'une de ses égéries publicitaires les plus connues au monde, l'attaquant de l'équipe de France, Kylian Mbappé, ayant annoncé avoir commencé à travailler avec le concurrent suisse On. Cet été, l'éternel rival Adidas

avait déjà éclipsé Nike en se retrouvant heureux sponsor des deux équipes finalistes de la Coupe du monde. En avril, le groupe allemand avait aussi réussi un gros coup aux dépens de Nike. Il avait fourni leurs chaussures aux nouveaux détenteurs du record des marathons masculins et féminins.

Numéro un mondial du vêtement de sport, l'entreprise vaut 52 milliards de dollars, à peine davantage que son chiffre d'affaires annuel (46,4 milliards).

En Bourse, les difficultés sont plus anciennes. L'entreprise paie encore aujourd'hui le prix des errements post-Covid de son ancien directeur général. Poussée par un vétérinaire de l'entreprise revenu de sa retraite pour corriger le tir, la nouvelle stratégie produit des résultats mais pas partout.

L'arrivée de jeunes rivaux

La Chine reste le point noir de Nike. Cible d'un boycott au printemps 2021 après qu'elle a évoqué la question du travail forcé des populations des Ouïgours, la marque a perdu de son prestige. Les concurrents locaux comme Anta et Li-Ning ont maintenant pris sa place.



Depuis son point haut de décembre 2021, le prix de l'action Nike a plongé de près de 80 %.

Dans l'empire du Milieu, les ventes de Nike ont chuté de 13 % sur l'exercice clôturé en mai 2025, puis de 11 % sur celui conclu cette année.

Aux Etats-Unis aussi, Nike a laissé de l'air à de jeunes rivaux comme Hoka ou On. Mais le patron, Elliott Hill, met en place depuis deux ans un retour aux fondamentaux qui commence à porter ses

fruits. Les ventes de chaussures de course à pied repartent dans la bonne direction. Mais cette activité ne compte que pour 10 % du chiffre d'affaires.

Droits de douane

Le reste, notamment les collections « lifestyle », souffre de l'inflation qui contracte le pouvoir d'achat des

consommateurs ou tout simplement d'être démodé, à l'image de la marque Converse.

Intitulé « Gagner Maintenant » à sa présentation en 2024, le plan d'Elliott Hill demande finalement de la patience. Délaissé pendant un temps au profit du Web, le réseau de revendeurs en boutique (Foot Locker, Macy's, etc.) est à reconstruire.

Mais pour Nike, le chronomètre tourne.

« L'entreprise met plus de temps que prévu à remanier ses stratégies de commercialisation et de distribution », s'inquiétait en avril dernier l'agence de notation de dette de Standard & Poor's. Elle venait alors de réviser ses perspectives, passant de « stables » à « négatives ». ■

Energie Le gouvernement cible les aides aux centrales solaires

// 15

PME La pêche française face au mur du tout-gazole // 25

Retrouvez l'Édito de l'économie de de **François Vidal** tous les jours à 7h10

LesEchos sur RADIO CLASSIQUE

Il va faire l'actualité Slawomir Krupa

Derek Perrotte

On avait quitté Slawomir Krupa fin juillet sur l'annonce d'un bénéfice record pour le deuxième trimestre. Le directeur général franco-polonais de Société Générale pouvait partir en vacances l'esprit tranquille – pour autant que cela arrive à ce stakhanoviste exigeant et direct, aux colères mémorables servies par une carrure de pilier de rugby.

Trois grosses années après sa prise de fonction, sa stratégie offensive de réduction des coûts et d'optimisation de la rentabilité est pleinement récompensée. Les marchés, le juge de paix assumé de ce spécialiste de la banque d'investissement, ont salué l'effort en faisant grimper l'action de plus de 150 % depuis son arrivée. « L'homme des missions compliquées », comme l'a décrit un ex-

supérieur, a réussi la première partie de la sienne.

Pilier

Place à l'acte II. Après avoir réorganisé le groupe et l'avoir délesté à tambour battant de certaines activités et implantations (banque de détail au Maroc, banque privée au Royaume-Uni et en Suisse, etc.), le « dealmaker » Krupa doit à présent tracer la route de la croissance du groupe. On respire et on trouve un second souffle : il dévoilera ce lundi son nouveau plan stratégique devant les investisseurs, à Londres. On l'attend notamment sur l'adéquation entre la banque de détail et Boursobank, sa banque en ligne.

Le dirigeant de 52 ans aborde le rendez-vous en position de force. Avant l'été, son mandat a été prolongé de 2027 à 2031, et ses émoluments ont été revalorisés de 45 %. Diplômé de Sciences Po Paris,

Krupa est un pilier de la maison. Hormis une escapade de deux ans dans ses jeunes années pour créer une start-up en pleine bulle Internet, il a fait toute sa carrière dans le groupe, intégré en 1996 par la prestigieuse voie de l'Inspection générale.

Il y a brillé à la tête de SG Americas et garde de ses années new-yorkaises un amour des Etats-Unis, sa « troisième patrie », et de leur management sans chichis. Avec lui, pas de réunions sans décisions. Le temps, l'argent, l'énergie, la rentabilité, même combat : il déteste en perdre inutilement.

Passer au forceps

« Nous avons une capacité à réduire le gâchis – appelons un chat un chat – beaucoup plus forte que par le passé », se félicitait Slawomir Krupa en juillet auprès de la presse. Il n'est pas là pour louer.



voyer. Il réserve cela au nautisme, qu'il apprécie.

On lui promettait l'enfer avec les syndicats, peu adeptes en général du style cow-boy. Trop rentre-dans, trop pressé de tout réorganiser : cela ne passerait pas. C'est passé. Au forceps, certes, mais c'est passé. Yeux dans les yeux, il est monté en première ligne pour obtenir fin 2025 à l'arraché deux accords, sur les salaires et sur l'emploi. Ils ont sonné comme des victoires personnelles. Il a aussi gagné son bras de fer sur le télétravail : sa réduction entrera bien en

vigueur le mois prochain. Malgré les grèves et les oppositions des syndicats, il a tenu. A New York, il avait négocié avec la justice américaine dans le dossier des soupçons de corruption avec le fonds souverain libyen. Ce ne sont pas les syndicats français qui allaient le faire trembler.

Le caractère fait parfois du bien aux affaires. En 2023, la présentation de son premier plan stratégique n'avait pas convaincu. Le cours de Bourse avait reculé de 12 %. Slawomir Krupa, déjà, avait tenu bon. A raison. ■

Nestlé, Auchan et Leroy Merlin pris au piège en Russie

DISTRIBUTION

Vladimir Poutine a signé un décret transférant la gestion provisoire des actifs en Russie du géant suisse Nestlé et de trois entreprises françaises.

Une décision qui pourrait préfigurer une vente prochaine de ces actifs.

Claude Fouquet, Camille Wong et Julia Lemarchand

C'est un décret présidentiel de Vladimir Poutine qui risque de modifier le paysage de la distribution en Russie. Jeudi soir, le président russe a signé un texte qui permet le transfert des actifs de plusieurs sociétés européennes à une même entreprise russe.

Les actifs en Russie de Nestlé, d'Auchan et de l'ex-groupe Leroy Merlin (rebaptisé Lemana Pro en 2024 dans ce pays) sont concernés. Trois filiales appartenant à l'entreprise française de logistique FM Logistic sont aussi dans le viseur de Vladimir Poutine.

« Bien entendu, l'un des facteurs qui a été pris en compte pour cette décision est le fait qu'il s'agit de pays inamicaux », a affirmé, vendredi, le porte-parole de la présidence russe, Dmitri Peskov. Des entreprises européennes « qui sont actuellement impliquées de la manière la plus active possible dans des actions militaires contre notre pays, et qui ont pris part aux frappes menées par le régime de Kiev contre nos infrastructures civiles et économiques », a-t-il détaillé.

Selon ce décret présidentiel, ces actifs seront transférés à la société russe LEV Management, qui en assurera la gestion provisoire. Une structure créée fin 2024, dont on ne connaît pas les actionnaires, et qui serait dirigée, depuis peu et selon les médias russes, par Andrey Krayushkin, un ancien général et ex-haut responsable de la direction des affaires migratoires du ministère de l'Intérieur.

Vendredi matin, Nestlé a été le premier à réagir. Le groupe suisse déclare dans un bref communiqué « prendre note du décret présidentiel russe » concernant ses actifs dans le pays et être en train « d'évaluer la situation et les options » dont il dispose afin d'assurer, notamment, la continuité de ses activités. Le géant de l'agroalimentaire opère en Russie depuis les années 1990.

Ce marché représentait environ 2 % de ses revenus, soit 2 milliards de francs suisses (2,1 milliards d'euros) en 2021, avant le déclenchement de la guerre. Le groupe, qui compte six usines dans le pays (café, lait infantile, alimentation animale, chocolat...), avait néanmoins réduit ses opérations, avec un export limité vers les pays voisins de l'ex-Union Soviétique.

En fin de journée, Nestlé perdait 2,63 % à la Bourse de Zurich. L'entreprise de Vevey, qui vit par ailleurs une semaine très complexe (nouveau procès à venir pour ses décharges sauvages près de ses usines Vitel, poursuites du régulateur indien sur ses produits infantiles), risque surtout une déconsolidation de l'activité, avec une « dépréciation de ses actifs et un risque bilan. Mais on ne connaît pas l'ampleur des actifs russes », souligne Théodore Duval-Segard, analyste chez AlphaValue.

Les Mulliez fortement impactés

Le risque est aussi dans la gouvernance, « où le dirigeant en Russie peut être remplacé du jour au lendemain, avec l'opérationnel qui sera affecté », poursuit-il. Enfin, le géant suisse risque d'être forcé de vendre sa division russe avec une lourde décote. Le schéma rappelle celui imposé au français Danone ou au danois Carlsberg, en 2023-2024, contraints de céder leurs activités en Russie.

Mais, contrairement à Nestlé, ils étaient déjà en processus à l'époque pour partir de Russie. Nestlé, lui, a peut-être été davantage surpris, même si, fin août, le quotidien économique russe « Kommersant » avait indiqué qu'une société (KS Logistika) avait demandé au président Vladimir Poutine de placer les actifs de Nestlé sous administration provisoire.

Les autres entreprises concernées font profil bas. La famille Mulliez, propriétaire d'Auchan et de Leroy Merlin, les entreprises françaises les plus exposées en Russie, accuse le coup de la décision totale inattendue de Moscou. L'AFM (association familiale Mulliez) serait, selon nos informations, visée par plusieurs décrets russes. La filiale russe d'Auchan a indiqué avoir demandé des « clarifications » aux autorités.

L'enseigne est le premier distributeur français à avoir investi en Russie. Son premier hyper a ouvert à l'été 2002 dans la banlieue de Moscou. L'enseigne au rouge-gorge compte 229 hypers et supers dans 100 villes russes, et y emploie plus de

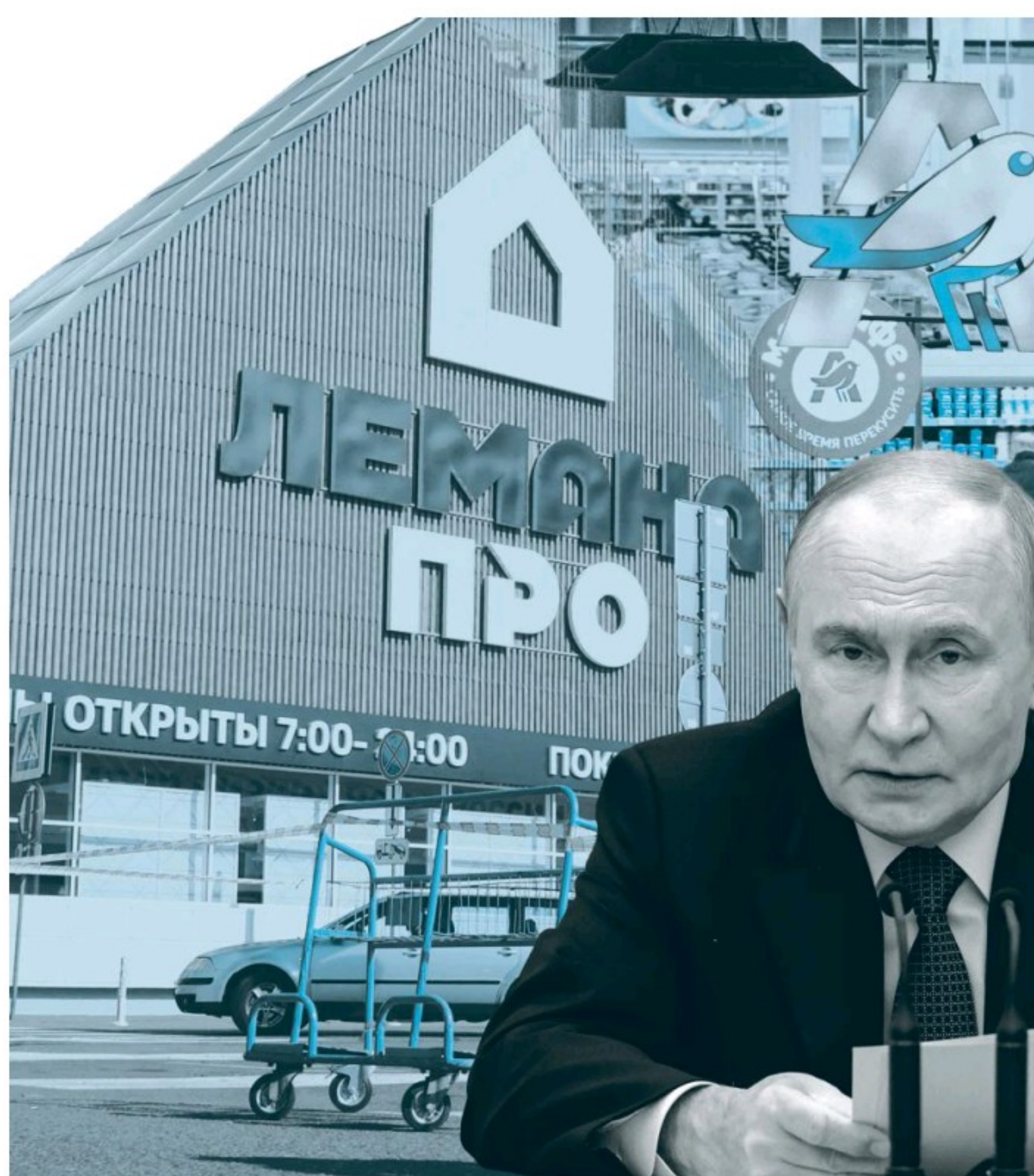
La Russie représentait 20 % des revenus de Leroy Merlin en 2023.

24.200 personnes à fin 2025. Au moment du déclenchement de la guerre en Ukraine, Auchan réalisait 3,2 milliards d'euros de ventes, alors sa troisième plus grosse filiale après la France et l'Espagne.

Leroy Merlin est plus dépendant encore de la Russie, qui a représenté 20 % de ses revenus en 2023, soit plus de 6 milliards d'euros de chiffres d'affaires. Pourtant l'histoire russe de Leroy Merlin est plus récente : le leader français du bricolage y a installé ses premiers magasins en 2004 comme son cousin Decathlon, autre enseigne de la galaxie Mulliez, qui a choisi, elle, de partir dès le déclenchement de la guerre en Ukraine.

En 2023, le géant Adeo, maison mère de l'enseigne de bricolage, a annoncé céder le contrôle de ses 112 magasins russes à un management local. L'enseigne s'est transformée en Lemana Pro en 2024, un changement qualifié alors de « faux-départ ».

De nombreuses questions se posent sur la suite des événements. Interrogé par « Kommersant », l'un des associés du cabinet d'avocats spécialisé russe Alimirzoev & Trofimov souligne qu'en théorie la mise sous gestion provisoire « n'implique



Les deux grandes phases de la sortie des entreprises étrangères de Russie

1 LE DÉSENGAGEMENT VOLONTAIRE

2022	2023
27 février Le groupe pétrolier britannique BP annonce son désengagement immédiat de sa participation de 19,75 % dans le géant russe Rosneft .	12 mai Le géant pétrolier anglo-néerlandais Shell vend sa filiale locale (Shell Neft) au groupe russe Lukoil .
	16 mai Renault cède le contrôle d' AvtoVAZ (fabricant de Lada) pour un rouble symbolique à un institut public russe. McDonald's quitte définitivement la Russie après plus de trente ans de présence.
	25 août Le brasseur néerlandais Heineken officialise la vente de l'ensemble de ses activités en Russie au fabricant russe Arnest Group pour un euro symbolique.

pas nécessairement la confiscation de l'entreprise ni un changement de propriétaire ». Et que « formellement », la procédure est réversible. Mais, ajoute-t-il : « l'expérience montre qu'il s'agit généralement d'une étape transitoire avant la vente » des entreprises concernées. Une vente qui peut prendre plusieurs mois, selon que les proprié-

res concernés contestent ou pas les décisions du Kremlin. Et qui, dans tous les cas, ne se fait pas au bénéfice des propriétaires étrangers. D'après le consultant spécialisé russe Ivan Peshkov, ce type de cession d'actifs en Russie permet rarement au vendeur d'obtenir plus de 30 % à 35 % de la valeur des actifs cédés. Selon certaines estimations de la presse

russe, les actifs de Lemana Pro pourraient peser entre 300 et 350 milliards de roubles (3,1 à 3,6 milliards d'euros) et ceux de Nestlé, de 160 à 170 milliards de roubles (environ 1,6 milliard d'euros) en incluant la trésorerie. Quant à ceux d'Auchan, ils se situeraient entre 60 et 70 milliards de roubles (619 à 722 millions d'euros). ■

Ces géants de l'économie qui ont quitté le pays depuis 2022

Face à la guerre en Ukraine, des entreprises majeures ont quitté la Russie. Dans ce drame en trois actes, certaines sont parties dans l'urgence, d'autres ont vu les conditions de sorties se durcir peu à peu.

Edouard Lederer, avec J. L., C. W. et Guillaume Guichard

Depuis le déclenchement de la guerre entre la Russie et l'Ukraine en 2022, les entreprises internationales se retirent par centaines d'un marché qui semblait jusque-là si prometteur.

Acte 1 : l'exode immédiat

Entre risque réputationnel, paralysie logistique ou crainte pour la conformité financière, les ventes ou transferts d'actifs en urgence se sont multipliés après l'offensive russe de février 2022. Plusieurs enseignes ont jeté l'éponge.

Après plus de trente ans de présence, McDonald's vend son réseau

de plus de 800 restaurants à un franchisé local en mai 2022, et les restaurants sont rebaptisés Vkusno i tochka (Délicieux et point) par leur nouveau propriétaire. Starbucks tire également sa révérence, la même année, cédant ses cafés (devenus Stars Coffee) à deux investisseurs.

Le géant Ikea s'est lui aussi mis en retrait, liquidant ses stocks, vendant ses usines et licenciant massivement. Decathlon, dès mars 2022, décide de se retirer du marché russe après seize ans de présence. Il ferme ses 60 magasins russes, tout en continuant à payer ses 2.500 employés durant plus d'un an, le temps de retrouver un repreneur. Le contrat signé en octobre 2023 avec la société russe ARMLLC portait sur 35 magasins et un entrepôt. Ces magasins transformés en Desport ont cependant bénéficié durant environ 18 mois d'un contrat d'approvisionnement avec Decathlon, qui a été totalement stoppé en 2025.

La même année, Société Générale finalise la cession de Rosbank et de ses filiales d'assurance et enre-

gistre une perte nette en compte de résultat d'environ 3,2 milliards d'euros. Tout comme Renault qui fait ses bagages en cédant ses parts (68 %) dans la maison mère de Lada et son usine locale, pour des montants symboliques à un opérateur public en mai 2022. A la clé, une dépréciation d'actifs de 2,2 milliards d'euros et 500.000 véhicules de moins vendus chaque année.

Acte 2 : ventes bradées et expropriations

Le contexte se durcit un an plus tard : les entreprises occidentales encore présentes sont obligées de payer une « taxe de sortie » fixée (à ses débuts) à au moins 5 % de la valeur marchande des actifs. Une taxe qui s'ajoute à une décote obligatoire. La Russie crée la même année le mécanisme de « mise sous tutelle » permettant à l'Etat de placer sous administration temporaire les actifs détenus par des entreprises issues de pays jugés « inamicaux ».

Divers secteurs ont été ciblés, mais l'agroalimentaire fait partie des

plus visés. Présent depuis 1992, Danone cherchait à se désengager depuis octobre 2022, mais s'est vu saisir ses activités laitières en juillet 2023 avant de les céder à un homme d'affaires lié au dirigeant tchétchène Ramzan Kadyrov. La région représentait 5 % du chiffre d'affaires mondial du groupe. « La perte totale reconnue par Danone dans ses comptes s'élève à 1,2 milliard d'euros », avait précisé le géant laitier. Un scénario similaire a concerné le danois Carlsberg, implanté via les brasseries Baltika depuis 2008, et qui a fini par vendre pour environ 318 à 320 millions d'euros (selon Reuters) à des salariés, après un bras de fer prolongé avec l'Etat.

De son côté, le géant néerlandais de la bière Heineken a cédé l'ensemble de ses activités russes (dont sept brasseries) pour un euro symbolique en 2023 au groupe russe des cosmétiques Arnest (qui a ensuite mis la main, en 2024, sur les activités d'Unilever) avec une perte de quelque 300 millions d'euros pour solder son désengagement.

Acte 3 : ceux qui restent

Après plus de quatre ans de guerre, certains ont conservé une présence en Russie, mais en général avec des opérations ralenties. Parmi les noms régulièrement cités figurent la banque autrichienne Raiffeisen (RBI) ou encore Mondelez et PepsiCo, mais aussi la cosmétique.

Le secteur agroalimentaire, notamment, se justifie en mettant en avant le besoin de continuer d'alimenter les populations locales. C'est le cas de Bonduelle, dont l'activité en « Eurasie » (Russie et autres pays de l'Est) représente 10 % du chiffre d'affaires (clôture au 30 juin 2025), soit près de 214 millions d'euros.

Ou encore de Lactalis, qui, début 2022, indiquait que la Russie représentait 270 millions d'euros de revenus, soit 1 % de son chiffre d'affaires. « Lactalis respecte les régimes de sanctions et évalue en permanence la situation en Russie. Des activités de production locales limitées ont été maintenues pour nourrir les populations civiles. Le groupe n'a aucun contrat avec le gouvernement

russe ou ses administrations », indique le groupe aux « Echos ».

Côté énergétique, TotalEnergies mène, depuis le début de la guerre, un désengagement ordonné mais partiel. Sur le plan comptable, le groupe a déprécié l'intégralité de ses actifs russes et déconsolidé ses participations, enregistrant près de 14,7 milliards de dollars de provisions dès 2022. La major française y a ensuite cédé tous ses actifs sauf deux. Il maintient 19,4 % du capital de son partenaire russe historique dans le gaz, Novatek. Et, bien qu'il ait cédé cet été sa participation dans Arctic LNG 2, il en conserve une autre, de 20 %, dans Yamal LNG, un autre site sibérien d'extraction et de liquéfaction de gaz. Le gaz qui en est exporté lui rapporte entre 300 et 400 millions de dollars par an.

De son côté, l'UE a prévu de bannir les importations de GNL russe en 2027 tout en autorisant les sociétés européennes à continuer à l'exporter dans des pays tiers. La Russie n'est décidément pas une affaire classée pour la major française. ■



« Il manque encore au sein des entreprises l'équivalent d'un ministre des Affaires étrangères »

Propos recueillis par
Ninon Renaud

CATHERINE JOFFROY
Avocate associée
du cabinet Dentons

Avocate associée du cabinet Dentons et conseillère du commerce extérieur, Catherine Joffroy travaille depuis près de quarante ans sur la Russie. Elle juge peu étonnante la mise sous administration provisoire des filiales russes de Nestlé, Auchan, Leroy Merlin et de FM Logistic. Des leçons doivent néanmoins être tirées de cette escalade commerciale.

La mise sous administration temporaire des filiales russes de distributeurs européens peut-elle faire l'objet d'un recours ?

Comme c'est un décret présidentiel, seul le président Poutine peut lever l'administration provisoire quand il jugera que les conditions sont réunies. Juridiquement parlant, il n'est pas question d'une nationalisation.

Cet oukase 661 est motivé par l'intensification des frappes des drones ukrainiens sur les centres logistiques de stockage russes majeurs et il vise à assurer la sécurité des installations d'infrastructures critiques de la Fédération de Russie.

Autrement dit, le président russe estimant que les entreprises concernées n'ont pas suffisamment sécurisé leurs propres usines, entrepôts ou magasins, il met leurs filiales russes sous administration provisoire pour faire ce travail. Au passage, c'est une façon de les faire participer au financement de la défense antidrones du pays.

d'actifs à un acheteur russe. Tout dépend aussi de l'évolution de la situation géopolitique : ce mécanisme de mise sous administration temporaire des actifs de filiales russes de sociétés européennes est dans la lignée des contre-sanctions de Moscou, en réponse aux divers paquets de sanctions européennes.

La France est particulièrement visée parce qu'elle s'est montrée très offensive contre la politique russe ces derniers temps. Quant à Nestlé, le groupe n'est pas dans l'UE, mais la Suisse applique aussi contre la Russie des sanctions très comparables à celles de l'UE. Il ne faut pas non plus exclure des appétits économiques qui ne sont peut-être pas anodins de la part de la Russie. Et il est clair que l'escalade appelle l'escalade.

Quelles sont les leçons de cette escalade commerciale pour les entreprises encore en Russie ? Pour l'heure, elles n'ont guère d'autre choix que de faire le dos rond dans le nouveau cadre qui est désormais le leur en attendant que l'orage passe. Mais elles doivent se donner les moyens d'anticiper davantage afin de renforcer leur résilience à ce type d'aléa. Quel que soit le pays où elles opèrent : cela ne

relève plus de la force majeure, ce type d'événement est devenu inévitable. On ne sait simplement pas quand il arrivera mais il est clair qu'il faut désormais l'anticiper.

Il manque encore au sein des entreprises l'équivalent d'un ministre des Affaires étrangères, ce chaînon d'anticipation pratique des risques géopolitiques. Il doit être capable de faire le lien entre le conseil d'administration et le directeur général et pouvoir tirer les conséquences opérationnelles et organisationnelles des risques qu'il identifie.

Il faudrait ainsi je pense créer la fonction de directeur des risques géopolitiques : cela dépasse le rôle d'un directeur financier ou d'un directeur juridique, c'est une fonction transversale qui devrait, par exemple, être rattachée au conseil d'administration. ■

« La France est particulièrement visée parce qu'elle s'est montrée très offensive contre la politique russe ces derniers temps. »

2 LA SAISIE ADMINISTRATIVE DES ACTIFS OCCIDENTAUX

2023	2024	2025	2026
25 avril Décret en réponse directe au gel des avoirs russes à l'étranger. Premiers visés : les groupes énergétiques finlandais Fortum et le géant allemand Uniper .	2-16 juillet Décret plaçant sous administration « temporaire » les actions des filiales russes de Danone ainsi que la participation majoritaire de Carlsberg dans le brasseur local Baltika .	26 avril Décret plaçant les filiales russes des groupes d'électroménager Ariston (Italie) et Bosch (Allemagne) sous la gestion temporaire d'une filiale de Gazprom .	30 décembre Décret plaçant la coentreprise russe d'AB InBev (AB InBev Efes) sous administration temporaire d'une entité locale, empêchant ainsi le géant brassicole de quitter définitivement le marché russe.
		31 décembre Décret transférant les actifs locaux des groupes occidentaux Rockwool (Danemark) et Canpack (Pologne/États-Unis) à des entreprises russes.	17 septembre Décret transférant les actifs de la multinationale suisse Nestlé , de la chaîne de grande distribution française Auchan et de l'ex-groupe Leroy Merlin à une même entreprise russe.

* LES ECHOS / SOURCE : * LES ECHOS *

Le Parlement européen pointe les fragilités du Vieux Continent face à la guerre hybride

« En dépit de l'urgence », l'Union européenne « n'a pas encore élaboré de réponse pleinement coordonnée et cohérente ». Pour la rapporteuse du texte, l'Europe doit passer d'une logique de résilience à une logique de dissuasion.

Diane Jeantet

Dans un contexte d'intensification de la guerre hybride en Europe, d'attaques russes de plus en plus fréquentes et de plus en plus dangereuses, le Parlement européen a adopté cette semaine un texte pointant les fragilités du Vieux Continent face à la menace.

« La Russie constitue la menace principale et la plus importante pour la sécurité de l'Union et de ses États membres », commence le rapport, qui dresse la liste des principales attaques ayant visé des pays européens depuis l'été : Allemagne, Roumanie, Estonie, Pologne, Slovaquie... Sans oublier les pays candidats et voisins de l'Union (Ukraine, Moldavie, Arménie, Géorgie et Balkans occidentaux).

Des attaques de nature extrêmement variée : du drone explosif aux incendies volontaires, en passant par la guerre cognitive visant à influencer sur le débat public. L'objectif : « semer le chaos », « déstabiliser »,

« exacerber les divisions politiques, affaiblir la cohésion sociale et attiser les peurs et la méfiance parmi les citoyens de l'Union ».

L'Europe pas à la hauteur Mais force est de constater qu'« en dépit de l'urgence », l'Union « n'a pas encore élaboré de réponse pleinement coordonnée et cohérente à la guerre hybride ». Il faut mieux coordonner la réponse de l'Union européenne face aux situations de crise et « progresser d'urgence vers une véritable Union européenne de la défense ».

Dans un entretien avec « Les Echos », la rapporteuse du texte, la députée Rasa Jukneviene (PPE - Lituanie), a estimé que l'Europe devait surtout changer d'état d'esprit. « Notre peur de l'escalade [militaire, NDLR] n'a pas empêché la Russie d'escalader, de tester toujours davantage nos limites », précise-t-elle. Au-delà de la volonté politique qui fait encore un peu défaut, ajoute-t-elle, « il faut passer d'une logique de résilience à une véritable logique de dissuasion ».

Elle évoque notamment une réunion à laquelle elle a assisté vendredi à Varsovie, consacrée au renforcement sécuritaire du flanc est de l'Europe, particulièrement vulnérable face à la menace russe. A cette occasion, le ministre polonais de la Défense serait allé encore

plus loin, affirmant qu'il fallait « prendre conscience que nous sommes déjà en guerre ».

Dans son rapport, le Parlement européen rappelle les décennies de paix sur le Vieux Continent, qui ont créé « des conditions de complaisance stratégique que les opérations d'influence hostiles exploitent et approfondissent », incitant par ailleurs les gouvernements à sensibiliser leurs populations face à la montée de la menace hybride.

Les alertes se multiplient

D'ailleurs, les alertes se sont multipliées ces derniers jours. Mercredi, alors que le Parlement européen présentait son rapport, la présidente de la Commission européenne, Ursula von der Leyen, appelait à la création d'un Conseil de sécurité européen, accompagné d'un dispositif inspiré de l'article 4 de l'Otan pour permettre à un Etat membre de convoquer ses pairs dans l'urgence.

Le lendemain, le Premier ministre polonais, Donald Tusk, délivrait un message d'une gravité indéniable, partageant ses craintes de voir la Russie frapper des cibles au sein de pays soutenant l'Ukraine, comme la Pologne.

Vendredi, c'était au tour d'Emmanuel Macron de prendre la parole, après avoir convoqué en urgence les chefs de partis et candidats à sa

succession. « La nature de l'agressivité russe et des menaces en Europe change », a abondé le président, annonçant notamment avoir demandé un plan de protection des infrastructures critiques.

Une économie russe vacillante

Selon Rasa Jukneviene, rapporteuse du texte, les raisons sont multiples. Vladimir Poutine n'a pas réussi à obtenir les résultats qu'il voulait sur le front ukrainien et son économie est en difficulté, avec une inflation galopante, un déficit budgétaire important et des pénuries de carburants qui touchaient fin juin jusqu'à 92 % du territoire. Certains automobilistes ont dû attendre jusqu'à 40 heures pour faire le plein, notait l'Agence internationale de l'énergie (AIE) dans une étude publiée jeudi.

« Il doit montrer à sa population qu'il fait tout ce qu'il peut pour gagner cette guerre », explique Rasa Jukneviene. Autre source d'inquiétude : les chaînes de propagande russes martèlent quotidiennement à la population le message sur l'intensification de la guerre hybride en Europe, ajoute-t-elle, « comme si elles préparaient leur propre population à l'idée que nous représentons une menace pour la Russie et qu'il faut nous attaquer ». ■

L'ère du brouillard

LE FAIT DU JOUR ÉCONOMIQUE
de David Barroux



Le monde était relativement stable, prévisible et linéaire. Il est devenu instable, imprévisible et terriblement volatil. Les entreprises et leurs dirigeants qui avaient pris l'habitude de naviguer sur des mers calmes se retrouvent désormais confrontés à des océans devenus houleux quand ils ne sont pas démontés. Depuis la pandémie du Covid, nous avons basculé dans une ère des multicrises géopolitiques qui se succèdent et se cumulent. Après la pandémie, les entreprises ont été confrontées à la disruption des chaînes d'approvisionnement, aux pénuries et à la flambée inflationniste. Avec l'invasion de l'Ukraine et la guerre dans le Golfe, les conflits armés sont de retour. Non seulement les échanges de tirs et les survols de drones se rapprochent de nos frontières, mais ces guerres contribuent aussi à faire grimper le prix de l'énergie, des matières premières agricoles ou des engrais. Comme si cela ne suffisait pas, depuis son retour à la Maison-Blanche, Donald Trump a multiplié les bras de fer commerciaux et douaniers. Enfin, la révolution technologique de l'intelligence artificielle complique la donne pour les entreprises qui s'interrogent sur le véritable potentiel d'une IA qui commence par

coûter avant de rapporter. Nous sommes entrés dans l'ère du brouillard et des chocs soudains et violents. Du jour au lendemain, comme le prouve le quotidien des entreprises en Russie, on peut se retrouver exproprié d'un actif majeur ou privé d'un fournisseur essentiel. Avant Auchan et Nestlé ces jours-ci, TotalEnergies, Renault, Société Générale qui avaient fait de la Russie un marché stratégique ont dû battre en retraite. Si sur le gaz et le pétrole nous tentons avec beaucoup de mal de nous passer des exportations russes, les constructeurs aéronautiques comme automobiles ont, eux, fait savoir qu'ils seraient mis en partie à l'arrêt si Moscou suspendait les exportations d'éponges de titane (utilisées dans les fuselages) ou de palladium (indispensables pour les pots catalytiques). Pour ne pas être prises au dépourvu, les entreprises ont compris qu'elles devaient acquiescer une nouvelle forme d'agilité. Il faut diversifier ses bases de fournisseurs, moins dépendre de quelques débouchés, investir dans des redondances, des stocks et une dose de relocalisation ou de production au plus proche des consommateurs. Autant d'éléments qui contribuent à nourrir une hausse des coûts de production qui engendrera de l'inflation au moment où la hausse des taux d'intérêt complique déjà la donne. La seule bonne nouvelle est que même si on peut toujours redouter le pire, pour l'instant, la consommation mondiale et les échanges internationaux font de la résistance. Nous sommes en crise, mais pas en crise économique. ■

Le gouvernement relance l'offensive pour réduire les aides aux centrales solaires

ÉNERGIE

L'exécutif prévoit de baisser les subventions d'une partie des installations solaires existantes, pour limiter les « surrémunérations » des producteurs d'énergie renouvelable.

Amélie Laurin

Il y a un an, Sébastien Lecornu sonnait la fin des « rentes » des professionnels des énergies renouvelables. Voilà le Premier ministre reparti à l'offensive dans le projet de budget de l'Etat pour 2027, avec des mesures d'économies ciblant des parcs photovoltaïques déjà installés ou autorisés.

« Je réinterroge actuellement les rentes tirées des contrats les plus anciens sur les énergies renouvelables parce que le marché de l'énergie nous permet désormais de supprimer des subventions publiques », a-t-il déclaré au « Figaro » jeudi, lors de l'annonce d'un tour de vis budgétaire de 54 milliards d'euros dans le projet de loi de finances (PLF).

L'exécutif ne chiffre pas pour le moment la contribution des énergies dites vertes à l'effort budgétaire, mais détaille de nouvelles mesures de « recentrage des dispositifs de soutien ». Sans remettre « en cause la volonté de soutenir les énergies renouvelables électriques », à hauteur de « plus de 8 milliards d'euros en 2027 », assure le ministère de l'Energie. Les aides publiques représentent encore pour moitié des revenus des producteurs, montre la Commission de régulation de l'énergie (CRE) dans un rapport publié la semaine dernière.

Cette année, la principale nouveauté concerne la révision à la baisse des subventions aux installations photovoltaïques sur les toitures de grande taille (hangars agricoles, ombrières de parkings...). Ce segment de 300 à 500 kWc a connu une très forte croissance depuis l'instauration, en 2021, d'un guichet d'aides qui a recueilli plus de 15 GW de demande. L'équivalent de la capacité de 15 réacteurs nucléaires, sans prise en compte de l'intermittence de la production solaire.

Pour ces parcs, l'Etat compense la différence entre les prix de marché, lorsque ces derniers sont inférieurs au prix garanti via le guichet. Les exploitants concernés bénéficient d'un prix moyen pondéré d'environ 110 euros le MWh. Un niveau « 50 % plus haut que les derniers dispositifs de soutien » et supérieur au « prix cible de 92 euros » le MWh pour l'aide d'Etat notifiée à la Commission européenne, souligne le cabinet de la ministre de l'Energie, Maud Bregeon.

« Message au RN et à LR »

« Si une « surrémunération » est observée », la subvention pourra être revue « à la baisse » pour qu'elle reste « raisonnable » et pour garantir « une rémunération raisonnable des capitaux investis », précise le ministère. La réforme concerne 8.000 projets, soit un gros tiers, qui seront audités par la CRE. Une clause de sauvegarde est prévue pour les exploitants qui voudraient contester la décision, indique le ministère, sans préciser l'ampleur des économies escomptées pour le budget de l'Etat.

Le solaire sur toiture, généralement plus cher que les grands parcs au sol, avait déjà subi un coup de rabot en 2025, avec une baisse des tarifs garantis et des volumes soutenus. Mais uniquement pour les nou-

veaux projets. A ces mesures, déjà mal accueillies par la profession, s'ajoute donc un changement des règles du jeu pour des parcs existants ou en cours de construction.

« On ne s'y attendait pas et on ne sait même pas combien ça va coûter au final. Il s'agit d'un message au RN et à LR [qui veulent stopper le financement public aux renouvelables, NDLR] en stigmatisant la filière solaire », juge Jules Nyssen, président du Syndicat des énergies renouvelables, qui regrette une « nouvelle remise en cause de la parole de l'Etat ».

Reste à savoir si le gouvernement ira jusqu'au bout d'une révision potentiellement compliquée sur le plan juridique. Jusqu'à présent, il a échoué, comme ses prédécesseurs, à baisser les subventions des parcs historiques les plus soutenus. Autorisés entre 2006 et 2010 lors du premier âge d'or du solaire, ceux-ci bénéficient de tarifs d'achat de 567 euros le MWh en moyenne, selon la CRE. Et ils vont continuer à peser sur les finances publiques jusqu'en 2030.

C'est pourquoi le budget 2026 resuscitait une mesure votée dans celui de 2021, puis abandonnée en 2023, après l'annulation d'un texte d'application par le Conseil d'Etat. Mais le dossier avait de nouveau achoppé sur l'absence de notification des aides d'Etat initiales à la Commission européenne.

L'Etat s'apprête par ailleurs à faire un chèque de « quelques centaines de millions d'euros » à des producteurs solaires et éoliens, pour solder un vieux contentieux,

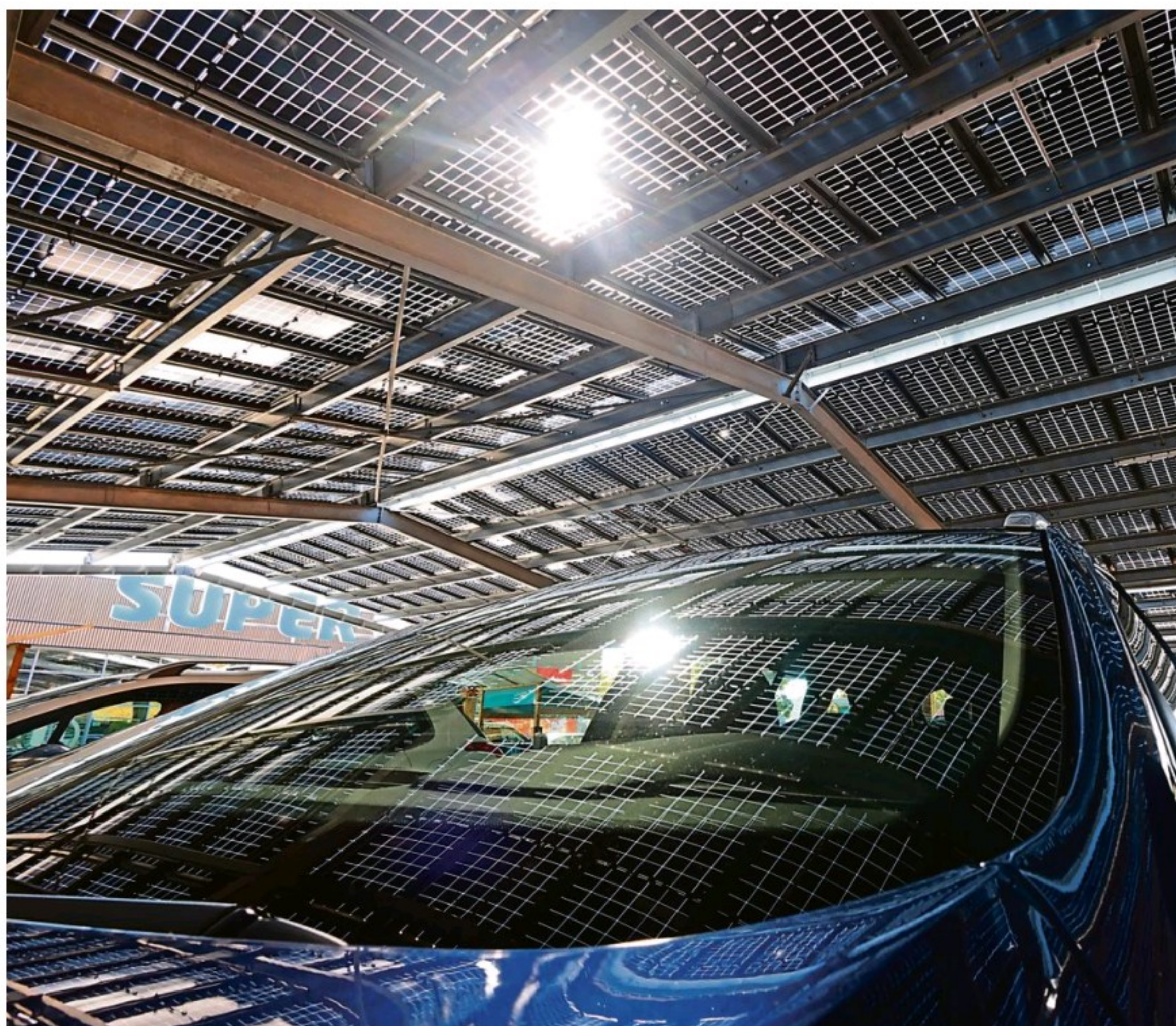
Nouvelle tentative donc, dans le PLF 2027. Cette fois, l'exécutif veut « arrêter les [soutiens aux] installations ayant déjà atteint leur rentabilité plutôt que baisser leur tarif », explique le ministère de l'Energie, qui dit avoir entamé des discussions avec Bruxelles.

Aujourd'hui, ces parcs anciens coûtent « un milliard par an » à l'Etat, soit « plus de 20 % » du soutien public aux renouvelables en 2025 alors qu'ils génèrent seulement « 5 % de la production » électrique nationale, poursuit le ministère. Pour autant, le chiffrage des économies attendu de la réforme reste « compliqué » à ce stade.

À l'échelle du secteur, le gouvernement mise enfin sur une baisse mécanique et conjoncturelle du coût global des aides. La dernière estimation de la CRE, en juillet, avait rehaussé d'un milliard, à 8,38 milliards d'euros, son estimation des subventions aux énergies renouvelables électriques pour 2027, en raison de l'augmentation de la production soutenue. Mais depuis, la hausse des prix de l'électricité sur les marchés de gros a réduit l'écart avec les prix ou compléments de rémunération garantis.

En revanche, l'Etat s'apprête à faire un chèque de « quelques centaines de millions d'euros » à des producteurs solaires et éoliens, pour solder un vieux contentieux, hérité de la crise de l'énergie de 2022-2023, indique le ministère. Leur contrat d'aide publique avait été modifié rétroactivement, pour plafonner leurs revenus dopés par l'envolée des prix de marché.

Après la censure de la mesure par le Conseil constitutionnel, ils espéraient récupérer environ 2,5 milliards d'euros. Un arrêté détaillant les modalités du remboursement, finalement très inférieur, devrait être publié début octobre. ■



Cette année, la principale nouveauté concerne la révision à la baisse des subventions aux installations photovoltaïques sur les toitures de grande taille (hangars agricoles, ombrières de parkings...). Photo iStockphoto

Le régulateur de l'énergie accusé d'avoir « édulcoré » son rapport sur les énergies renouvelables

Selon plusieurs sources, la Commission de régulation de l'énergie a nuancé son rapport favorable à une forte croissance de l'éolien et du solaire, après des échanges avec le gouvernement notamment. La CRE dément avoir « retravaillé le message final » sur ce sujet sensible.

Emmanuelle Wargon n'a pas peur de froisser les opposants au photovoltaïque et à l'éolien. A quelques mois de l'élection présidentielle qui ravive les tensions entre pronucléaires et pro-renouvelables, la présidente de la Commission de régulation de l'énergie (CRE) n'a pas hésité à publier une étude inédite sur les coûts de l'électricité en France... dont les conclusions ont fait bondir les partisans de l'atome. Par le biais de communiqués et sur les réseaux sociaux, certains dénoncent une prise de position politique et partielle de l'ancienne ministre macroniste, déjà dans le viseur du RN.

« On peut continuer à rajouter encore des ENR [énergies renouvelables, NDLR] pour faire baisser les prix » payés par les consommateurs, a en effet affirmé Emmanuelle Wargon le 9 septembre, lors d'une conférence de presse. Il y a encore de la place pour « 50 % » d'éolien et de solaire en plus dans l'Hexagone malgré la « surcapacité » actuelle du système électrique, selon le document de 67 pages présenté par l'autorité indépendante.

Il s'agit peu ou prou de ce que prévoit la Programmation pluri-

nuelle de l'énergie (PPE3) du gouvernement Lecornu pour 2030. Avec toutefois une différence de taille. L'exécutif fait le pari, en parallèle, d'un net rebond de la consommation d'électrons grâce aux véhicules électriques et aux data centers, alors que la CRE estime son scénario tenable même en cas de stagnation (non souhaitée) de la demande.

Situation « extrêmement difficile » pour EDF

« La CRE fait de la mauvaise politique et dépasse son champ d'action. Cela risque de lui revenir en boomerang lors de la prochaine audition d'Emmanuelle Wargon à l'Assemblée nationale, le 30 septembre », s'insurge un dirigeant d'EDF, le géant français du nucléaire. « Le timing est surprenant, à quelques mois de la présidentielle. On ne lui demandait rien », regrette une autre source, proche des pouvoirs publics.

Dans les couloirs du ministère de l'Energie, le rapport n'a provoqué « ni hurlements, ni applaudissements », glisse, prudent, un interlocuteur. La conclusion de la CRE sur les énergies renouvelables s'accompagne en effet d'un avertissement : alors que la demande d'électrons stagne depuis vingt ans dans l'Hexagone, la croissance de la production éolienne et solaire subventionnée par l'Etat (donc le contribuable) rend la situation « extrêmement difficile » pour EDF car « ça réduit les revenus » des centrales nucléaires, a reconnu Emmanuelle Wargon devant la presse.

Or le modèle économique de l'électricien public est déjà fragile, comme l'a montré la Cour des comptes, alors que se profilent des centaines de milliards d'euros d'investissements pour financer la prolongation des réacteurs existants et la construction des réacteurs EPR2.

L'alerte de la CRE sur les « problèmes économiques » des producteurs qui ne sont pas soutenus au quotidien – rappelons toutefois qu'EDF a été renationalisé à 100 % en 2023 – ne figurait pas telle quelle dans la version initiale, affirment plusieurs bons connaisseurs du dossier. « Le rapport a été édulcoré car il prenait plus le parti du consommateur que d'EDF », assure l'un d'eux.

« Il devait sortir avant l'été mais il a été remodelé. Le message n'était pas clair et risquait d'être mal interprété, confirme une source proche de la CRE. Mais finalement, l'accent sur les ENR est resté en fond sonore. »

Durant l'été, la CRE a mené des consultations pour affirmer son

propos. Notamment avec l'administration et le gouvernement, indiquent plusieurs sources. « Nous avons échangé avec la CRE sur les conclusions, mais nous n'étions ni demandeur, ni relecteur du rapport », précise le ministère de l'Energie, qui se défend d'interférer dans le travail de cette autorité indépendante dont la « raison d'être » est la défense des consommateurs.

« La CRE a fait tourner ses modèles durant l'été pour modifier non pas les conclusions mais leur ampleur », constate le ministère qui juge la « conclusion mesurée sur les gains d'un mix [électrique] équilibré, avec une attention portée à la cannibalisation entre filières ». « Il n'y a pas eu de relecture du gouvernement, mais cela n'interdit pas de s'assurer que telle ou telle hypothèse est validée », décrypte la source proche de la CRE qui évoque des « pressions » d'EDF. L'électricien public, lui, ne fait pas de commentaires.

De son côté, la CRE confirme le report de la publication à la rentrée « pour finaliser le rapport sereinement », alors que les équipes étaient mobilisées par le tarif réglementé d'électricité ou l'étude sur l'avenir des infrastructures gazières.

En revanche, si les travaux sur le coût du système électrique « ont été évoqués dans un tour d'horizon plus général » avec le ministère de l'Energie, « nous démentons catégoriquement avoir nuancé l'ampleur de l'intérêt des ENR ou encore retravaillé le message final à la suite de ces échanges », déclare le régulateur, qui défend des arbitrages décidés en interne. — A. L.

« La CRE a fait tourner ses modèles durant l'été pour modifier non pas les conclusions mais leur ampleur. »
MINISTÈRE DE L'ÉNERGIE

Bruxelles prêt au bras de fer avec Pékin sur l'automobile

AUTOMOBILE

La Commission européenne a proposé à Pékin de limiter volontairement ses exportations vers l'Europe de véhicules hybrides ainsi que d'autres produits clés pour l'industrie.

Yann Duvert
et Nicolas Rauline
— Bureau de Bruxelles

Les temps ont changé, mais la Commission européenne aimerait que l'histoire se répète. Comme l'a rapporté le « Financial Times », Bruxelles a demandé à la Chine de restreindre ses exportations de voitures hybrides vers l'Europe, dans le cadre de négociations visant à éviter un conflit commercial. L'exécutif européen tente ainsi de répliquer l'accord passé avec le Japon au début des années 1990, qui instaurait des quotas de véhicules chaque année, même si la puissance des marques chinoises semble être aujourd'hui sans commune mesure.

La Commission souhaiterait qu'un accord avec la Chine ramène la part de marché des constructeurs chinois dans tous les véhicules hybrides à 15 % en Europe. Elle serait aujourd'hui supérieure à un tiers, selon le « FT », qui cite des sources européennes. Les négociations ne se limiteraient pas aux voitures, mais concerneraient un ensemble de produits clés pour l'industrie européenne, notamment des produits chimiques. Une façon pour Bruxelles d'arriver à ses fins pourrait être de menacer de sanctions lourdes (nouveaux droits de douane, fermeture de certains marchés). « La Chine s'est déjà vu restreindre l'accès au marché américain. Elle a besoin de l'Europe, estime un diplomate. La proposition qui est faite à la Chine, c'est de transformer ces exportations en investissements, de changer son modèle, qui reste très dépendant des exportations. »

L'idée est d'ouvrir la porte au dialogue jusqu'à la visite du commissaire européen au Commerce Maros Sefcovic à Pékin les 8 et 9 octobre. Sans solution à l'amiable, des sanctions seraient alors prises et pourraient être discutées lors du Conseil européen, mi-octobre. Mais toute la question est de savoir si la force de dissuasion sera suffisante et si tous les Etats membres sont alignés, ou si certains reculeront devant des représailles chinoises.



Les véhicules chinois représenteraient le tiers des ventes d'hybrides en Europe. Photo Nurphoto via AFP

« Nous n'en sommes qu'à l'étape où il faut apparaître crédible. Tout ce que l'on a fait jusqu'ici, les Chinois s'en fichent », indique un responsable européen. Parmi les Etats membres, la donne est en train de changer. En Allemagne, les industriels restent divisés mais le gouvernement serait prêt à agir, avec un paquet de mesures visant à protéger son industrie.

Pour préparer sa visite à Pékin, le commissaire Sefcovic a eu une conversation téléphonique avec son homologue chinois, Wang Wentao, jeudi dernier. « La question d'une limitation des exportations a été évoquée, tout comme l'accès des produits européens au marché chinois », confirme un porte-parole de la Commission. Bruxelles attend désormais des « indications claires » sur le fait que les négociations vont dans le bon sens et qu'elles déboucheront sur des « résultats tangibles ».

Pour l'heure, l'industrie automobile européenne paraît démunie face au rouleau compresseur chinois. Les droits de douane imposés en 2024 sur les véhicules 100 % électriques n'ont pas enrayer la montée en puissance des BYD, Geely et

consorts, dont les coûts de fabrication sont inférieurs d'environ 30 % à leurs homologues occidentaux, pour une qualité jugée équivalente, voire supérieure. En outre, les capacités de production en Chine poussent les marques locales à exporter en masse

Contourner les barrières tarifaires

Pour contourner les barrières tarifaires, les constructeurs chinois ont mis l'accent sur les véhicules hybrides, rechargeables (plug-in hybride, ou PHEV) ou non. Deux types de motorisation qui, cumulés, représentaient près de la moitié des ventes de voitures particulières dans l'Union européenne au premier semestre.

Pour les marques chinoises, des restrictions à l'export seraient potentiellement un coup dur, alors que les ventes domestiques ont baissé de plus de 20 % au premier semestre. En France, Omoda & Jaecoo ne commercialise que des hybrides et des hybrides rechargeables. BYD, de son côté, réalise plus de la moitié de ses ventes avec des hybrides rechargeables. Et la plupart de leurs concurrents

comptent dans leur gamme des modèles électrifiés, mais pas 100 % électriques.

Pour les marques établies, en revanche, le bénéfice apparaît certain. Alors que des constructeurs appelaient, publiquement ou non, à instaurer des droits de douane sur les hybrides rechargeables, d'autres penchaient déjà vers ce type de solution.

Un tel accord pourrait également donner une raison supplémentaire aux constructeurs chinois de s'implanter en Europe. Le mouvement est déjà enclenché : BYD devrait commencer à produire dans son usine hongroise d'ici à la fin de l'année, tandis que Leapmotor va investir les usines espagnoles de son partenaire Stellantis, tout comme Chery à Barcelone, Geely à Valence, Dongfeng à Rennes... Des décisions prises afin d'anticiper les futures règles du made in UE, toujours en discussion à Bruxelles, où l'on semble décidé à passer la vitesse supérieure et à exiger, aussi, dans les investissements, des garanties sur les transferts de technologie, pour que ces sites ne soient pas de simples « usines tournevis ». ■

La concurrence chinoise gêne la montée en gamme de Renault à l'international

AUTOMOBILE

Lancé l'an dernier, le SUV Boreal souffre en Amérique latine face à des nouveaux entrants très agressifs sur les prix.

La marque française prépare la riposte.

Lionel Steinmann
— Envoyé spécial à Curitiba (Brésil)

Dans l'usine que possède Renault à Curitiba, au Brésil, un Boreal couleuvre menthe à l'eau trône en majesté à l'entrée de l'espace de production. Lancé en fin d'année dernière, le SUV familial incarne la stratégie de montée en gamme déployée par Renault pour les marchés au-delà de l'Europe. Mais un coup d'œil sur la chaîne d'assemblage montre que le véhicule n'a pas encore trouvé son public : les silhouettes de Boreal y sont bien moins nombreuses que celles de la Kwid, le véhicule le moins cher du marché brésilien, qui assure encore une grande partie des ventes de Renault en Amérique latine malgré ses 9 ans d'âge.

Sur les six premiers mois de 2026, Renault a écoulé 6.323 Boreal au Brésil, et 1.399 dans le reste de l'Amérique latine. « Les volumes ne sont pas à la hauteur de nos prévisions », reconnaît un dirigeant de la marque, qui explique ce démarrage poussif par l'absence d'une version hybride au moment où une frange grandissante des Brésiliens se tourne vers des voitures électriques ou électrifiées. Une lacune qui doit être corrigée à l'avenir.

Ruée vers le Brésil

Ce n'est pas la seule explication : depuis le début de l'année, le Brésil est inondé par les voitures chinoises. Leur marché domestique étant en forte baisse, BYD, Great Wall Motors et consorts se sont rués vers l'export pour écouler leurs surcapacités de production. Et la terre natale de Pelé constituait une cible d'autant plus tentante que la surtaxe douanière de 35 % qui frappe toute voiture importée était, jusqu'en juin, trois fois plus faible pour les modèles électrifiés.

En 2026, 15 marques chinoises ont atterri au Brésil, selon le décompte du patron de Renault au Brésil Ariel Montenegro. Ces nouveaux entrants ont raflé

15 % du marché, en offrant des voitures à un très bon niveau d'équipement tout en cassant les prix. A lui seul, BYD s'est adjugé 7,5 % des ventes depuis le début de l'année, devenant le cinquième constructeur du pays en un temps record.

Dans cette tempête, Renault ne s'en tire pas si mal. Ses ventes progressent moins vite que le marché, ce qui a fait reculer sa part de marché de 0,4 point sur an, à 4,7 %, mais elles ont tout de même augmenté de 13,1 % au premier semestre, avec 51.400 voitures particulières écoulées.

Le hic, c'est que la petite Kwid représente 60 % des ventes au Brésil, et encore plus dans le reste de l'Amérique latine, alors que la stratégie déployée par Renault à l'international ces dernières années consistait à monter en gamme. En octobre 2023, la marque avait annoncé le lancement de huit nouveaux modèles hors d'Europe dans les cinq ans. Objectif : développer les ventes « dans les segments les plus créateurs de valeur », et doubler le chiffre d'affaires par véhicule en 2027 par rapport à 2019.

Corriger le tir

Dévoilé l'an dernier, le Boreal incarnait cette ambition avec son toit ouvrant panoramique et son siège massant pour le conducteur. Mais au Brésil et plus largement en Amérique latine, marché désigné par Renault comme prioritaire, le véhicule est privé d'oxygène par une concurrence chinoise souvent 20 % moins chère.

« Nos produits sont bons, mais il nous faut baisser fortement le prix des modèles déjà en vente, tout en accélérant l'électrification de notre offre », résumait le patron du groupe François Provost lors d'une visite au Brésil la semaine dernière. Le partenariat noué sur place avec le chinois Geely doit y contribuer.

A cela s'ajoute peut-être un problème d'image : sur un marché très polarisé, qui reflète en cela la société brésilienne, Renault est perçu comme légitime sur l'entrée de gamme, mais la marque doit encore convaincre sur les segments supérieurs. Une campagne d'image, « Viva a nova Renault », a été lancée en ce sens.

Le constructeur peut trouver des raisons d'espérer en Turquie : malgré un marché en forte contraction, le Boreal y a bondi à la première place des ventes en juillet, deux mois après son lancement, avec 4,9 % des immatriculations. ■

Départ surprise du patron de Lidl France

DISTRIBUTION

L'Irlandais John Paul Scally cède sa place à la tête de Lidl France au Germano-Croate Marin Dokozić, un cadre chevronné de l'enseigne.

Le distributeur veut transformer ses récents investissements en France, alors que sa part de marché continue de plafonner.

Julia Lemarchand

Le voyage tricolore n'aura duré que deux ans pour l'Irlandais John Paul Scally, nommé président de Lidl France à l'été 2024. Son départ a été

confirmé aux « Echos ». L'information a été communiquée vendredi à la mi-journée aux équipes. Marin Dokozić, leur nouveau patron, est attendu dès la semaine prochaine au nouveau siège de Châtenay-Malabry. Le discount allemand n'a pas expliqué les motifs du départ soudain de John Paul Scally, mais il a indiqué aux « Echos » que celui-ci quittait définitivement l'entreprise.

De nationalité croate, né en Allemagne, son successeur a quasiment fait toute sa carrière chez Lidl, notamment à la tête de plusieurs pays : la Croatie, le Portugal et l'Allemagne, dont est originaire l'enseigne de distribution à bas prix. Marin Dokozić « continuera de mettre en œuvre la stratégie menée par Lidl en France dans ses ambitions de croissance et d'expansion territoriale », a commenté le groupe.

Lidl mise toujours sur un réseau de 2.000 magasins, contre 1.630 supermarchés actuellement, et sur

l'atteinte de 10 % de part de marché à l'horizon 2030, soit deux points supplémentaires à aller chercher, alors que sa part de marché stagne dans l'Hexagone depuis 2021. L'enseigne discount n'a pas profité de la crise inflationniste de 2022-2023, et avait fini trois années fiscales consécutives dans le rouge.

Retravailler l'image prix était nécessaire pour Lidl, qui a beaucoup investi en 2025 sur des baisses. En parallèle, l'enseigne a misé sur la croissance externe en rachetant 19 supermarchés Auchan à l'été 2025, puis trois Monoprix

10%

LA PART DE MARCHÉ visée par l'enseigne à l'horizon 2030, soit deux points supplémentaires à aller chercher.

début 2026. Des investissements qu'il reste encore à transformer.

La dynamique grippée

La maison mère allemande Schwarz (Lidl, Kaufland) a peut-être jugé que la transformation n'était pas assez rapide au vu des investissements consentis ces deux dernières années. Sur le dernier exercice fiscal, clôturé en février, l'entreprise a cependant terminé quasi à l'équilibre en France, son deuxième marché, selon nos informations. Mais la contraction du pouvoir d'achat, dans le contexte de la guerre au Moyen-Orient, a grippé la dynamique.

Sur les six premiers mois de l'année, l'enseigne affirme avoir cependant gagné 400.000 clients. En avril, Lidl a ouvert une rupture conventionnelle collective pour supprimer jusqu'à 550 postes (fonctions support et directions régionales), soit 1,2 % de ses effectifs. ■

annonces judiciaires & légales

CONCERTATION

MISE EN COMPATIBILITÉ DES DOCUMENTS D'URBANISME
Prolongement du tram T10 Jardin Parisien > Gare de Clamart

Le projet en bref

Le projet de prolongement du tram T10 Jardin Parisien – Gare de Clamart, porté par Ile-de-France Mobilités, nécessite une mise en compatibilité des documents d'urbanisme. Le projet fait donc l'objet d'une concertation préalable à la mise en compatibilité des documents d'urbanisme, en application du Code de l'Urbanisme (art. L 103-2).

Concertation du 1er au 31 octobre 2026

La concertation préalable à la mise en compatibilité des documents d'urbanisme de territoires traversés par le prolongement du tram T10, s'inscrit dans la perspective de l'Enquête d'Utilité Publique du projet.

Les modalités pour participer

Cette concertation préalable est ouverte à tous. Chacun peut y participer et s'exprimer sur le projet selon le dispositif mis en œuvre par le maître d'ouvrage sur le site internet dédié :

iledefrance-mobilites.fr/le-reseau/projets/tram-t10-prolongement

- un formulaire de dépôt d'avis est mis en ligne ;
- un espace d'information permet notamment le téléchargement des documents relatifs à la concertation.

EP 26-0271 / contact@publlegal.fr

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

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

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

Cette directive européenne qui change la donne pour l'assainissement de l'eau

ENVIRONNEMENT

La France doit transposer d'ici au 31 juillet 2027 une directive européenne révisée sur le traitement des eaux usées.

Une étude chiffre son coût à près de 2 milliards d'euros par an sur quinze ans, mais sa pleine application se traduirait par des gains bien supérieurs.

Christophe Palierse

D'un côté, près de 2 milliards d'euros d'investissements et de coûts d'exploitation par an d'ici à 2045. De l'autre, plus de 3 milliards d'euros de bénéfices attendus (par an également) mais récurrents, et dans l'hypothèse d'une pleine application. Tel est, en résumé, l'enjeu de la transposition en droit français de la nouvelle directive européenne relative au traitement des eaux résiduaires urbaines (Deru 2).

La directive initiale avait été adoptée en 1991, et la transposition du nouveau texte doit intervenir au plus tard le 31 juillet 2027. Ce rapport coûts-bénéfices est au cœur d'une étude d'impact, dévoilée jeudi, et menée par cinq bureaux d'ingénierie pour le compte du Comité stratégique de la filière eau (CSF Eau).

Ce dernier appelle à la mise en œuvre sans délai et dans sa plénitude de cette directive révisée. « La Deru 2 est un texte majeur qui ouvre un nouveau prisme », déclare le président du CSF Eau, Xavier Girre, par ailleurs directeur général de Suez. A ses yeux, le texte ne vise pas seulement à mettre les équipements d'assainissement au niveau de nouvelles exigences environnementales, mais aussi à agir plus en amont pour protéger la nature.

Dans le détail, la Deru 2, publiée fin 2024, abaisse l'obligation de collecte des eaux usées aux villes d'au moins 1.000 habitants, au lieu d'au moins 2.000 actuellement. L'entrée en vigueur de cette mesure, qui concernerait 300 communes en France, est fixée au 31 décembre 2035.



Pour les professionnels du traitement de l'eau, la limitation du déversement des eaux usées dans la nature en cas de pluies torrentielles est cruciale. Photo Getty Images

La directive révisée appelle aussi à limiter le déversement des eaux usées dans la nature en cas de pluies torrentielles en fixant, à titre indicatif, à 2 % le volume de rejets maximum rapporté au volume d'eau collectée annuellement. Même non contraignant, cet objectif relève du tour de force pour la filière française : son taux de rejet maximal est aujourd'hui de 5 % (les méthodes de calcul européennes et françaises sont toutefois différentes). De fait, 42 % seulement des réseaux de collecte en France sont conformes à la réglementation actuelle.

« Désimperméabiliser la ville »
C'est pourquoi le CSF Eau préconise de généraliser à l'ensemble du pays l'atteinte de ce taux de 5 % et de viser celui de 2 % pour des territoires plus sensibles, en raison de la fréquentation touristique ou de la présence

d'activités de conchyliculture... Et pour la filière eau, l'application sera d'autant plus fine que la Deru 2 prévoit l'élaboration de plans de gestion intégrée des eaux résiduaires urbaines. Leur mise en œuvre est prévue au 31 décembre 2033 pour les agglomérations de plus de 100.000 habitants, et six ans plus tard pour celles de 10.000 à 100.000 habitants.

Pour le CSF Eau, cette limitation des rejets d'eaux usées par temps de pluie est centrale, car ils constituent le facteur principal de la dégradation de l'environnement et de la ressource hydrique. Cet enjeu concentre plus de la moitié de l'effort d'investissement à engager, soit 1,1 milliard d'euros par an sur la période 2033-2045 (si on se cale sur le calendrier de la Deru 2).

Parmi les actions à mener, créer des bassins d'orage dans les villes afin de pouvoir stocker le trop-plein

de pluies torrentielles, renforcer la capacité de stockage du réseau actuel, avec des revêtements ad hoc permettant à l'eau de s'infiltrer au lieu de s'accumuler, enfin, si nécessaire, remplacer les canalisations.

Traiter les micropolluants
Par ailleurs, l'étude chiffre à près de 5 milliards d'euros les investissements liés à l'obligation de traitement des micropolluants (prévue aussi dans la directive). Ce traitement dit « quaternaire » coûterait, après mise en service des installations nécessaires, une centaine de millions d'euros par an.

Son financement est assuré, selon la directive, en majorité par la mise en place de « la responsabilité élargie des producteurs » lapidairement résumée en principe du « pollueur-payeur ». La disposition suscite déjà l'opposition des industries pharmaceutiques et cosmétiques,

et le CSF Eau se garde bien de pointer du doigt tel ou tel industriel.

« Le principe du pollueur-payeur est déjà mis en œuvre depuis longtemps, notamment depuis la loi sur l'eau de 1964 et la création des agences de l'eau, qui mettent en œuvre ce principe », rappelle toutefois le directeur technique des activités

Le texte ne vise pas seulement à mettre les équipements d'assainissement au niveau de nouvelles exigences environnementales, mais aussi à agir plus en amont pour protéger la nature.

eau de Suez, Jean-Pierre Hangouet, copilote de l'étude.

S'agissant des bénéfices, les auteurs qualifient leurs perspectives de conservatrices. Ils chiffrent à 1,7 milliard par an les gains liés à l'environnement et à l'eau. S'ajoute un peu plus de 1 milliard pour les dommages évités (activité économique perturbée, santé publique améliorée...). De plus, la Deru 2 prévoit une neutralité énergétique des stations d'épuration avec recours aux énergies renouvelables d'ici à 2045 (pour les équipements des villes de plus de 10.000 habitants), ce qui permettrait un gain de 214 millions par an.

Si la directive révisée constitue « un tournant majeur », le CSF Eau rappelle néanmoins aux pouvoirs publics que l'emprunter implique pour la filière d'avoir de la « visibilité » afin de pouvoir investir et agir avec efficacité. ■

Logistique : le nouveau patron de Sterne détaille sa feuille de route

TRANSPORT

Le nouveau PDG de la société française de livraison, Olivier Storch, écarte les acquisitions et explore de nouveaux marchés potentiels pour accroître son portefeuille.

Denis Fainsilber

Ramasser des sacoches garnies de

documents dans des agences bancaires sécurisées et fermées la nuit, livrer des lames de moissonneuses-batteuses pour réparer d'urgence une machine en plein champ, acheminer un tableau de Picasso à Monaco ou encore des couronnes dentaires entre un prothésiste et le dentiste qui les attend le jour J... Le groupe Sterne fait tout cela au quotidien, avec un créneau bien précis : celui de « la logistique premium bas carbone », déployée en France et dans sept autres pays européens. Au total, quelque 3.700 courses urgentes par jour sont réalisées par

cette grosse ETI, principalement en France et en Allemagne, pour un millier de clients.

« Ce qui nous caractérise est le caractère à la fois critique des livraisons et nos solutions à valeur ajoutée, des solutions customisées pour nos clients. Nous n'avons presque pas d'équivalent sur le marché », résume Olivier Storch, le nouveau PDG de l'entreprise installée à Bordeaux. Après un léger retrait de son chiffre d'affaires dans la période récente (540 millions d'euros l'an dernier), celui-ci vise une progression de 20 % de ses ventes à l'horizon de trois ans. Mais avant tout par le jeu de la croissance organique, la course aux acquisitions n'étant pas sur le radar de cet ancien de Ceva Logistics, Geodis ou Geopost.

Présence franco-allemande
Le prestataire de transport et logistique, jadis baptisé TCS, avait joué un coup majeur au début de 2022 en rachetant son homologue allemand Nox NachtExpress, une opération qui avait doublé d'un seul coup son chiffre d'affaires et ses effectifs (2.020 collaborateurs actuellement et 85 agences). D'où le caractère franco-allemand du

groupe, qui a conservé la marque Nox Outre-Rhin. « Désormais, la croissance externe n'est pas un objectif », insiste le nouveau patron, désireux de déployer ses expertises sur de nouveaux marchés, pour dépasser la zone des 2 % à 5 % d'Ebitda sur le chiffre d'affaires.

Signe de la relance, le comité exécutif vient d'être remanié, au terme d'un mercato faisant la part belle à d'anciens collègues d'Olivier Storch. Tandis que l'actionnaire majoritaire, Tikehau Capital, qui s'était offert 70 % de Sterne à l'automne 2021 à la faveur d'une augmentation de capital, vient d'injecter une mise de fonds supplémentaire, d'un montant non divulgué, qui l'a fait grimper un peu plus dans le tour de table.

Procédant à un recentrage géographique, l'entreprise vient de céder ses activités de messagerie de nuit en Belgique et aux Pays-Bas, qui n'atteignaient pas la taille critique, au logisticien britannique Thinventory, un spécialiste des consignés pour entreprises. Cession définitivement signée, lundi dernier.

Tarif de livraison plus élevé
L'idée du PDG est de grandir autour de deux axes : « ce que je vise, ce sont des clients qui ne nous connaissent pas, car souvent la "supply chain" est un ensemble de fonctions faites en interne. Par ailleurs, aujourd'hui, nous faisons encore trop de mono-activité par client, alors que nous pouvons assurer des tâches comme la préparation de commandes, le stockage ou même la numérisation de documents », résume-t-il.

Bien loin des acteurs présents sur le marché de masse comme Colissimo, Sterne se veut avant tout un prestataire du sur-mesure, souvent dans des conditions pointues. Ainsi, pour des réparateurs d'ascenseurs ou des opérateurs de génie climatique, « on livre beaucoup de techniciens de mainte-

nance directement dans le coffre de leur voiture, la nuit, devant chez eux », illustre le dirigeant.

« Nous gérons ainsi des milliers de clés de véhicules ou de badges d'accès ! » La raison : en évitant au technicien de commencer sa journée par une tournée au dépôt, « nos clients récupèrent une heure et demie de temps de travail quotidien par maintenance, et peuvent donc gagner en mesure de facturation ». Soit la contrepartie d'un tarif de livraison plus élevé que chez les logisticiens lambda.

Parmi les secteurs où il aimerait grandir, Olivier Storch évoque le BTP, les spécialistes des « utilities » (eau, électricité, etc.), les télécoms, les data centers, l'aéronautique de défense – en particulier les projets de drones – ou encore « certains sous-segments de la santé », comme les équipements pour laboratoires. « Notre univers, c'est la maintenance, le monde de la pièce », rappelle celui qui livre déjà nombre de concessionnaires ou de garages, pour des réparations automobiles. Un segment porteur puisque les voitures françaises n'ont jamais été aussi âgées en moyenne, et 20 % sont désormais recalées au contrôle technique. ■

Les Echos
Le Parisien
SERVICES

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

« Ce que je vise,
ce sont des clients
qui ne nous
connaissent pas. »

OLIVIER STORCH
PDG de Sterne

Loro Piana ouvre sa nouvelle manufacture dans le Piémont, un investissement record

LUXE

Le spécialiste du cachemire a inauguré vendredi un nouveau site à Ghemme.

Virginie Jacobberger-Lavoué
— A Ghemme (Italie)

Loro Piana, maison de luxe italienne (détenue par LVMH, propriétaire des « Echos ») spécialiste du cachemire et de la laine de vigogne, inaugurerait vendredi dernier à Ghemme, dans le Piémont (Italie), une nouvelle manufacture d'une envergure inédite au sein du groupe, et entièrement dédiée à la maille. Elle est opérationnelle depuis la semaine dernière.

Le site de 8.000 m² possède de larges baies vitrées qui laissent entrer la lumière sur des rangées d'établissements à l'outillage ultramoderne. « Ce nouveau centre d'excellence consacré à la maille représente notre plus important investissement industriel à ce jour », indique Frédéric Arnault, président directeur général, aux « Echos ». Selon nos informations, le projet industriel, lancé il y a trois ans, a requis plusieurs dizaines de millions d'euros d'investissement.

Le choix de ce lieu n'est pas le fruit du hasard. Dans le Piémont, l'activité textile est une tradition ancienne. A Ghemme, les Italiens évoquent leur expertise textile avec le sens de la formule : une fierté locale, un « savoir-faire cousu d'or », qu'ils comparent volontiers à un terroir, la région étant aussi viticole. Loro Piana, pour sa part, a commencé son activité en 1924 dans le commerce de laine, dans la proche localité de Valsesia.

Le site de Ghemme lui appartient depuis 1987. Il abritait jadis sa filature de laine peignée, produisant des fils destinés aussi bien aux tissus qu'à la maille. Le site est idéalement situé à proximité de ses usines de Roccapietra et de Quarona.

« Nous sélectionnons les fibres les plus fines au monde et les acheminons, sous forme de balles de matière première, jusqu'à notre filature de Roccapietra, où elles sont filées. Une fois arrivées à Ghemme, elles sont prêtes à être tricotées pour donner naissance à des créations uniques », détaille Frédéric Arnault, qui a pris les commandes de l'entreprise il y a un an.

Positionnée dans le très haut de gamme, la marque figure parmi les quelques grands noms du secteur qui ont continué à bénéficier d'une croissance robuste, selon diverses notes d'analystes, alors que le luxe a connu deux années de ralentissement.

La dynamique de Loro Piana – qui ne communique pas son chiffre d'affaires – s'est encore accélérée ces dernières années. Les revenus seraient compris entre 2,6 et 3 milliards d'euros selon les analystes, une fourchette que l'entreprise ne confirme pas. Elle a été acquise par LVMH à 80 % en 2013 (qui a ensuite poursuivi sa montée au capital, jusqu'à 94 % en janvier dernier). La maison italienne s'est développée progressivement dans le prêt-à-porter, avec des collections qui ont pris une nouvelle dimension. L'entreprise est valorisée à près de 11 milliards d'euros, selon une source proche.

Du fil au vêtement fini

Sur le plan industriel, le site témoigne de la volonté d'intégrer sous un même toit toutes les étapes du savoir-faire en matière de maille, de la R&D au prototypage, en passant par la production et la finition.

La manufacture – qui marque la première construction d'une nouvelle usine de fabrication depuis les années 1990 – est la première dans le groupe à englober l'ensemble du



Dans le Piémont, l'activité textile est une tradition ancienne. Le nouveau site de 8.000 m² de Loro Piana à Ghemme est dédié à la maille. Photo Courtesy of Loro Piana

processus de fabrication, du fil au vêtement fini. Ghemme consolide ainsi « l'engagement de Loro Piana à renforcer l'intégration verticale de sa production de maille, à investir dans le savoir-faire made in Italy », confirme Frédéric Arnault. C'est, au passage, une étape décisive dans le développement du savoir-faire de la maille, et le site consacre aussi une grande place à la formation.

Cette intégration s'inscrit dans le contexte de l'ouverture d'une enquête sur le travail des sous-traitants en Italie, et dont Loro Piana est sorti indemne en avril dernier. Le groupe avait été placé, comme d'autres enseignes, sous administration judiciaire en Italie, l'an passé, dans le cadre d'enquêtes sur des sous-traitants accusés d'avoir eu recours au travail forcé. Pour Loro Piana, le dossier a été clos bien avant l'échéance de douze mois prévue par la justice italienne. Selon la maison, cela illustre la reconnaissance des mesures correctives engagées dès le début de l'enquête. La marque a mis fin à ses relations avec plus de 100 partenaires ne respectant pas ses standards de « tolérance zéro ».

« L'or beige » du textile

Mais au-delà du signal d'alerte, Loro Piana a redoublé d'efforts pour renforcer la chaîne de valeur « au plus haut niveau ». En témoigne le degré de qualité visé pour le cachemire, que l'on décrit souvent comme « l'or beige » du textile dans le secteur du luxe.

On parle ici de « fibres vivantes » pour des fils exceptionnels.

Dans ce centre d'excellence, le degré de finition relève du travail d'orfèvre. On parle ici de « fibres vivantes » pour des fils exceptionnels réalisés à partir de « baby cashmere », vigogne, cachemire et de laines mérinos ultrafines qui seront transformés en pièces d'exception. La dernière « excellence tricotée » (vêtement d'une qualité exceptionnelle) de l'enseigne est ainsi le fil Royal Lightness, un mélange de soie précieuse et de laine mérinos la plus fine, mesurant une épaisseur incroyablement fine de 13,5 microns.

Le dirigeant prévoit un plan de croissance ambitieux pour le site. « Ghemme emploie actuellement environ 190 personnes, un effectif appelé à atteindre environ 300 collaborateurs d'ici à trois ans », détaille Frédéric Arnault. Au global, l'entreprise dont la masse salariale (5.000 salariés) a doublé depuis son rachat, dispose désormais de 13 sites de production, dont 12 en Italie et un en Mongolie, à savoir une usine de déhairage (procédé de séparation des fibres) historique. ■

NOSTALGIE

TOUS LES TUBES 80 !

Écoutez aussi **NOSTALGIE** sur l'**APPLI NOSTALGIE** et vos **ENCEINTES CONNECTÉES**

« L'agenda européen n'est pas déterminé par les patrons américains de l'IA »

Propos recueillis par
Joséphine Boone
et Romain Gueugneau

En plein débat sur les risques liés aux modèles d'IA générative, la ministre déléguée au Numérique et à l'IA, Anne Le Hénanff, rappelle que l'Europe doit avoir sa propre voix et ses propres capacités technologiques pour exister.

Les inquiétudes grandissent autour des capacités et de l'alignement des modèles d'IA. Faut-il en avoir peur ?

L'intelligence artificielle est un vecteur de productivité et donc une opportunité pour la croissance et pour les avancées scientifiques. Pour les entreprises, la société et les citoyens, c'est une chance. Mais comme toute activité technologique, il y a des risques spécifiques. Ces risques, nous les connaissons : la sécurité, la cybersécurité, l'impact sur l'emploi, l'impact sur la santé des mineurs, l'environnement. Il faut prendre en compte ces risques et les maîtriser.

Il y a un autre risque, tout aussi prégnant : c'est le risque économique à ne pas adopter l'IA. Une part importante de l'écart de productivité entre l'Europe et les Etats-Unis ces trente dernières années s'explique par une production et une adoption insuffisante en matière de services numériques. C'est pour ça qu'on accélère pour diffuser l'IA plus rapidement en soutenant notre écosystème avec le plan « Osez l'IA ».

Par ailleurs, pour ne pas subir cette révolution technologique, il faut que l'on continue à développer nos capacités d'IA de frontière. Cela suppose un engagement soutenu en matière de recherche, d'innovation, de souveraineté.

Il faut donc que l'Europe accélère ?

Les appels de certains acteurs américains à ralentir doivent être entendus et examinés sur le fondement des faits et la science. Mais c'est à l'Europe de définir son propre cap. En outre, le risque existentiel lié à l'IA n'est soutenu par aucun consensus scientifique.

L'agenda politique européen n'est pas déterminé par les patrons américains de l'IA, ou d'autres pays. Nous avons notre propre agenda : l'Europe s'occupe de la sécurité de l'IA depuis 2024 avec le règlement IA. Grâce à ce dernier, nous avons une approche basée sur les risques. Tous les continents du monde peuvent s'en inspirer.

Est-ce que ce cadre réglementaire est adapté ?

Ce règlement est une base. Mais nous ne nous arrêtons pas là : nous prenons le sujet de la sécurité de l'IA très au sérieux. Depuis le Sommet pour l'action sur l'IA de Paris, le président nous a demandé de tra-

« Nous développons nos propres modèles frontières : nous sommes aujourd'hui acteurs, pas spectateurs ni consommateurs de modèles étrangers. »



ANNE LE HÉNANFF
Ministre déléguée
chargée de
l'intelligence
artificielle
et du Numérique

vailler sur le sujet. C'était à l'ordre du jour du G7 numérique en mai à Paris, en présence des Américains.

En France, nous avons créé l'Institut national pour l'évaluation et la sécurité de l'intelligence artificielle (Inesia), qui s'occupe spécifiquement de sécurité de l'IA, en s'appuyant sur une approche scientifique et des experts de la sécurité. D'autres pays ont créé leur institut et ils forment ensemble un réseau.

Nous avons également créé une commission sur les risques émergents de l'IA, sous l'égide du Conseil de l'intelligence artificielle et du numérique (CIANum). C'est notre façon de faire. Nous ne devons pas caler notre agenda politique sur celui d'entreprises technologiques étrangères.

L'Europe a-t-elle vraiment voix au chapitre dans ce débat ?

Nous avons décidé de maîtriser notre destin technologique pour avoir le choix, ce qui nous permettra de protéger notre économie et nos entreprises. C'est notre cap européen. Cela passe par le développement d'une IA souveraine, de confiance, en accord avec nos valeurs. Pour cela, nous développons nos propres modèles frontières : nous sommes aujourd'hui acteurs, pas spectateurs ni consommateurs de modèles étrangers.

Cela passera par la recherche, l'investissement, l'adoption collective de l'IA et le soutien à notre écosystème. Sur ce dernier point, il faut encore accélérer, notamment sur le financement de nos champions.

Nous avons un champion européen, c'est Mistral AI. Il faut lui permettre de se développer plus vite. Nous travaillons également avec l'Allemagne et la Commission sur une initiative commune pour l'IA de frontière.

Si un modèle venait à présenter des risques réels, avons-nous les capacités d'en interdire l'utilisation ?

Cela ne s'est pas présenté. Je veux dire aux dirigeants d'entreprises technologiques qu'ils ont la responsabilité de maîtriser leur technologie. En parallèle, nous travaillons sur la sécurité de l'IA avec les scientifiques. La coupure de Mythos et Fable 5 par l'administration américaine a par ailleurs rappelé les risques de la dépendance et la nécessité de disposer de capacités d'IA propres et « à l'état de l'art ».

Peut-on encadrer l'IA au niveau international sans collaborer plus étroitement avec les Etats-Unis ?

« Je veux dire aux dirigeants d'entreprises technologiques qu'ils ont la responsabilité de maîtriser leur technologie. »

Il faut discuter avec tous les acteurs, y compris bien sûr avec les Etats-Unis, c'est ce que nous faisons. Ils ont fait des compromis dans le cadre du G7 après des discussions ardues. Le G7 sera présidé par les Etats-Unis l'année prochaine. Notre interlocuteur sera politique. On doit imposer nos règles et nos conditions aux acteurs qui veulent se développer en Europe et accéder à notre marché, et donc nos citoyens.

C'est ce dont nous discutons d'ores et déjà avec le Canada, l'Allemagne, le Royaume-Uni, l'Espagne, l'Australie et la Norvège, dans une réunion entre ministres du Numérique vendredi. Puisque nous avons la présidence française du G7, j'ai convoqué une réunion du

G7 numérique mardi prochain, où les Etats-Unis sont bien sûr conviés.

Faut-il créer une entité internationale pour définir des règles sur l'IA ?

Nous avons besoin d'une gouvernance internationale et d'engagements mondiaux sur le sujet. Il y a de plus en plus de sommets internationaux sur le sujet : en France (2025), en Inde (2026), l'année prochaine, ce sera en Suisse.

L'Unesco, l'ONU, le pape s'approprient ces questions. Il faut faire en sorte que tout le monde participe à cette discussion. Si nous venons à un accord sur un cadre mondial, les acteurs de l'IA n'auront pas d'autre choix que de s'adapter. C'est que nous défendons. ■

Anthropic planifie désormais son introduction en Bourse pour le mois de novembre

Selon le « Wall Street Journal », une cotation en novembre pourrait permettre à Anthropic de vanter aux investisseurs boursiers ses résultats financiers des trois premiers trimestres de l'année. Jusqu'ici, l'hypothèse d'octobre était privilégiée.

Florian Dèbes
— Correspondant à San Francisco

Ralentira, ralentira pas ? En appelant la semaine dernière le monde de l'intelligence artificielle à lever le pied à quelques semaines de l'introduction en Bourse de sa société, Anthropic n'a pas échappé aux critiques sur le thème « faites ce que je dis, pas ce que je fais ». Mais selon la presse américaine, la décision avait déjà été prise de temporiser la plus grosse IPO de l'histoire.

Selon le « New York Times » et le « Wall Street Journal », le champion de l'IA planifie désormais son arrivée à Wall Street au mois

de novembre. Jusqu'ici, l'hypothèse du mois d'octobre tenait la corde après de premières rumeurs plus tôt cet été qui évoquaient même le mois de septembre.

Communication financière Toutefois, les débats sur la dangerosité de l'intelligence artificielle ne seraient pas à l'origine de ce glissement de calendrier. Plutôt que le risque qu'une IA échappe complètement à ses créateurs d'ici à quelques mois, la question qui se pose relève d'une spécialité beaucoup plus triviale, la communication financière.

Pour le « Wall Street Journal », la décision de viser une IPO en novembre a été prise avant la démission d'un salarié d'Anthropic qui, en accusant son employeur et OpenAI de « jouer avec nos vies », a attisé le débat sur la sécurité de l'IA ces derniers jours.

Toujours selon le quotidien anglo-saxon des affaires, une cotation en novembre pourrait permettre à Anthropic de vanter aux investisseurs boursiers ses résul-

tats financiers du troisième trimestre de l'année. Elle interviendrait donc juste avant ou après les élections de mi-mandat aux Etats-Unis.

En dépit de la concurrence du modèle GPT-6 d'Astra d'OpenAI, Anthropic aurait maintenu son avance. Selon une source du « New York Times », Anthropic serait en bonne voie pour afficher d'ici à la fin de l'année un chiffre d'affaires prévisionnel (ARR) supérieur à 100 milliards de dollars.

Des centaines de millionnaires

Après avoir déposé auprès du régulateur américain des marchés un dossier confidentiel d'entrée en Bourse début juin, Anthropic n'a plus évoqué publiquement la moindre date. Mais en coulisses, les discussions vont bon train.

Connue pour son chatbot Claude, l'entreprise pourrait valoir 2.000 milliards de dollars en se cotant en Bourse tandis que des centaines de ses salariés deviendront millionnaires, sans parler

des premiers investisseurs. Dans un essai publié sur son site Internet, Dario Amodei avait été le premier des grands patrons du secteur à suggérer le week-end dernier de ralentir le développement de l'IA. Mais ce même texte précise aussi que « *cadencer ne signifie pas l'arrêt de l'entraînement des modèles ou le progrès technique* ».

Donald Trump a répété samedi son hostilité à toute tentative de ralentissement du développement de la technologie. « *Nous n'entraverons ni ne freinerons en aucune manière la croissance de cette incroyable industrie* », a écrit le président américain sur son réseau Truth Social.

Il a également annoncé la création d'une « AI Force » sur le modèle des forces armées spatiales déjà créées lors de son premier mandat. Un nouveau tsar de l'IA devrait également être nommé, attestant de la volonté du locataire de la Maison-Blanche de garder la main sur l'agenda technologique. ■

Orange s'allie au canadien Telesat dans la basse orbite

TÉLÉCOMS

Le rapprochement entre l'Europe et le Canada trouve un écho tout trouvé dans le contrat noué entre Orange et Telesat.

L'opérateur satellitaire canadien va s'appuyer sur le français pour faire atterrir le signal de sa future constellation Lightspeed.

Thomas Pontiroli

Voilà un symbole tombé à point nommé du rapprochement entre l'Union européenne et le Canada qui s'est esquissé jeudi à Strasbourg. Le même jour, depuis Bercenay-en-Othe, dans l'Aube, le français Orange et l'opérateur satellitaire canadien Telesat inauguraient la première passerelle européenne (sol-espace) de sa future constellation basse orbite (LEO) Lightspeed.

Cette passerelle repose sur six antennes de 4 mètres de haut devant pointer, à terme, les 225 satellites de Telesat orbitant à 1,300 km de la Terre, et représentant 7 milliards de dollars canadiens d'investissement. « *Quinze lancements ont été sécurisés à partir de mars 2027 avec SpaceX* », indique le groupe, qui prévoit un démarrage commercial au premier semestre 2028.

De son côté, Orange n'en finit pas de se tourner vers le satellite, en particulier la basse orbite, vouée à compléter son réseau sol dans les zones non couvertes. Après l'ouverture d'un nouveau téléport l'an dernier à la Martinique avec Eutelsat, l'opérateur a avancé ses pions sur le mobile avec Skylo (SMS), puis a noué un accord avec AST SpaceMobile sur la future « 5G » spatiale.

« Notre objectif est de devenir un hébergeur majeur pour les opérateurs satellitaires à Bercenay-en-Othe, en établissant le site comme un hub européen pour la prochaine génération de réseaux satellitaires », fait valoir Jean-Louis Le Roux, directeur des réseaux internationaux d'Orange.

Souveraineté renforcée des données

Cette fois, il mise sur un acteur canadien pour distribuer, à terme, de la connectivité depuis l'espace aux entreprises (dans les secteurs maritimes et aériens) et aux gouvernements. Les offres reposeront sur les bandes Ka et Mil-Ka ; une



Bientôt cinquante ans après sa création, le téléport de Bercenay-en-Othe, dans l'Aube, non loin de Troyes, délaisse progressivement les antennes géostationnaires pour la basse orbite.

première sur le LEO pour ces fréquences militaires, d'après Telesat.

Les deux partenaires mettent en avant « une souveraineté renforcée des données » transitant sur ce réseau, pour au moins trois rai-

Telesat et Orange, comme les autres acteurs de l'espace, cherchent à exister face à Starlink et Amazon.

sons : les antennes sont connectées en prise directe avec le réseau central (« backbone ») d'Orange, les satellites seront reliés entre eux par laser, afin de choisir où faire atterrir le signal (et donc éviter certains

pays) et, enfin, les données pourront être chiffrées de bout en bout.

Ces garanties, sur fond d'amitié renforcée avec le Canada, ne soustraient toutefois pas Telesat à la souveraineté juridique canadienne, laquelle impose à l'opérateur des obligations de coopération en cas de mandat judiciaire, notamment au titre de l'article 21 de la loi sur le renseignement.

« Aucune entreprise ne prendra tout »

Telesat et Orange, comme les autres acteurs de l'espace, cherchent à exister face à Starlink et Amazon, tous deux en train de saturer le ciel avec respectivement 11.000 et 400 satellites LEO. Et surtout, des moyens financiers conséquents, doublés d'une avantageuse intégration verticale. « Le marché de

la basse orbite est estimé entre 600 et 1.000 milliards de dollars ; or aucune entreprise ne prendra tout : la moitié ira au grand public, les cibles de Starlink et Amazon. Et le reste sera pour les entreprises et la défense. Et plusieurs technologies coexisteront », balaie Glenn Katz, directeur commercial de Telesat, venu inaugurer la nouvelle infrastructure.

Celle-ci ne sera pas exclusive à Orange : d'autres opérateurs européens pourront récupérer le signal et le vendre à leurs clients ; plusieurs contrats auraient déjà été signés. Aussi, Telesat envisage de s'implanter sur d'autres téléports.

Pour Orange, reste à savoir comment il articulera cette offre avec Iris². La « vraie » constellation souveraine européenne, pour laquelle il est sous-traitant industriel, est toujours attendue en 2029. ■

Union sacrée des radios pour ne pas disparaître des voitures

AUDIOVISUEL

Selon nos informations, toutes les radios françaises – publiques, commerciales et associatives – unissent leurs forces pour demander de rendre obligatoire l'installation de capteurs hertziens dans les voitures neuves.

Fabio Benedetti Valentini

C'est le retour de l'union sacrée. Malgré les bisbilles assez récurrentes qui les opposent, Radio France et les stations privées ont décidé de parler d'une seule voix pour demander au gouvernement de garantir l'accès au signal hertzien dans les voitures sorties d'usine.

Selon nos informations, la PDG de Radio France, Sibyle Veil, et Constance Benqué, présidente de l'Alliance de la radio, l'association qui représente les radios privées (RTL, Europe 1, etc.), ont envoyé une lettre vendredi au ministre de l'Économie, Roland Lescure.

Dans cette missive, les deux dirigeantes alertent sur l'« impératif » pour la France de se prononcer en faveur de l'obligation d'intégrer un récepteur radio FM et DAB+ (radio numérique terrestre) dans tous les nouveaux véhicules, dans le cadre du Digital Networks Act (DNA), actuellement en discussion à Bruxelles et qui doit refondre les règles des télécoms en Europe.

Urgence maximale

En plus de cette lettre, les deux responsables ont également interpellé des conseillers à Matignon ainsi que la ministre de la Culture, Catherine Pégard, et le ministre de l'Intérieur, Laurent Nuñez, qui vont aussi peser sur cette décision.

Toujours selon nos informations, l'urgence pour tout le secteur radiophonique – les radios associatives sont aussi mobilisées – est maximale : la semaine prochaine, une réunion interministérielle doit arbitrer la position du gouvernement au sujet de l'article 2 de la proposition de loi (PPL) du sénateur

Laurent Lafon (Union centriste), qui doit être débattue le 13 octobre en séance publique à la chambre haute.

Dans un marché publicitaire morose, le sujet est vital pour l'économie de toutes les radios. Selon les chiffres Médiamétrie, 37 % de l'audience du média radio en général – mais 48 % pour les radios musicales – se faisait en voiture à fin 2025.

« Des Tesla aux Dacia, de plus en plus de véhicules neufs sont équipés de centres d'infotainment sans radio. En quelques années, notre accès au public en mobilité est devenu dépendant des Gafa », s'étrangle un cadre d'une radio.

Un canal d'information vital

Mais il s'agit aussi d'un enjeu de sécurité civile en cas de pandémie, tremblement de terre, ou incendies – comme en Gironde cet été : quand l'électricité ou la fibre sont coupées, la radio s'avère encore être un canal d'information vital pour prévenir les populations.

« C'est essentiel de préserver la capacité des citoyens à écouter leurs radios locales et nationales, a expliqué Sibyle Veil dans un post LinkedIn, lors d'un déplacement au Parlement européen le 9 septembre. C'est une question de souveraineté culturelle et informationnelle qui peut devenir vitale dans les moments de crise. » La balle est maintenant dans le camp du gouvernement. ■

Elle a dit



« C'est essentiel de préserver la capacité des citoyens à écouter leurs radios locales et nationales. »

SIBYLE VEIL
PDG de Radio France

Salesforce vante une nouvelle ère du logiciel dopé aux agents IA

LOGICIEL

En plein débat sur les dangers d'un développement précipité des prochains modèles d'IA, les entreprises restent confrontées à des questions d'adoption.

Florian Dèbes
— Correspondant à San Francisco

C'est un joli coup pour Marc Benioff. Encore classé il y a moins d'un an parmi les perdants de l'intelligence artificielle, le patron des logiciels Salesforce ne cachait pas son plaisir en réunissant pour sa conférence annuelle, Dreamforce, un casting de stars de l'IA venu vanter leurs travaux en commun. Dario Amodei

(Anthropic) et Jensen Huang (Nvidia) ont fait le show dès la session d'ouverture mardi, Sam Altman (OpenAI) a pris le relais l'après-midi même.

Alors que tout ce beau monde avait passé le week-end à débattre en ligne des risques qu'un développement précipité de l'intelligence artificielle ferait courir à l'espèce humaine, les débats au Moscone Center de San Francisco sont redescendus sur terre. Tout juste, le patron de Nvidia a-t-il précisé sa pensée. Lui qui estime le danger exagéré a déclaré que le secteur « n'avait pas besoin de nouvelles lois ». Les discussions ont, en revanche, beaucoup porté sur l'adoption de la technologie par les entreprises.

D'une même voix, les dirigeants de l'IA encouragent à voir comme une promesse plutôt qu'un échec l'utilisation encore relativement limitée des agents, c'est-à-dire des IA

capables de suivre un plan d'actions. « Même si nous gelions le développement, nous n'utilisons peut-être que 5 % à 10 % des possibilités », a expliqué Dario Amodei.

Potentiel

Pour le patron d'Anthropic, la proportion de personnes conscientes du potentiel est toujours largement inférieure à celle qui ne connaît pas les nouveaux outils. Ce discours sur le potentiel existant lui servira sans doute à vendre son « ralentissement » auprès des investisseurs, à quelques semaines d'une probable introduction en Bourse. Dans l'immédiat, Marc Benioff a bu le message comme du petit-lait.

Attaqué depuis des mois sur la question de l'adoption des outils IA associés à ses logiciels de suivi de la relation client, Salesforce était, pour beaucoup de Cassandra, voué à une mort lente, remplacé chez ses

clients par des systèmes développés en interne avec l'IA. Mais la sombre prédiction s'est révélée jusqu'ici fausse.

La fin de la SaaSocalypse

« Nous avons entendu ce non-sens complètement fou de la SaaSocalypse, surtout depuis six mois, c'était incroyable ! Mais la SaaSocalypse n'est pas la fin du logiciel mais plutôt la fin du logiciel où l'humain fait tout le travail », s'est réjoui Marc Benioff. En Bourse, Salesforce a repris des couleurs. Sur le dernier mois, l'action a regagné 31 %, retrouvant son niveau de début d'année. Certes, la perspective d'un ralentissement des fabricants de modèles a aidé ces derniers jours.

Mais Salesforce semble avoir convaincu quant à l'idée d'une complémentarité entre les champions de l'IA et les éditeurs de logiciels comme lui. Toute la semaine, près

de 50.000 clients et partenaires sont venus écouter comment les logiciels pouvaient parfois s'effacer au profit de l'IA, sans perdre de leur valeur.

Ainsi, l'entreprise de San Francisco ne jure désormais plus que par « Alforce », c'est-à-dire la possibilité de retrouver et de travailler sur les données Salesforce depuis les interfaces d'Anthropic (ClaudeForce) ou de la messagerie d'équipe Slack (Slackforce), qui lui appartient. Dans le même temps, le prix catalogue pour une offre incluant tous ses services IA n'a jamais été aussi élevé, à plus de 500 dollars par utilisateur par mois.

Technologiquement, Salesforce est visiblement prêt à aller plus loin. En mars dernier, Parker Harris, l'autre cofondateur de l'entreprise, avait évoqué la possibilité que les utilisateurs n'ouvrent plus jamais l'interface Salesforce. « Nous intégrons un agent entre le logiciel et

l'humain », a décrit Patrick Stokes, le directeur marketing de Salesforce, alors que l'IA pose évidemment la question de la disparition de certains emplois, et notamment dans les métiers de relation client et les call-centers. « Notre principe, c'est de laisser les gens travailler sur l'interface avec laquelle ils sont le plus à l'aise, c'est donc très intéressant qu'ils puissent avoir le logiciel dans Slack ou ailleurs », apprécie Matthieu Blumberg, le directeur informatique de Criteo. Plus largement, la formule semble fonctionner.

Selon les prévisions de l'entreprise, Salesforce devrait réussir à rattraper sur l'accélérateur cette année, avec une croissance du chiffre d'affaires de 11 % à 12 %, contre 10 % l'an passé. La durée des contrats a par ailleurs tendance à s'allonger. Comme un symbole, Meta, un autre champion de l'IA, vient d'adopter Slack. ■

IA : les laboratoires londoniens enflamment les investisseurs



Londres est devenue la capitale européenne de l'intelligence artificielle. Photo Henry Nicholls/AFP

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Emulate, fondée par des anciens de Google DeepMind, s'apprête à lever 700 millions en amorçage.

Les projets similaires se multiplient à Londres.

Adrien Lelièvre

Les centaines de millions de dollars pleuvent sur les laboratoires d'IA britanniques. Leur point commun ? Leurs fondateurs ont travaillé dans le passé chez Google DeepMind, l'un des meilleurs laboratoires d'IA du monde, fondé à Londres en 2010 par Demis Hassabis, Mustafa Suleyman et Shane Legg.

● EMULATE, LE CHALLENGER DANS LE MONDE DES WORLD MODELS

C'est le dernier laboratoire britannique d'IA qui affole les compteurs. Emulate serait sur le point de lever quelque 700 millions de dollars en amorçage sur une valorisa-

tion de près de 4 milliards. Ce qui en ferait l'une des plus grosses start-up d'IA en Europe.

Selon le « Financial Times », Index Ventures et Lightspeed Venture Partners devraient mener le tour de table de la nouvelle start-up. Née en août, la société a été fondée par trois anciens de Google DeepMind (Jack Parker-Holder, Matthew McGill et Philip Ball).

Ces derniers ont travaillé sur Genie, une famille de modèles d'IA (les « World Models ») qui génèrent des environnements 3D interactifs à partir de prompts. Son lancement en 2026 avait fait sensation, provoquant la chute en Bourse des titres de Unity et Roblox.

Les « world models » sont entraînés à comprendre et reproduire l'espace physique. Cette nouvelle frontière de l'IA électrise les investisseurs. Le marché est, en effet, beaucoup plus ouvert que celui des LLM, dominé par OpenAI, Anthropic et Google.

A ce stade, Emulate est en mode « stealth ». C'est-à-dire que les informations sur son produit et ses ambitions sont un secret bien gardé. Mais avec une valorisation de départ si élevée, ses fondateurs auront d'emblée beaucoup de pression sur les épaules pour répondre aux attentes.

● RECURSIVE, L'IA QUI SE CORRIGE D'ELLE-MÊME

Il y a une semaine, Dario Amodei, le patron d'Anthropic, a mis en garde contre les dangers de l'IA capable de s'améliorer d'elle-même. C'est précisément la mission de Recursive, une start-up britannique valorisée 4 milliards de dollars à la suite d'un tour d'amorçage de 500 millions de dollars. L'entreprise compte huit fondateurs, issus de Google DeepMind, OpenAI, Meta et Salesforce. Ces derniers estiment que la superintelligence sera atteinte avec une IA qui s'améliorera de manière récursive, sans nécessité que les humains ajustent son architecture et ses algorithmes. « La méthodologie que nous élaborerons nous permettra bientôt de révolutionner toutes les disciplines scientifiques. On ne saurait surestimer les avantages potentiels pour l'humanité d'une telle avancée réalisée en toute sécurité », fait savoir la start-up sur son site Internet.

Les défenseurs de cette technologie estiment qu'elle pourrait, par exemple, aider à soigner des maladies aujourd'hui incurables. L'architecture du modèle d'IA évoluant progressivement de façon autonome, il y a toutefois des risques que ses concepteurs finissent par perdre le contrôle. Ce qui pourrait poser des problèmes de sécurité.

● INEFFABLE INTELLIGENCE, LE PROJET DE DAVID SILVER

Dans le milieu de l'IA, David Silver est une pointure. Ce Britannique, ancien professeur au University College de Londres, a fait des miracles chez Google DeepMind, où il a travaillé sur AlphaGo et AlphaZero. Quand il a fondé Ineffable Intelligence, en 2026, les investisseurs du monde entier lui ont couru après. Résultat : il a levé 1,1 milliard de dollars en amorçage à une valorisation de 5,1 milliards. Les fonds américains Sequoia Capital et Lightspeed Venture Partners ont mené le tour.

La société conçoit un système d'apprentissage avancé (« Super-learner ») capable d'acquiescer toutes ses connaissances à partir de sa propre expérience. L'idée est que l'IA apprenne par essais et erreurs, plutôt qu'en étudiant des exemples générés par des humains.

« Ce système est appelé à redécouvrir, puis à surpasser, les plus grandes inventions de l'histoire de l'humanité, telles que le langage, la science, les mathématiques et la technologie », promet Ineffable Intelligence. La start-up a noué un partenariat d'ingénierie avec Nvidia pour bâtir son infrastructure de calcul. Comme les autres nouveaux laboratoires d'IA, ses dépenses en capacités de calcul risquent d'être élevées. ■

Lactips se lance à l'assaut des Etats-Unis avec son plastique soluble dans l'eau

ENVIRONNEMENT

La start-up française s'est alliée avec un industriel américain pour concevoir un emballage soluble dans l'eau.

Les deux sociétés attendent encore le feu vert des autorités pour se lancer en Europe.

Sarah Dumeau

Lactips entre dans la cour des grands. Fondée en 2014 par le chercheur Frédéric Prochazka, cette start-up développe et commercialise un plastique hydro-soluble et biosourcé. Elle vient d'annoncer une association avec l'industriel américain SmartSolve pour changer d'échelle. Les deux entreprises ont travaillé de concert pour développer un support d'emballage 100 % sans plastique et soluble dans l'eau. Après deux ans de R&D, ce produit sera commercialisé dès le premier trimestre 2027, en Amérique du Nord dans un premier temps.

Jonathan Jakubowski, le PDG de SmartSolve, aime faire lui-même la démonstration de la solution. Il attrape un petit sachet blanc et le dépose dans un verre d'eau. L'eau se trouble et le produit, maintenant immergé à l'aide d'une tige de métal, se dissout peu à peu.

« Ce n'est pas une dissolution instantanée parce que notre produit ne doit pas non plus se dissoudre trop vite quand il est simplement stocké et qu'il peut, par exemple, être en contact avec de l'humidité », explique le dirigeant américain.

Rentabilité envisageable à court terme

Les deux sociétés disent avoir déjà conclu des contrats avec une quarantaine d'entreprises, dont elles ne dévoilent pas les noms. Des applications sont prévues dans les secteurs des produits ménagers avec des

emballages utilisés par exemple pour les tablettes de lave-vaisselle et les doses individuelles de lessive, dans l'alimentation, comme pour les emballages de sachet de thé, et dans l'agriculture.

Pour Lactips, qui avait levé 16 millions d'euros en 2024 auprès de Swen Capital, Impact Ocean Capital et le fonds SPI, c'est un grand pas pour accélérer sur le marché américain. « Il faut imaginer qu'il s'agit de contrats à plusieurs millions de dollars. Grâce à cette accélération commerciale, nous estimons que la rentabilité est tout à fait envisageable à court terme », affirme Alexis von Tschammer, PDG de Lactips qui ne dévoile toujours pas son chiffre d'affaires.

En Europe, les deux entreprises entendent surfer sur la mise en application du nouveau règlement européen PPWR, entré en vigueur au mois d'août, qui imposera entre autres aux entreprises d'utiliser des emballages 100 % recyclables. « Notre avantage c'est que notre matériau ne nécessite aucune transformation chimique, donc il n'est pas considéré comme un plastique, ni même un bioplastique, et ne perturbe pas la chaîne de recyclage du papier », se réjouit Alexis von Tschammer.

2.000 tonnes par an

Les deux partenaires n'ont pas encore obtenu les autorisations de commercialisation de leur solution en Europe, raison pour laquelle elles commencent leur offensive par le marché américain. « Mais l'avantage c'est qu'on est prêt pour le jour où ça arrivera », insiste le directeur général de Lactips.

Pour répondre aux cadences exigées par son nouveau partenaire, qui achètera 210 tonnes de matériau, Lactips a déjà doublé les effectifs de son usine située à Saint-Paul-en-Jarez, pour fonctionner en 2x8. A terme, en fonctionnant en 3x8, l'usine pourrait produire entre 1.500 et 2.000 tonnes de résine polymère par an. L'entreprise assure ne pas prévoir, du moins dans un premier temps, d'ouvrir une usine aux Etats-Unis. ■

Replik.care développe des avatars augmentés de médecins

HEALTHTECH

Cette toute nouvelle start-up française propose des avatars IA incarnant des experts médicaux.

Déjà 30 spécialistes et 60 abonnés utilisent cette plateforme.

Marion Simon-Rainaud

« Humaniser » l'intelligence artificielle (IA)... par le biais d'avatars. Non, ce n'est pas un scénario de science-fiction, mais bien le pitch de la nouvelle entreprise lancée par le docteur Solène Vo Quang, chirurgienne maxillo-faciale et stomato-

logue. La docteure-entrepreneure a développé une plateforme BtoB, baptisée Replik.care, dédiée à la création et à l'hébergement d'avatars conversationnels dopés à l'IA. Ces derniers incarnent des médecins dits « Key Opinion Leaders » (KOLs) et des experts médicaux reconnus - dotés, en prime, de leur propre voix.

D'abord en dentaire

L'objectif ? Permettre à des professionnels de santé d'interagir directement avec l'expertise clinique, les méthodes et le raisonnement de spécialistes renommés (entraînés à partir de leurs propres publications, recherches et corpus documentaires). « C'est du compagnonnage pour soignants », résume le docteur Solène Vo Quang.

Le projet est né il y a un an dans son cabinet médical. Avec Sébas-

tien Lecocq, aujourd'hui directeur technique, Solène Vo Quang, désormais directrice médicale de l'entreprise, a développé une première preuve de concept.

Elle l'a ensuite fait tester par sa communauté médicale Hack Your Care (sa première entreprise, réunissant plus de 6.000 professionnels de santé). La société est également portée par deux personnes supplémentaires : Jérémie Camp au poste de dirigeant ainsi qu'un quatrième actionnaire fondateur resté discret à ce stade.

Disponible depuis début septembre 2026, la plateforme, se cantonne pour l'instant au secteur dentaire. Au total, à peine lancé, Replik.care revendique déjà 30 avatars experts et 60 professionnels de santé abonnés, deux clients organismes de formation ainsi qu'un éditeur de logiciel

métier - sans communiquer de noms à ce stade.

Chaque avatar est construit avec l'expert à partir de ses propres contenus (articles, conférences) puis validé par lui.

Chaque avatar est construit avec l'expert à partir de ses propres contenus - articles, conférences, vidéos ou supports de formation - puis validé par lui. Les documents fournis par chacun, assure la cofondatrice, ne servent qu'à créer son propre avatar.

« La solution est unique sur ce créneau, aucun acteur ne propose aujourd'hui d'avatar incarné

d'expert identifié et validé par lui-même », souligne le docteur Vo Quang. Elle insiste également sur un autre point : l'outil n'est ni un service de télé-expertise (demande d'avis à distance entre pairs) ni un dispositif médical (qui nécessiterait des autorisations spécifiques).

Il se positionne comme « un outil de formation continue et d'accompagnement au raisonnement clinique », selon les termes de l'entreprise. Autrement dit, l'avatar montre comment un spécialiste aborderait un cas, sans trancher à sa place.

Incarnation d'une signature intellectuelle

C'est là que se niche l'innovation revendiquée par la start-up : une IA « incarnée », « humanisée », adossée à une signature intellectuelle, là où les modèles généralistes produi-

sent des réponses plus lissées. Une promesse qui peut séduire des praticiens en quête d'accès rapide à une expertise rare, sans dépendre de l'agenda personnel - et surchargé.

Autofinancée par ses principaux actionnaires (à hauteur de 140.000 euros), Replik.care mise sur un modèle freemium : un premier expert accessible gratuitement pour découvrir l'outil, puis des abonnements (de 59 à 129 euros mensuels) pour ouvrir l'accès à un catalogue plus large.

Aucune levée de fonds n'est envisagée pour l'instant. « La priorité est de construire la traction sur trois fronts avant d'envisager quoi que ce soit : le BtoB, les revenus experts et les utilisateurs payants », explicite la cofondatrice. Prochaine étape : la cardiologie, indiquée « en cours d'activation ». Et d'autres devraient suivre. ■

La pêche face au mur du tout-gazole

PÊCHE

La hausse des prix du carburant accentue la pression sur les entreprises du secteur, déjà exsangues.

Elles tentent d'accélérer l'innovation pour rompre sa dépendance au pétrole, en dépit des nombreux freins réglementaires et financiers existants.

Guillaume Roussange
— Correspondant à Rennes

Le dossier est aussi explosif qu'un bidon d'essence par temps de canicule. Dans les ports français, la colère des marins pêcheurs a monté à mesure qu'ont flambé les prix du gazole détaché : à la pompe, il s'affiche entre 1,15 et 1,40 euro le litre, le double d'il y a six mois. Un niveau qui rend les équilibres des armateurs, déjà fragiles, impossibles à tenir. La plupart sont des entreprises de petite taille, ne comptant que quelques bateaux – une vingtaine maximum pour les plus gros. « Pour certains segments de flotte, les chalutiers par exemple, ce poste pèse désormais plus de 50 % du chiffre d'affaires. Tout le monde est concerné, notamment à cause des prix du matériel, comme les filets en Nylon », déplore Julien Dubreuil, secrétaire général adjoint du comité régional des pêches de Bretagne.

Ces derniers jours, dans le Sud, les marins pêcheurs ont manifesté leur colère, protestant aussi contre le plan de pêche WestMed, qui doit réduire les prélèvements en Méditerranée. Mardi, une cinquantaine d'entre eux a bloqué l'accès au terminal de Fos-sur-Mer, dans les Bouches-du-Rhône, et multiplié les actions à Port-la-Nouvelle, dans l'Aude, ou à Sète, dans l'Hérault.

Pas de solution miracle

Le gouvernement s'est hâté d'éteindre l'incendie avant qu'il ne gagne les ports de l'Atlantique et de la Manche. Jeudi, Catherine Chabaud, la ministre de la Mer, a annoncé la prolongation « jusqu'à la fin de l'année » de l'aide à l'achat de carburant et la mise en place d'un prêt à taux zéro. « Des réponses indispensables » pour faire face aux difficultés de la filière, a réagi le Comité national des pêches. Maintenant, a-t-il mis en garde, « il faut donner à nos entreprises les moyens de vivre de leurs métiers ».

Pour le gouvernement, la situation paraît sous contrôle. Du moins pour le moment. Chacun sait que l'os des finances publiques est atteint. Et que l'Etat n'a donc plus les moyens de maintenir le secteur sous perfusion ad libitum. « Il nous faut donc inventer un autre modèle économiquement viable, moins dépendant du pétrole », tranche



La France compte quelque 5.500 navires de pêche, dont le quart environ sous pavillon breton. Photo iStock

Julien Dubreuil. C'est bien là tout le problème. Car personne n'a encore trouvé la solution miracle pour réduire la gigantesque consommation des quelque 5.500 navires français, dont le quart environ sous pavillon breton. Aucune technologie n'est assez mature, ou déployée à grande échelle, pour changer rapidement la donne.

La taille des bateaux – près de 90 % font moins de 12 mètres – et surtout leur âge – 30 ans en moyenne – n'arrange rien à l'affaire. Transformer – « refiter », dit-on dans le jargon – un bateau ancien est plus complexe, moins efficace aussi, que d'en construire un neuf « qui consomme en moyenne 25 % de moins », souligne Loïc Chesnais-Gi-

« Pour certains segments de flotte, les chalutiers par exemple, le gazole pèse désormais plus de 50 % du chiffre d'affaires. »

JULIEN DUBREUIL
Secrétaire général adjoint
du comité régional des pêches
de Bretagne

rard, président de la région Bretagne. Or, le renouvellement de la flotte patine. Pour contenir les capacités de pêche, et ainsi préserver la ressource, mais aussi afin de distordre la concurrence entre les flottes, l'Union européenne freine les mises en chantier. Tout en affichant une politique, au travers du fonds pour les affaires maritimes notamment, de réduire les émissions de CO₂ du secteur.

Nouvelles technologies

« Les choses bougent. La présidence irlandaise a présenté, mercredi dernier, un texte pour faire évoluer les règlements actuels. Il sera débattu par les ministres les 28 et 29 septembre prochains », annonce l'eurodéputée Isabelle Le Calennec, porte-parole du groupe PPE au sein de la commission « pêche » au Parlement européen.

Selon l'élue, l'Europe doit envoyer des signaux « très concrets » permettant aux armateurs, mais aussi aux pouvoirs publics, de tracer un cap clair. Notamment afin qu'ils puissent bien mobiliser les enveloppes financières, désormais massives, qu'ils consacrent au sujet. Dans le cadre du fonds pour la décarbonation, 20 millions d'euros ont, par exemple, été fléchés par CMA CGM et Bpifrance vers la transformation de la flotte. Les collectivités aussi sont mises à

contribution. Notamment la région Bretagne, qui, entre autres actions, a injecté 3 millions d'euros supplémentaires dans son fonds d'investissement Breizh Up, pour aider les entreprises artisanales à se transformer.

Cette politique de soutien à l'innovation, aussi menée au travers de France 2030, a permis à des technologies d'émerger. A Boulogne-sur-Mer (Pas-de-Calais), un prototype de chalutier diesel-électrique a été développé, moyennant 8 millions d'euros d'investissement. Idem au Guilvinec (Finistère) pour quelque 3 millions. A La Réunion, la société Beyond the Sea teste une aile de kite sur un palanier de 60 mètres pour diminuer sa facture de carburant. Au total, pas moins d'une vingtaine de projets, portant sur les carburants alternatifs, l'hybridation ou l'électrification des moteurs, voire des systèmes de propulsion véliques, ont ainsi vu le jour.

Parmi les plus avancés, figure le projet Hyba (Hybride Bretagne Atlantique), porté par le comité régional des pêches de Bretagne et une dizaine de partenaires. Son principe ? Equiper un chalutier d'un système d'hybridation dit « parallèle » inspiré des technologies automobiles. Le chantier, qui sera lancé en janvier 2027 après plusieurs années d'étude, doit per-

mettre à « Les Menhirs », un chalutier pélagique d'une vingtaine de mètres de l'armement Apak de Lorient (Morbihan), de réaliser au moins 20 % d'économie de carburant. « Ces estimations sont liées aux conditions d'emploi. C'est pourquoi, dès mars, nous allons travailler sur quatre autres navires, en Manche et en Méditerranée, pour affiner notre technologie. Elle intéresse d'autres acteurs du maritime », annonce Sébastien Berthebaud, dirigeant du cabinet nantais Vectura System, pilote du projet.

« Lever les verrous »

Autre projet prometteur : le programme Sirene, qui repose sur un système d'injection de microquantités d'hydrogène dans le moteur. Ce qui, sur le papier, doit engendrer une réduction de la consommation mais aussi des émissions d'oxyde d'azote (NO_x). L'innovation, brevetée, est testée à bord du « Magellan II », un chalutier semi-hauturier appartenant à Sébastien Le Prince, vice-président du comité des pêches du Finistère. En moyenne, celui-ci consomme 100 litres par heure et navigue 300 jours par an. Les 10 % d'économie attendues avec ce système, nommé Ecopro, s'annoncent donc substantielles.

« Nous restons prudents sur ces gains. Nous voulons éviter d'attiser l'intérêt des armateurs tant que les

autorisations administratives définitives n'auront pas été obtenues », indique Jean-Christophe Allo, dirigeant du cabinet Laminak Energy, basé à Quimper, pilote du projet avec un pool de partenaires, dont le cabinet d'architecture navale Coprexma. Reste à « industrialiser » ces innovations pour faire diminuer leur coût. « Mais aussi à lever les verrous réglementaires et ceux liés au montage financier des dossiers, très complexe », constate Sébastien Berthebaud.

La filière pêche pèse environ 1 milliard d'euros. Elle emploie encore directement quelque 13.000 personnes, 100.000 en comptant l'ensemble de la chaîne de valeur, du mareyage au commerce, en passant par la transformation. L'enjeu économique pour le pays est donc majeur, y compris en matière de souveraineté alimentaire. Aujourd'hui, 70 % du poisson est importé. Toujours croissante, cette part est souvent issue d'armements internationaux, bien moins regardants que la France sur la gestion de la ressource ou les conditions d'emploi des marins.



Alba, ce navire-école corse qui mise sur l'hydrogène renouvelable lesechos.fr

Coprexma veut convertir les bateaux à la voile

Pour participer à la décarbonation de la flotte, le cabinet d'architecture navale de Pont-l'Abbé, dans le Finistère, planche sur des systèmes novateurs de propulsion vélique.

Guillaume Roussange
— Correspondant à Rennes

Pour l'industrie maritime, le retour de la voile n'a plus rien d'utopique. Dans le transport de passagers ou de marchandises, des compagnies comme Sailcoop, Neoline

Armateur, Grain de Sail ou Windcoop ont démontré la pertinence de cette solution. « Alors pourquoi pas dans la pêche ? », interroge Guillaume Chaussade, qui a repris, en mai 2025, le cabinet d'architecture navale Coprexma, installé depuis quarante ans à Pont-l'Abbé, dans le Finistère.

Selon cet expert, qui a piloté des chantiers navals en Indonésie ou en Chine, les technologies véliques sont assez matures pour envisager leur intégration sur des bateaux de pêche. En particulier les voiles Wisamo, une entité du groupe

Michelin, dont un premier exemplaire a été assemblé dans l'usine de Vannes (Morbihan) pour équiper un patrouilleur de la direction des affaires maritimes. Pour ce projet, les gains en carburant pourraient avoisiner les 15 %.

Simplicité d'utilisation

« L'avantage de cette technologie, c'est sa simplicité, note Guillaume Chaussade. Tout est automatisé. Un simple bouton on/off permet d'activer le système, qui se règle tout seul », résume-t-il. La voile gonflable pourrait être utilisée par les marins

pour se rendre sur les zones de pêche, être facilement repliée lors des opérations, puis redéployée pour rentrer au port.

Cette simplicité d'utilisation est une condition sine qua non de l'adoption de ces technologies par les équipages, qui sont soucieux de limiter les opérations à bord, notamment pour des raisons de sécurité. « Comme dans l'automobile, le secteur de la pêche doit disposer d'un panel de technologies complémentaires pour se décarboner. Le vélique est une bonne option, en attendant l'électrification des

infrastructures qui représente un chantier colossal », analyse le dirigeant.

Implication dans la recherche

Les premières études menées par Coprexma, impliqué dans de nombreux dossiers de recherche, ont conclu à la faisabilité du projet. Reste à affiner les conditions d'intégration de la voile de 120 m² sur un navire, son coût et le retour sur investissement prévu. « La hausse brutale des prix du gazole chamboule les modèles d'innovation en les rendant plus rapi-

dement rentables. C'est une condition nécessaire à leur industrialisation », note le dirigeant du cabinet, qui a conçu quelque 600 navires marchands, de charge ou de pêche.

Le projet devrait entrer dans une nouvelle phase, plus opérationnelle, dès 2027. « Nous travaillons avec un armateur sur l'équipement d'un bateau existant. Si cela n'aboutit pas, nous choisirons un autre navire, existant ou neuf », ajoute Guillaume Chaussade. Coprexma emploie sept collaborateurs et réalise quelque 800.000 euros de chiffre d'affaires. ■

VKard consolide son marché de la carte de visite numérique

INNOVATEURS

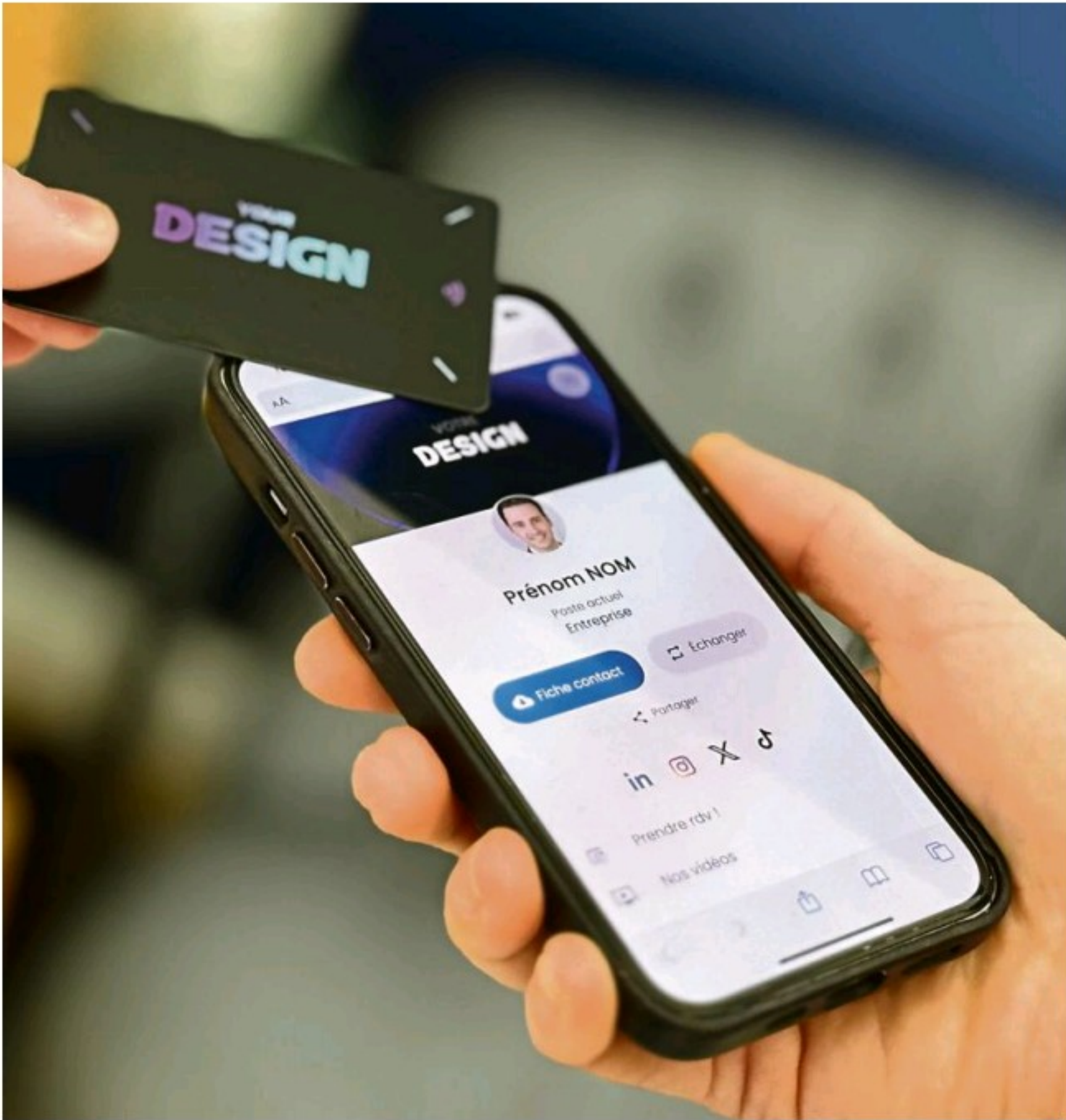
Emmanuel Guimard
— Correspondant à Nantes

« Nous nous adressons à tous les professionnels amenés à rencontrer d'autres personnes... dans la vraie vie », résume Thibaut Oger, fondateur de VKard. Cette société implantée à Mouzeuil-Saint-Martin (Vendée) et à Levallois-Perret (Hauts-de-Seine) propose depuis 2021 une carte de visite digitale, alternative à l'éternelle version en carton. Elle vient de reprendre son concurrent Cardynale, fondé par des ingénieurs de l'Ecole des Mines de Nancy.

Cette acquisition – au montant confidentiel – lui permet de passer de 30.000 à 45.000 clients, dont des indépendants et des grands groupes comptant des centaines d'utilisateurs de la solution VKard, comme Banque Populaire Occitanie, Fidal ou Panasonic. Selon Thibaut Oger, un tiers des détenteurs exercent dans les secteurs du droit, de la banque, de l'assurance ou de l'immobilier.

Disposer en permanence de sa carte de visite était l'ambition initiale du projet. Chacun garde le souvenir de ne pas avoir le précieux carton sous la main lors d'une rencontre importante ou, pire, de devoir fouiller au fond de son sac pour en extraire une carte défraîchie. Thibaut Oger et son frère Nicolas ont donc imaginé une carte physique permanente qui permet de transmettre et d'échanger ses coordonnées grâce à la technologie NFC (puce sans contact) ou à un QR code. Une version sous forme de widget (petit module interactif) est aussi disponible. Concrètement, il suffit d'approcher sa carte d'un smartphone pour que ses coordonnées s'affichent instantanément. Elle peut être mise à jour à tout moment, évitant une réimpression.

Sécurité des données
L'entreprise a installé en Vendée un atelier de fabrication de cartes en PVC, bambou ou métal gravé, personnalisables selon la charte graphique du client. Une version « nano », à coller directement sur le téléphone, permet aux plus distraits de ne jamais oublier leur carte. Mais cet objet n'est que la partie visible de l'activité de la PME, qui



Il suffit d'approcher la carte de VKard d'un smartphone pour que ses coordonnées s'affichent.
Photo VKard

a surtout développé une plateforme SaaS (« Software as a Service ») destinée aux entreprises. Commercialisée sous forme d'abonnement calculé en fonction du nombre d'utilisateurs, elle permet de centraliser et d'actualiser les coordonnées professionnelles des collaborateurs. Plus récemment, la société a ajouté des fonctionnalités de gestion des signatures et bannières d'e-mail. « En partageant sa VKard, on transmet également son site Internet, ses brochures ou encore ses réseaux sociaux », explique Thibaut Oger. L'objectif est d'activer rapidement la relation, par exemple par l'envoi d'un premier e-mail, plutôt que de se contenter d'archiver un contact. La plateforme s'enrichit progressivement de nouvelles fon-

ctionnalités payantes, dont un outil de numérisation de cartes de visite intégrant, si nécessaire, des fonctions de traduction. La prochaine étape consistera à automatiser la relation client des TPE, des entrepreneurs et des artisans, « sans tomber dans un CRM (Customer Relationship Management) beaucoup trop coûteux pour eux », estime-t-il. Les contacts hébergés constituant des données sensibles, VKard, qui emploie dix salariés pour un chiffre d'affaires de 1,5 million d'euros, investit fortement dans la sécurité afin d'obtenir l'exigente certification ISO 27001. Un atout apprécié sur un marché concurrentiel où évoluent notamment le toulousain Wemet et l'américain Mobilo Card. ■

Il a dit



« En partageant sa VKard, on transmet son site Internet, ses brochures ou encore ses réseaux sociaux. »

THIBAUT OGER
Fondateur de VKard

La CMN mise sur le vent pour transporter les fusées d'Avio à Kourou

PAYS DE LA LOIRE

Pour répondre aux ambitions de décarbonation de son client italien Avio, la Compagnie maritime nantaise a commandé un cargo spécifique équipé d'ailes rigides.

Emmanuel Guimard
— Correspondant à Nantes

Des bateaux à voile pour transporter des fusées. C'est désormais le souhait de certains acteurs européens du spatial désireux de décarboner l'acheminement maritime de leurs lanceurs vers le pas de tir de Kourou, en Guyane. C'est ainsi qu'est né, en 2022, le Canopée, un cargo doté de quatre ailes rigides transportant les tronçons d'Ariane 6. Aujourd'hui, c'est au tour de la Compagnie maritime nantaise (CMN) de lancer son navire poussé par le vent. Ce projet s'inscrit dans le cadre d'un partenariat stratégique de cinq ans annoncé en juin entre la

CMN et le groupe spatial italien Avio. Le nouveau navire répondra notamment à la montée en cadence des livraisons des lanceurs Vega-C d'Avio entre l'Italie et Kourou.

Trois ailes OceanWings
Ce contrat permet à la CMN, filiale du groupe havrais Sogestran, d'investir entre 40 et 50 millions d'euros dans un nouveau roulier à propulsion vélique. La compagnie a ainsi commandé ce navire de 105 mètres au chantier naval chinois Guangzhou Shipyard International (GSI), filiale du groupe public China State Shipbuilding Corporation (CSSC). Sa livraison est prévue pour 2030. Il sera équipé de trois ailes rigides de nouvelle génération fabriquées par la société française OceanWings (ex-Ayro), dont l'usine se trouve à Caen (Calvados). Conçu par le cabinet danois Knud E. Hansen et le français VPLP Design, le futur navire sera spécifiquement adapté au transport de ces « colis » spatiaux à très forte valeur ajoutée. « Les exigences sont fortes en matière de contrôle de la température, de l'hygrométrie et de l'accélération », souligne Marc-Antoine Girar-

det, président du pôle maritime de Sogestran, un groupe qui emploie 1.250 salariés pour un chiffre d'affaires de 370 millions d'euros. S'il reste difficile à calculer, il est estimé que l'apport de la propulsion vélique peut réduire d'environ 20 % la consommation de carburant. D'autres leviers contribueront à diminuer l'empreinte environnementale du navire : une propulsion mécanique optimisée, une carène à haut rendement, un routage météorologique avancé, etc. Cette mission concrétise le retour de la CMN sur le marché du transport spatial. Employant 40 salariés sédentaires pour un chiffre d'affaires de 40 millions, l'entreprise avait assuré jusqu'en 2017 le transport des cinq premières générations du lanceur européen Ariane, avant que le marché ne change de mains. « Nous avons cependant continué à travailler sur ce segment, avec des fabricants de satellites ou pour des groupes comme Thales et Airbus Defence and Space », précise Marc-Antoine Girardet. « Nous avons notamment transporté le télescope spatial James Webb, qui reste le "colis" le plus cher que nous ayons jamais pris en charge. » ■

Hub2, la PME réunionnaise qui facilite les paiements entre Africains

LA RÉUNION

De sa base réunionnaise, le fondateur d'Hub2 connecte entre elles les solutions de paiement par téléphonie mobile dans un nombre croissant de pays.

Bernard Grollier
— Correspondant à La Réunion

Les paiements par smartphone se sont fortement développés ces deux dernières décennies, notamment dans les pays africains dont les habitants sont faiblement bancarisés. Problème : les opérateurs rechignent à faire communiquer leur service de paiement avec ceux des concurrents. Ingénieur en télécommunications, Ashley Gaüzère a décidé de s'attaquer au sujet à partir de sa base réunionnaise. En 2018, il lance Hub2, une solution d'interopérabilité des transactions par téléphonie mobile, en

Poubelles : Sulo se dote d'une presse « intelligente »

GRAND EST

L'entreprise investit sur son principal site, en Haute-Marne, pour fabriquer davantage de grandes poubelles rectangulaires.

Elle mène aussi une expérimentation sur l'intelligence artificielle.

Juliette Poulain
— Correspondante à Amiens

Sulo, le fabricant de bacs en plastique pour les déchets, vient d'inaugurer une nouvelle presse automatique pour fabriquer davantage de grandes poubelles rectangulaires, à quatre roues, sur son site à Langres, en Haute-Marne. « Cette nouvelle presse intelligente est plus rapide que l'ancien modèle. Elle fabrique un grand bac toutes les deux minutes et consomme un tiers d'énergie en moins », détaille Thierry Koskas, le PDG de Sulo. L'équivalent d'une piscine a été construit au milieu de l'usine pour faire rentrer, pièce par pièce, la presse de 500 tonnes. « L'investissement s'élève à 10 millions d'euros, sur fonds propres. C'est la moitié de ce que l'on investit chaque année sur l'ensemble de nos usines », souligne le dirigeant.

Trois usines en France
Depuis sa revente en 2019 par Plastic Omnium (devenu OPmobility), Sulo appartient à Latour Capital, le fonds d'investissement français spécialisé dans les PME. Concrètement, Sulo fabrique deux sortes de poubelles : les bacs à deux et à quatre roulettes et des points d'apport commun dédiés au tri sélectif, dans les rues. Ses clients sont principalement des collectivités et des syndicats de gestion de déchets. Le spécialiste fait aussi des machines permettant de compacter les déchets avant l'envoi aux recycleurs, notamment

pour les supermarchés et les grandes enseignes. Sulo, qui possède trois usines en France (Langres, Chartres, Chalon-sur-Saône) et trois à l'étranger (Allemagne, Finlande, Suède), réalise 600 millions de chiffre d'affaires et emploie 2.500 salariés au total.

Concurrence européenne
L'entreprise mise sur le site de Langres, son plus important avec une dizaine de lignes de production d'où sortent chaque année 2,5 millions de bacs poubelles, pour rester compétitif. « Même si on a peu de concurrence asiatique, car le prix du transport pour des bacs vides est très élevé donc peu rentable, on a beaucoup de concurrence européenne notamment de l'Espagne, l'Allemagne et les pays de l'Est », explique Thierry Koskas.

L'entreprise mise sur le site de Langres, son plus important d'où sortent chaque année 2,5 millions de bacs poubelles, pour rester compétitif.

A Langres, l'équipe de R&D de Sulo développe, par exemple, des parois moins épaisses pour ses bacs que celles de ses concurrents pour réduire la teneur en plastique. Le fabricant utilise d'ailleurs 80 % de plastique recyclé à partir de ses anciens bacs – puisque Sulo gère aussi le service après-vente de ses bacs – et de déchets plastiques broyés comme les bouchons de bouteilles. Sulo possède aussi des bureaux en Belgique pour la partie numérique. L'entreprise est en train de développer avec un partenaire, dont le nom n'est pas révélé, une solution à partir de l'IA et d'une caméra qui permet de contrôler le contenu des bacs et mieux gérer le tri sélectif. Une première expérimentation est en cours dans la ville de Besançon, dans le Doubs. ■

Le risque France commence à peser sur les obligations d'entreprise

BOURSE

Les volumes d'emprunts obligataires des entreprises sur le marché européen sont en passe d'atteindre des records cette année.

Guillaume Benoit
et Sharon Wajsbrot

Rarement le marché obligataire européen n'aura montré un tel dynamisme. Malgré la hausse fulgurante des taux d'emprunts des Etats, les entreprises se pressent pour emprunter et les investisseurs répondent présent. « Le marché s'est rouvert le 17 août, et le volume des opérations approche déjà 60 milliards d'euros », explique Xavier Beurtheret, chez Crédit Agricole CIB.

Depuis le début de l'année, les montants levés totalisent 357 milliards contre 442 milliards pour l'ensemble de l'année 2025. Et quelques opérations ont été particulièrement remarquables. Surfant sur sa bonne qualité de crédit, la rareté de ses apparitions sur le marché et le fait d'appartenir à un secteur qui a le vent en poupe, Thales s'est financé à 8 ans pour moins cher que Bercy.

Coût en hausse

Mais cette frénésie d'émission ne signifie pas pour autant que tout va pour le mieux sur les marchés obligataires. D'abord parce que si les opérations sont toujours possibles, elles coûtent de plus en plus cher aux emprunteurs.

Pas tant parce que les « spreads » de crédit, c'est-à-dire la prime de risque demandée par les investisseurs pour prêter à une entreprise plutôt qu'à un Etat, augmentent. Ils ont à peine progressé, pour les emprunteurs les plus solides (notés BBB+ et au-dessus). « Le rapport offre-demande sur le crédit est toujours en faveur des émetteurs, car la demande des investisseurs reste forte et les résultats des entreprises sont globalement bons », analyse Blaise Bourdy, chez Société Générale.

Ce dernier note toutefois une certaine nervosité chez les investisseurs, qui se mesure par des sorties de capitaux réalisées sur les fonds obligataires, même si pour le moment ces dernières restent modestes. C'est donc bien le violent mouvement de hausse des rendements souverains qui explique ce renchérissement de la dette. Le taux sans risque en Europe a progressé de trois quarts de point depuis le mois de juin, sous l'effet de la guerre au Moyen-Orient, de la flambée du prix du baril et du relèvement des taux directeurs de la Banque centrale européenne et de la Réserve fédérale américaine.

En outre, pour convaincre les gérants d'acheter leurs nouvelles obligations plutôt que celles déjà émises, les entreprises doivent verser une prime de nouvelle émission, qui a un peu augmenté et qui tourne autour de 6 points de base (0,6 point de pourcentage).

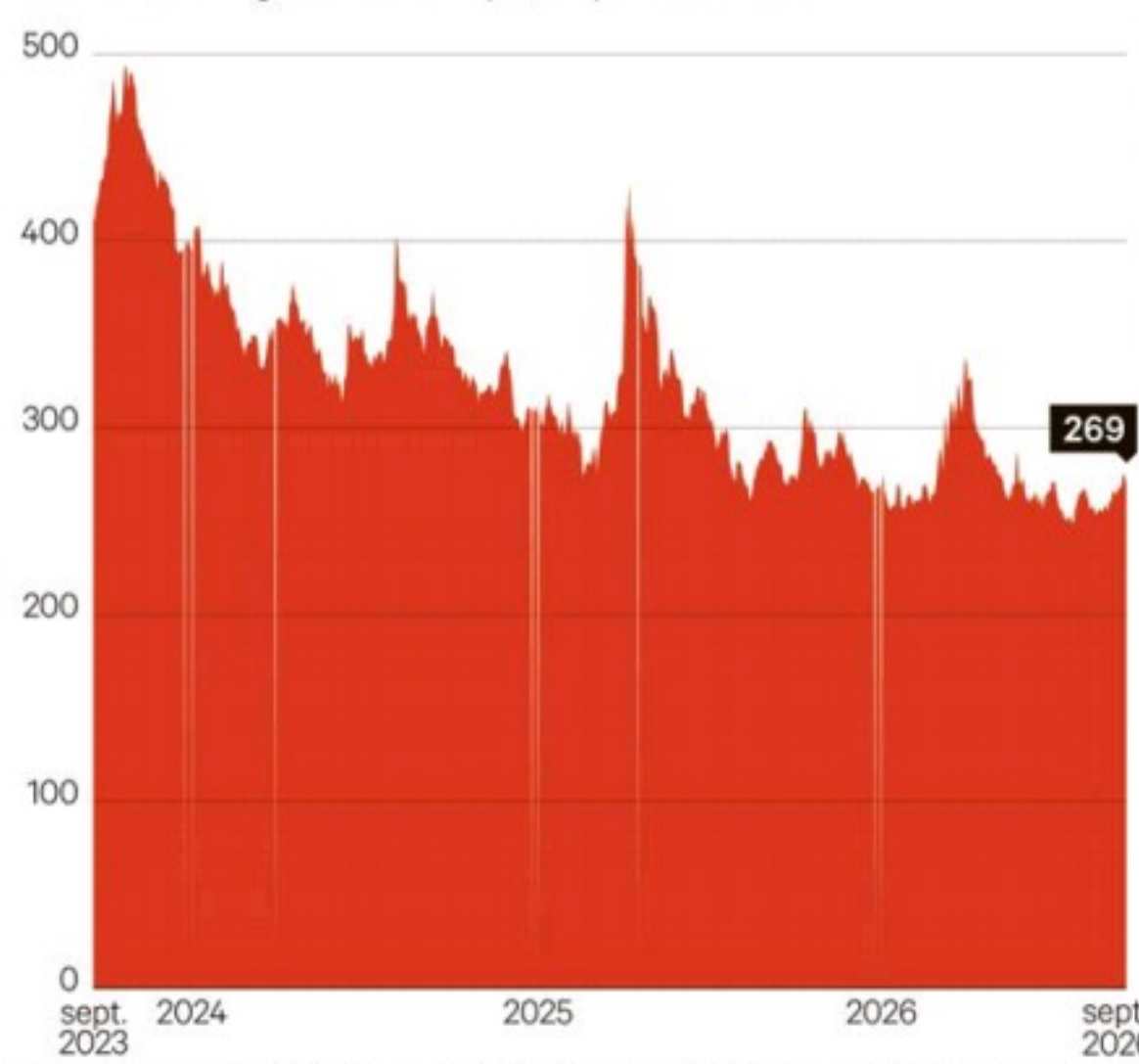
Frénésie

Dans ces conditions, comment expliquer que les sociétés prennent d'assaut le marché obligataire ? En premier lieu, parce qu'elles n'ont pas le choix. Elles doivent refinancer des obligations qui arriveront à échéance au cours des douze à dix-huit prochains mois et préfèrent anticiper.

« On discute avec des émetteurs qui ont des tombées de dette en 2027 et 2028 et qui se posent la question de refinancer tout de suite, en dépit des

La prime de risque payée par les investisseurs dans les obligations européennes à haut rendement

Ecart avec l'obligation sans risque, en points de base



« LES ECHOS » / SOURCE : BANQUE FÉDÉRALE DE SAINT-LOUIS - PHOTO : ISTOCK

pénalités de prépaiement, compte tenu de la volatilité ambiante », témoigne Matthieu Samengo-Turner, chez Goldman Sachs. En clair, les trésoriers ne veulent pas prendre de pari dans un contexte géopolitique troublé qu'il faut payer un peu plus cher.

Et cette précaution semble particulièrement judicieuse pour les emprunteurs hexagonaux. « Nous constatons une accélération notamment des opérations d'émetteurs français », confirme Xavier Beurtheret. De fait, sur les près de 60 milliards d'euros levés depuis la mi-

août, 16 ont été obtenus par des groupes français. Et pour cause. « La période de silence liée à la publication des résultats trimestriels va bientôt débuter. Puis arrivera le mois de novembre, qui peut être dynamique, contrairement au mois de décembre. Et après, assez rapidement, arriveront les résultats annuels et les élections », ajoute-t-il.

Risque politique

Les emprunteurs préfèrent donc sécuriser leur financement avant une période qui s'annonce agitée, ou, tout du moins, très volatile. Et ils



sont d'autant plus tentés de le faire que le risque politique commence à se manifester de plus en plus.

Ce n'est pas aussi marqué que dans le domaine des dettes souveraines – ou l'écart de taux entre la France et l'Allemagne a dépassé un point de pourcentage pour la première fois depuis 2012 – mais le phénomène est perceptible. « Depuis la rentrée de septembre, la prime de nouvelle émission des émetteurs français a commencé à augmenter. Aujourd'hui, elle est minime », souligne Philippe Berneur, vice-président de la commission finance-

ments de l'Association française des trésoriers d'entreprise.

Autrement dit, cette surprise qui fait son apparition pour « France SA » pourrait se généraliser et croître en fonction des déclarations de candidature, des projections dans les sondages et de la photo-finish. « D'ores et déjà, quelques rares investisseurs préfèrent s'abstenir lors des émissions d'entreprises françaises », avertit Xavier Beurtheret. De quoi inciter les trésoriers à hâter leurs opérations de financement avant que ne se déclenche la tempête électorale. ■

Plus d'un point d'écart de taux à 10 ans entre la France et l'Allemagne

L'écart de taux à dix ans entre la France et l'Allemagne a franchi les 100 points de base vendredi, un niveau inédit depuis 2012. Le déficit de la France va dérapier à 5,4 % de PIB cette année.

Marion Torquebiau

Un pied de nez des marchés au lendemain des annonces budgétaires du Premier ministre, Sébastien Lecornu. Malgré le plan de redressement de 54 milliards d'euros affiché par le Premier ministre pour contenir le déficit à 5 % l'an prochain, les tensions sur la dette française sont montées d'un cran vendredi.

Le « spread », l'écart de taux entre la France et l'Allemagne à 10 ans, a dépassé le seuil symbolique des 100 points de base, soit 1 point de pourcentage. En fin de journée, les obligations françaises à dix ans offraient aux créanciers un rendement de 4,56 %, contre 3,52 % pour le « Bund » allemand, qui sert d'étalon pour la zone euro sur le marché obligataire.

Un niveau qui n'avait pas été atteint depuis 2012 entre les deux pays, ce qui montre la défiance croissante des investisseurs envers la dette française par rapport à l'Allemagne, vue comme une référence en Europe.

Derrière la Grèce et l'Italie

Aujourd'hui, Paris emprunte à des coûts plus élevés que d'autres pays comme la Grèce (dont le spread avec l'Allemagne n'est que de 78 points de base) et l'Italie (91 points de base).

Pour retrouver un niveau aussi élevé, il faut remonter à 2012, en pleine crise de la zone euro. La dernière fois que le spread a évolué au-dessus d'un point de pourcentage, c'était en effet juste après le discours de Mario Draghi, alors président de la Banque centrale européenne, dans lequel il promettait de faire tout ce qui était nécessaire pour sauver la monnaie unique.

La situation se dessinait déjà depuis quelques jours. Alors qu'il tournait en mai dernier autour des 60 points de base, l'écart de taux s'était approché des 97 points de base lundi.

Cette hausse de l'écart s'explique notamment par les incertitudes autour de la politique économique de la France alors que les discussions sur le budget débutent. Le gouvernement a reconnu que le déficit allait dérapier à 5,4 % du PIB cette année, au lieu des 5,1 % prévus jusque-là.

Le volontarisme affiché par Sébastien Lecornu pour réduire le déficit en 2027 vise à contenir les inquiétudes des investisseurs. ■

Private equity : le robinet du crédit reste ouvert, mais l'équation des LBO se complique

Les banques européennes s'apprêtent à injecter 60 milliards d'euros de dette LBO sur le marché, un niveau inédit depuis 2021. Mais la montée des taux d'intérêt complique l'équation pour les fonds de private equity.

Dans les banques, le robinet de la dette à effet de levier (LBO) reste grand ouvert. Au cours des prochaines semaines, elles devraient déverser dans le marché un montant record de prêts accordés aux fonds d'investissement pour racheter des divisions dont les industriels se séparent, sortir des pépites de la Bourse ou muscler le jeu du M&A.

« Sur le marché européen, un total de 60 milliards de dette LBO garantie par les banques va arriver dans le marché dans les semaines qui viennent pour être refinancée, c'est un niveau inédit depuis 2021 », atteste Matthieu Samengo-Turner, managing director chez Goldman Sachs.

Dans ce total figurent par exemple des prêts contractés par Platinum Equity pour boucler l'acquisition des eaux du géant suisse Nestlé (Perrier, Vittel, San Pellegrino...), ceux de Bain Capital qui a mis la main sur 51 % d'Everlence – le spécialiste de la production de grandes motorisations et de turbines du groupe Volkswagen –, ou encore ceux négociés par le consortium Advent et FedEx qui ont fondé sur le leader des services de logistique polonais InPost. En tenant compte du marché améri-

cain, les volumes de dette LBO qui doivent arriver dans le marché atteignent 120 à 130 milliards. Et là encore, ils dépassent les standards. « Ces volumes sont très au-delà de ce qu'on a vu ces dernières années », atteste Yannick Perreuve, coresponsable des financements à effet de levier et pour les acquisitions en zone EMEA chez Morgan Stanley.

A l'origine d'une telle vague figure le retour en force des opérations dites de LBO primaires avec de nombreuses opérations de retrait de la cote diligentées par les géants du private equity ces derniers mois – en particulier au Royaume-Uni – ou encore par des cessions d'actifs des entreprises qui, sous pression, accélèrent leur recentrage stratégique.

Appétit des investisseurs

A priori, l'appétit des investisseurs est plus que jamais au rendez-vous. « 40 milliards de dollars ont été levés depuis le début de l'année par des fonds CLO (collateralized loan obligation) destinés à investir dans la dette LBO de sociétés "non investment grade", c'est très significatif », pointe Yannick Perreuve chez Morgan Stanley.

A en croire les spécialistes, le rapport de force est plutôt en faveur des acheteurs. « Les investisseurs en dette LBO auront plus de choix pour déployer leurs capitaux, et seront donc plus discriminants, ce qui pourrait tirer les coûts de financement à la hausse pour certains, c'est un vrai test pour le marché », pointe Matthieu Samengo-Turner chez Goldman Sachs.

Globalement, les conditions de financement restent toutefois très favorables aux emprunteurs, avec des « spreads » de crédit, c'est-à-dire la prime de risque demandée par les investisseurs pour prêter à une entreprise plutôt qu'à un Etat, qui restent dans le bas des moyennes historiques.

Mais cette abondance de liquidités cache en réalité une équation financière qui se complique pour le private equity avec les nouvelles hausses de taux d'intérêt décidées par la BCE et la Fed. Schématiquement, les entreprises sous LBO doivent fournir plus de croissance d'Ebitda pour assurer le même rendement à leurs investisseurs lorsque les taux d'intérêt sont à la hausse.

Ces dernières années, le retournement du cycle de taux a contribué à gripper le marché du private equity : confrontés à des multiples

de vente bien plus bas qu'anticipé pour des sociétés acquises à des prix élevés avec du crédit bon marché, de nombreux investisseurs ont préféré attendre des jours meilleurs. A tel point que le stock d'entreprises bloquées dans les fonds depuis plus de dix ans – les fameux fonds « zombies » – atteint désormais le seuil record des 349 milliards de dollars, selon Pitchbook, sur le seul marché américain.

Des prix de vente « challengés »

Ce phénomène de gel du marché pourrait donc se renforcer, la hausse des taux mettant davantage sous pression les multiples de ventes. Or, une société non cédée doit être refinancée... avec des taux plus élevés. « Pour les fonds de private equity qui n'arrivent pas à vendre des actifs car les prix proposés ne sont pas les bons, c'est la double peine », synthétise Virginie Biau, vice-présidente de la commission financements de l'Association française des trésoriers d'entreprise (Afte).

« Si les taux montent, les prix de vente sont plus "challengés", mais dans la vraie vie, ça ne se passe pas toujours comme ça, certains actifs jugés particulièrement intéressants par les investisseurs peuvent passer à travers les mailles du filet », pointe Bertrand Rambaud, le président de Siparex.

Ce dernier vient ainsi de céder le spécialiste de la plomberie et de l'électricité Batibig au britannique Charterhouse pour une valorisation supérieure à 12 fois l'Ebitda. ■

« Pour les fonds de private equity qui n'arrivent pas à vendre des actifs car les prix proposés ne sont pas les bons, c'est la double peine. »

VIRGINIE BIAU
Vice-présidente de la commission financements de l'Association française des trésoriers d'entreprise (Afte)

Crédit Agricole lance un projet de fusion sous haute tension

BANQUE

Les caisses régionales Provence-Côte d'Azur et Corse ont lancé un projet de rapprochement qui pourrait aboutir en 2028.

Les syndicats corses sont vent debout.

Krystèle Tachdjian

Le groupe Crédit Agricole compte-t-il bientôt 38 caisses régionales au lieu de 39 aujourd'hui ? C'est l'hypothèse désormais sur la table après l'annonce, mercredi 16 septembre, d'un projet de fusion entre les caisses régionales Provence-Côte d'Azur (PCA) et Corse.

Officiellement, les deux banques avancent avec prudence. Dans un communiqué commun, elles évoquent un « projet de rapprochement » encore à l'étude. L'opération donnerait naissance à un « acteur territorial de référence », doté de plus de 60 milliards d'euros d'encours d'épargne et de crédit, au service de 1,1 million de clients.

Sur le papier, les deux banques vantent la complémentarité de leurs territoires, une décennie de coopérations et des enjeux économiques partagés – tourisme, viticulture, immobilier, logement, et transition énergétique. Derrière ces précautions de langage, pourtant, la fusion semble déjà sur les rails.

Mariage à l'horizon 2028 ?

Dans une déclaration d'intention, les deux caisses régionales envisagent la « perspective d'un rapprochement éventuel au cours de l'année 2028 », sur un périmètre large incluant les activités bancaires, les participations et les filiales, sous réserve des audits d'usage (« due diligence »).

En pratique toutefois, le mariage s'annonce asymétrique. D'un côté, Crédit Agricole PCA affiche un résultat net de 128 millions d'euros en 2025, pour 195 agences et environ 2.800 salariés. De l'autre, la caisse de Corse pèse dix fois moins, avec 11,2 millions de résultat net, et 420 salariés. Si, dans le projet, l'entité insulaire est qualifiée de « rentable et saine », il concède que son développement reste « limité par sa taille ».

En Corse, les représentants des salariés ont rapidement fait part de leur farouche opposition. Vendredi matin, les 30 agences de l'île sont restées fermées, après un premier



Le dossier du rapprochement des caisses régionales Provence-Côte d'Azur et Corse revêt une dimension hautement politique, alors que le débat autour de l'autonomie corse a été relancé.

mouvement de grève déclenché dès l'annonce du projet. « Ce n'est pas une fusion, c'est une absorption. Nous savons déjà que nous serons perdants sur tous les plans : organisationnel, ressources humaines et financement de l'économie locale », assène Mathea Beuchon, déléguée syndicale Sneca à Ajaccio.

La BCE en toile de fond

Les nerfs sont à vif. Dans un communiqué, l'intersyndicale Sneca et CGT de la caisse de Corse dénonce les propos tenus par Jean-Pierre Guillou, le directeur général de la

caisse de Corse, en partance, et qui prendra bientôt la direction de la caisse de la Réunion. « Les gens ne vont quand même pas rester attachés au rocher de Porticcio », ou encore « Nice n'est qu'à 30 minutes de vol », aurait-il lancé lors d'une allocution auprès du personnel. Alain Elegoët, jusque-là directeur général adjoint chez Crédit Agricole Technologies et Services, a été nommé pour le remplacer, et aura la lourde tâche de mener à bien la fusion.

Si la direction s'engage sur cette voie, c'est aussi parce qu'elle doit répondre à des impératifs régle-

« Ce n'est pas une fusion, c'est une absorption. Nous savons déjà que nous serons perdants sur tous les plans. »

MATHEA BEUCHON
Déléguée syndicale Sneca à Ajaccio

mentaires. La caisse de Corse dispose d'un statut à part. Depuis 1998, elle a été placée sous le contrôle de Crédit Agricole SA (le véhicule coté du groupe) après avoir traversé une crise financière. Détenue à 99,9 % par CASA, elle est administrée par une commission de gestion provisoire, sans conseil d'administration propre. Une anomalie de gouvernance qui ne serait plus tolérée par la Banque centrale européenne, selon plusieurs sources.

Dimension politique

Le scepticisme domine aussi chez les élus de PCA qui s'interrogent sur les bénéfices réels de l'opération. « Du côté de Provence-Côte d'Azur, dont la situation économique est solide, l'intérêt d'une telle opération reste également à démontrer », réagit Olivier Briol secrétaire général du Sneca, et élu au CSE du Crédit Agricole PCA.

Face à ces inquiétudes la direction se veut rassurante. « Nous souhaitons construire ce projet avec les équipes et appelons toutes les parties prenantes à se mettre autour de la table », avance Catherine Galvez, directrice générale de Crédit Agricole Provence-Côte d'Azur. Elle promet un accompagnement garantissant visibilité et perspectives professionnelles aux salariés des deux territoires.

Enfin, ce dossier est d'autant plus sensible qu'il revêt une dimension hautement politique, alors que le débat autour de l'autonomie corse a été relancé. Des figures indépendantistes sont déjà montées au créneau, à l'image de Gilles Simeoni, président de l'établissement public du commerce et de l'industrie (EPCI) de Corse. Dans une lettre adressée à Michel Le Masson, président du Crédit Agricole de Corse, il tance un projet qui « semble aller à rebours tant de l'histoire que des aspirations actuelles du monde économique de la Corse et des Corses ».

La dernière fusion de ce type remonte à près de vingt ans, en 2007, lorsque la caisse de l'Oise a rejoint celle de Brie Picardie. ■

En Pologne, l'affaire Zondacrypto met les plateformes de cryptos dans l'impasse

CRYPTOMONNAIE

Le scandale de la plus grande plateforme de crypto-monnaie du pays prend un tournant politique.

Les autres subissent le statu quo législatif.

Filip Meyer
— Correspondant à Varsovie

L'effondrement de Zondacrypto continue de secouer la scène politique polonaise. La plus grande plateforme de trading de crypto, dont la faillite a été dévoilée en avril dernier, couve le plus grand scandale financier de l'histoire du pays. Ces dernières semaines, les révélations des dons de son patron, Przemyslaw Kral, à des personnalités ou des structures médiatiques de l'opposition de droite nationaliste, ont été brocardées par la coalition libérale. Les arrestations, presque quotidiennes, liées à l'enquête, comme celles du président du comité olympique polonais continuent de faire la Une des journaux. Un climat de tension qui se répercute sur tout le secteur.

La régulation des cryptos est un des champs de bataille au sommet de l'Etat polonais.

Si les contacts politiques de Przemyslaw Kral font autant de bruits, c'est parce que la régulation des cryptos est un des champs de bataille au sommet de l'Etat. A trois reprises, la coalition gouvernementale a tenté d'introduire les modalités de la régulation européennes MiCA dans le pays. Les textes, plus restrictifs que MiCA, ont provoqué une levée de boucliers de la droite nationaliste. Le président Karol Nawrocki, issu de ce camp politique, a bloqué la loi trois fois entre novembre 2025 et juin 2026.

Les conséquences de ces

vétos sont loin d'être anodines pour le secteur qui se retrouve dans une impasse législative. Depuis le 1^{er} juillet, en vertu de la législation MiCA, elles sont obligées d'obtenir l'agrément CASP (crypto asset service provider) pour opérer sur le marché européen. Problème : il est impossible de le faire en Pologne, aucune institution n'ayant reçu les compétences pour délivrer ce label. Le plus grand Etat d'Europe centrale est le seul pays de l'UE dans ce cas.

« Nous voulions faire les démarches ici mais dès novembre dernier, quand nous avons compris que ce ne serait pas possible, nous avons commencé à le faire en Lettonie », relate Dominik Tomczyk à la tête de la plateforme Kanga Exchange EU. Sa société, qui a reçu l'agrément dans le pays balte sur le gong en juin, peut continuer à fonctionner en Pologne. La plupart des grandes structures sont parvenues à aller au bout de ces processus longs et compliqués dans des pays étrangers. Une manœuvre impossible pour les plus petites.

L'exode de ces plateformes, même si elles peuvent pour la plupart continuer à opérer en Pologne, n'est pas anodin. Kanga Exchange EU, rattachée désormais à une maison mère en Lettonie ne paye presque plus d'impôts en Pologne. « En termes de revenus et de technologie, l'économie polonaise a beaucoup perdu avec ces départs », pense Dominik Tomczyk. Certains experts estiment, par ailleurs, que les pays voisins pourraient être moins regardants quand ils agrémentent des plateformes polonaises, augmentant le risque pour les clients.

Les malversations de Zondacrypto, qui ont laissé de nombreux clients sur le carreau ont dévasté l'image du secteur. « J'ai rencontré 16 banques en Pologne pour ouvrir un compte ici. Elles ont toutes refusé. C'est scandaleux », fustige Dominik Tomczyk, qui explique n'avoir rien vécu de similaire en Lettonie. Un climat de défiance qui ne risque pas de s'améliorer avec les prochains épisodes de cet interminable feuilleton. ■

La Banque du Japon relève ses taux à leur plus haut en 31 ans

POLITIQUE MONÉTAIRE

LaBoJ est prête à poursuivre dans la voie du durcissement monétaire, mais les marchés scrutent sa capacité à stopper la chute du yen.

Yann Rousseau
— Correspondant à Tokyo

La décision était largement attendue. A l'issue d'une réunion de deux jours qui s'est achevée vendredi, la Banque du Japon (BoJ) a relevé ses taux directeurs de 0,25 point. Désormais à 1,25 %, ils se retrouvent au plus haut niveau depuis trente et un ans. Une décision approuvée par sept des neuf membres de son

comité de politique monétaire. Elle rejoint les autres grandes banques centrales de la planète dans la lutte contre les pressions inflationnistes persistantes alimentées par la flambée des prix du pétrole.

L'institution n'a visiblement pas réussi à convaincre les marchés qu'elle allait apporter une réponse adéquate, dans les prochains mois, au resserrement monétaire enclenché mercredi dernier par la Réserve fédérale américaine (Fed). Kevin Warsh, le président de la banque centrale des Etats-Unis, a en effet laissé entendre qu'il pourrait annoncer une autre hausse des taux avant la fin de l'année, pour calmer l'inflation. Ce qui a réveillé l'appétit des investisseurs qui traquent le différentiel entre les taux américains et les taux japonais.

Amateurs de « carry trade »

Si l'écart entre les loyers de l'argent pratiqués dans les deux pays venait à s'élargir dans les prochaines semaines, beaucoup de fonds

seraient tentés de doper leurs placements sur les produits en dollars, au détriment de ceux en yens. Mécaniquement, la monnaie japonaise, qui s'était ressaisie ces dernières semaines, est d'ailleurs repartie à la baisse. Le yen a perdu 2 % face au dollar la semaine dernière.

Désormais, beaucoup d'experts estiment que la Banque du Japon osera, dans la foulée de la Fed, un autre relèvement en fin d'année ou au début de l'année prochaine pour calmer les spéculateurs qui jouent contre le yen ou les amateurs du « carry trade ». Ces derniers sont habitués à emprunter des yens à des taux bas pour acquérir des dollars qu'ils investissent dans des actifs beaucoup mieux rémunérés aux Etats-Unis.

Et de fait, la BOJ a d'ores et déjà donné le ton. « Concernant la conduite future de la politique monétaire, étant donné que l'inflation sous-jacente se rapproche de 2 % et que les conditions financières restent accommodantes, la Banque continuera de

« Etant donné que l'inflation sous-jacente se rapproche de 2 % et que les conditions financières restent accommodantes, la Banque continuera de relever son taux directeur. »

BOJ

relever son taux directeur », a en effet d'ores et déjà souligné l'institution.

Inquiétudes macroéconomiques

Le marché va cependant décortiquer les prochains discours de Kazuo Ueda, le gouverneur de la BoJ. Celui-ci aime à dire qu'il définit la politique monétaire du pays, non pas en suivant les décisions de la Fed mais en étudiant l'état de l'inflation et des pressions macroéconomiques qui influent sur l'activité dans l'Archipel.

« Le gouverneur Ueda a l'habitude de se montrer prudent lorsque les incertitudes mondiales augmentent », reconnaît Derek Halpenny chez MUFG. Ce dernier rappelle que la récente hausse globale des prix de l'énergie a alimenté une poussée des rendements obligataires, un peu partout sur la planète, et menace le dynamisme des marchés boursiers. A Tokyo, une hausse trop rapide des taux pourrait dès lors être jugée trop risquée. ■

Les Echos
Le Parisien
SERVICES

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

Le Venezuela en passe de récupérer son or stocké à Londres

MATIÈRES PREMIÈRES

Le transfert de 31 tonnes d'or vers New York pourrait offrir une bouffée d'air frais à un pays en quête de reconstruction et de stabilité économique.

Etienne Goetz

Bientôt la fin d'un long litige entre le Venezuela et la Banque d'Angleterre. A Caracas, un accord entre l'opposition et le gouvernement intérimaire – qui a pris la suite de Nicolas Maduro depuis son enlèvement par l'armée américaine – serait en passe d'être conclu. Son objet ? Transférer vers New York l'or stocké à Londres, afin de le mettre au service des finances du Venezuela.

Selon les termes de l'accord, négocié sous le patronage des Américains, le gouvernement de Delcy Rodríguez obtiendrait le contrôle juridique de l'or. Mais il ne serait pas

autorisé à vendre immédiatement ces réserves, d'après plusieurs sources du « Financial Times ». Concrètement, les 31 tonnes de métal jaune, d'une valeur de 4 milliards de dollars, seraient transférées de Londres à New York et utilisées comme garantie pour des emprunts. Ce afin de financer certaines dépenses, comme la reconstruction du pays après le séisme dévastateur qui a frappé en juin dernier.

Reprise des relations

Même si tous les détails ne sont pas finalisés, le transfert de l'or marquerait une étape de plus pour sortir Caracas de son isolement économique. Après l'enlèvement de Maduro, les Etats-Unis ont levé une partie de leurs sanctions et, en avril dernier, le FMI a repris ses relations officielles avec le Venezuela. Ce qui a permis au gouvernement d'accéder à des fonds détenus auprès de l'institution. Les négociations actuelles sont soutenues par Washington, qui exige en contrepartie l'organisation de nouvelles élections. En 2024, Nicolas Maduro s'était proclamé vainqueur, un résultat vivement contesté par l'opposition. Le Royau-

me-Uni et le Venezuela ont aussi décidé de rétablir des relations diplomatiques. Le gouvernement britannique, qui devrait rouvrir une ambassade à Caracas, semble satisfait des discussions en vue de nouvelles élections. L'accord sur l'or permettrait de mettre fin à un litige de longue date.

En 2019, après sa réélection contestée, Nicolas Maduro avait demandé le rapatriement des lingots d'or stockés dans les coffres de la Banque d'Angleterre. Mais comme le gouvernement britannique ne reconnaissait pas la légitimité de Maduro, la banque centrale n'a donné suite à aucune demande.

Face à l'intransigeance de la Vieille Dame de Threadneedle Street – même pendant la pandémie de Covid-19 elle a opposé un refus à toutes les demandes de rapatriement –, Nicolas Maduro a lancé des poursuites judiciaires contre la Banque d'Angleterre. Et ce, jusque devant la Cour suprême britannique.

Un porte-parole de la Banque d'Angleterre a déclaré au « Financial Times » : « La Banque n'est pas en mesure d'agir sur la base d'instructions tant qu'une nouvelle ordon-



Nicolás Maduro s'exprimant à côté de lingots d'or à Caracas le 22 mars 2018.

nance de la justice britannique ne précise pas clairement qui détient l'autorité légale sur le compte. Cela nécessite que les parties concernées par l'affaire saisissent le tribunal britannique pour régler le différend. »

Cette affaire a laissé des traces dans les pays émergents, qui perdent peu à peu confiance dans le système financier international. Il n'est pas rare que des banques centrales

émergentes stockent une partie de leurs réserves d'or à Londres ou à New York. Cela leur permet d'avoir accès à la liquidité de ces deux marchés de l'or. Depuis le gel des avoirs de la banque centrale russe à la suite de l'invasion de l'Ukraine, les banques centrales ont accéléré leurs achats d'or pour dédollariser leurs réserves. Comme l'or n'est la dette de personne, il ne comporte aucun ris-

que de contrepartie et ne peut pas être saisi. Le cas vénézuélien a également montré que le lieu de stockage de l'or importait aussi. Plusieurs banques centrales ont rapatrié du métal jaune, notamment l'Inde, mais aussi la banque centrale néerlandaise, qui a transféré une partie de son or de New York à Londres pour des raisons d'instabilité géopolitique croissante. ■

L'ombre des transactions frauduleuses plane sur l'AG de Leonteq

FINTECH

Les actionnaires de Leonteq devront décider s'ils accordent une quittance aux dirigeants pour 2024, année où le spécialiste des produits structurés a écopé d'une sanction imposante.

Isabelle Couet et Laurence Boisseau

Des actionnaires appelés à blanchir les dirigeants d'une entreprise. C'est une bizarrerie du droit suisse qui va être soumise à l'assemblée générale extraordinaire de Leonteq, ce lundi. Les détenteurs d'actions du spécialiste des produits structurés devront se prononcer sur ce que l'on nomme la « décharge » de responsabilité.

Cette résolution, qui est presque toujours une formalité, suscite cette fois des oppositions. Ethos, une fondation réputée en Suisse, qui promeut l'investissement socialement responsable, a recommandé à ses membres (gérants d'actifs, instituts de prévoyance) de voter contre l'octroi d'une « quittance » au comité exécutif et aux membres du conseil d'administration de la firme zurichoise pour l'exercice 2024. Ethos invite les actionnaires à ne pas « renoncer à la possibilité de mener une action en responsabilité pour des faits connus concernant la gestion de la société », précise Vincent Kaufmann, son directeur.

Sanction XXL

En 2024, Leonteq a en effet écopé d'une sanction XXL. Le gendarme boursier suisse (Finma) lui a confisqué 9,3 millions de francs suisses de gains indus (le résultat net était de 5,8 millions), lui reprochant d'avoir « collaboré avec des distributeurs douteux et non réglementés » et d'avoir ainsi « gravement manqué à ses obligations en matière de gestion des risques » entre 2018 et 2022. Le dossier n'a été bouclé qu'en juin dernier, quand la Finma a reconnu que Leonteq avait procédé à toutes les mesures correctives nécessaires.

« L'ensemble des responsabilités n'étant pas encore établi à ce stade, nous considérons que les actionnaires devraient conserver leur droit vis-à-vis des membres du conseil et de la direction », explique le directeur d'Ethos. La fondation a pour principe de voter contre la « décharge » lorsqu'une société a « fait l'objet d'une enquête de la part des autorités compétentes ou d'une sanction ». Elle ne s'oppose d'ailleurs pas au fait d'accorder cette quittance pour l'exercice 2025.

Le vote de cette résolution va intervenir dans un contexte très particulier : la firme créée par d'anciens de Lehman Brothers en 2007 vient de tourner une page de son histoire. Jeudi, Raiffeisen Suisse, son actionnaire de référence depuis plus d'une décennie, a cédé les dernières parts qu'il détenait dans Leonteq. L'établissement financier s'était déjà largement désengagé ces derniers mois, en vendant 23 % au milliardaire Rainer-Marc Frey. L'homme d'affaires suisse détient maintenant presque 30 % de Leonteq.

En 2023, Leonteq a reçu un carton rouge du régulateur allemand pour ses lacunes en matière de contrôle du blanchiment de capitaux.

Ce mouvement de dernière minute ne donnera pas plus de droits de vote à Rainer-Marc Frey pour l'AG. En revanche, Raiffeisen perd les siens et ne participera pas aux décisions qui seront prises lundi. L'établissement avait d'ailleurs commencé à prendre ses distances opérationnelles avec Leonteq en 2022. Il avait quitté le conseil d'administration deux ans plus tard, alors que la firme était empêtrée dans des affaires de transactions frauduleuses. Au passage, cela n'avait pas empêché Raiffeisen de plaider pour des dividendes très élevés.

Leonteq a connu des années sombres. En 2023, il a reçu un carton rouge du régulateur allemand pour ses lacunes en matière de

contrôle du blanchiment de capitaux et fait l'objet d'un signalement à la justice de la part du gendarme bancaire français. Ce dernier a pointé des faits pouvant relever de blanchiment aggravé de fraude fiscale, à la suite d'un contrôle réalisé auprès de la filiale française. Une affaire qui, selon nos informations, a été classée sans suite le 15 mai dernier, faute de preuves. Autre dossier embarrassant pour l'actionnaire de référence de Leonteq : la fraude chez Eramet, qui a été découverte

en 2021 et dont « Les Echos » ont révélé les dessous. Le groupe français a perdu pas moins de 45 millions d'euros sur un placement structuré par Leonteq. En mai, Eramet a porté plainte au civil contre la firme suisse afin d'obtenir réparation.

Rémunération variable pour les administrateurs

Lundi, d'autres résolutions seront sous le feu des projecteurs. Rainer-Marc Frey a inscrit au vote un pro-

gramme de rachats d'actions prévu de la fin 2026 à juin 2028, pour un montant pouvant atteindre 100 millions de francs suisses, soit environ 27 % du capital. Une proposition qu'Ethos juge « inappropriée au vu de la situation financière de la société, qui a enregistré une perte nette de 34 millions en 2025 ».

Le fonds souverain norvégien, qui détient une petite participation dans Leonteq, votera contre. Le conseil d'administration, lui, s'abstient de soutenir cette proposition.

Il souhaitait lancer des rachats d'actions à partir de 2027 seulement si les fonds propres étaient suffisants. Le milliardaire propose aussi aux actionnaires de voter une rémunération variable pour les administrateurs de Leonteq, sous la forme d'actions gratuites. Ethos y voit un risque de « lier leurs intérêts à ceux des membres de la direction, ce qui risquerait de nuire à leur objectivité dans leur mission de surveillance ». Le fonds norvégien y est aussi opposé. ■

Talks • Influence • Experiences

TALK

Philippine Rougevin-Baville

Directrice Générale Europe de l'Ouest de Qonto

Arthur Waller

CEO et Co-fondateur de Pennylane

6 OCTOBRE - 18H00

Facturation électronique : ce que la réforme change vraiment.

Événement co-organisé avec WAVESTONE

Animé par Charlie Perreau

Cheffe du service High-Tech Médias / Start-up

euronext

SÉANCE DU 18 - 09 - 2026

CAC 40 : 8065,02 (-1,49 %) NEXT 20 : 12537,61 (-1,10 %)

CAC LARGE 60 : 8714,5 (-1,47 %)

CAC ALL-TRADABLE : 5994,11 (-1,47 %)

DATE DE PROROGATION : 25 SEPTEMBRE

CAC 40

VALEURS MNÉMO / INFO / OST	ISIN / DEVISE / DATE DÉTACH. / DIV	OLV VOL	NB TITRES	CLOT	% VBL	% AN	BPA
ISIN / DEVISE / DATE DÉTACH. / DIV	OLV VOL	NB TITRES	CLOT	% VBL	% AN	BPA	PER
ACCOR (AC) ●	A 45 69	1094181	45,88	-0,37	-5,47		
FR0000120404	01/08/26 1 35	231274,75	45,15	+10,26	3754	2,96	
AIR LIQUIDE (AL) ●	A 164,48	2602277	160,94	-1,26	+11,99		
FR0000120073	16/05/26 3 7	636163,975	162,46	+2,78	140782	2,27	
AIRBUS GROUP (AIR) ●	A 195,82	190,28	190,28	-1,08	-2,53	3,4	
NL0000225190	21/04/26 2,72	792,283,683	19,78	-7,83	21,31	56,96	
ARCELOORMITTAL (MT) ●	A 65,38	285,7845	65,66	+2,24	68,58		
LU598763687	06/08/26 Q11	775000,000	63,02	+11,21	38,73		
AXA (CS) ●	A 44,74	1277574,3	44,82	+0,4	45,66		
FR0000120628	11/05/26 2,32	2,090,981,093	44,71	+13,01	38,55	5,19	
BNP PARIBAS (BNP) ●	A 103,5	100,374	103,5	-2,93	+24,69		
FR0000121104	18/05/26 2,57	1101800,607	99,8	+28,51	718,2	2,55	
BOUYGUES (EN) ●	A 44,8	43,28	44,81	-3,28	-2,19		
FR0000120073	28/04/26 2,1	1607703	44,81	-7,01	51,48		
BUREAU VERITAS (BV) ●	A 27,68	100,374	27,68	-0,73	30,18		
FR0000174348	26/05/26 0,92	4538715,20	27,22	+5,5	24,58	3,38	
CAP-GENIMI (CAP) ●	A 106,7	104,25	106,7	-2,57	-26,64		
FR0000121538	02/06/26 3,4	1899286,71	103,55	-17,87	85,62	3,26	
CARRIFOUR (CA) ●	A 16,35	164,35	16,35	+2,23	+15,8		
FR0000120172	28/07/26 0,21	4899687	16,35	+3,4	175,35		
CREDIT AGRICOLE (ACA) ●	A 18,45	18,45	18,45	-2,23	+3,81		
FR0000045072	26/05/26 1,13	3057,902,345	18,13	+11,6	15,35	6,21	
DANONE (DN) ●	A 61	60,24	61	-1,37	-21,15		
FR0000120644	04/05/26 2,25	3332456	61	-7,54	77,74		
DASSAULT SYSTEMES (DSY) ●	A 20,53	20,53	20,53	-0,01	-60,02	3,72	
FR0000120073	27/05/26 0,27	1341855,657	20,38	-27,43	15,25	1,31	
EFFIAFFE (GFI) ●	A 108,3	108,3	108,3	-1,57	-13,18		
FR0000130452	20/05/26 4,8	9800000,00	105,8	-3,93	105,5	4,52	
ENGIE (ENGI) ●	A 24,2	24,03	24,03	-0,91	+7,23	1,21	
FR0000120848	30/04/26 1,35	2542,988,838	23,63	+34,7	22,26	5,62	
ESSILORLUXOTTICA (EL) ●	A 139,95	139	139	-1,73	-48,8		
FR0000121667	05/05/26 4	1762917	140,8	-15,19	288,1	2,88	
EUROFINS SCIEN T. (ERF) ●	A 46,48	76,44	46,48	-0,37	+22,8		
FR000014000MR3	28/04/26 0,61	192,981,183	76,44	+22,15	58,84	0,94	
EUROTEXT NV (ENX) ●	A 156,3	157	157	-0,25	+22,66		
NL0000294274	25/05/26 2,7	101,721,940	157,4	-2,91	166,2	2,03	
HERMES INTL (RMS) ●	A 136,7	133,9	136,7	-3,16	-31,28		
FR0000052292	21/04/26 1,3	105,699,412	132,0	-37,93	13,20	0,98	
KERING (KER) ●	A 238,3	233	233	-2,76	-22,59		
FR0000121485	02/06/26 2,75	12342,077	232,1	-13,3	225,1	1,18	

SRD

VALEURS MNÉMO / INFO / OST	ISIN / DEVISE / DATE DÉTACH. / DIV	OLV VOL	NB TITRES	CLOT	% VBL	% AN	BPA
ISIN / DEVISE / DATE DÉTACH. / DIV	OLV VOL	NB TITRES	CLOT	% VBL	% AN	BPA	PER
74SOFTWARE (74SW) ▲	A 38,2	31,7	38,2	-1,08	-9,16		
FR001040500	05/08/23 0,4	293,461,94	37,5	+1,62	26,5		
AB SCIENCE (AB) ▲	C 0,72	0,705	0,72	-0,98	-5,41		
FR0010557264	07/07/26 0,04	59,789,162	5,23	-11,41	4,865	0,76	
ABC ARBITRAGE (ABC) ▲	B 53	5,28	5,33	+4,35	5,92		
FR0000406908	07/07/26 0,04	59,789,162	5,23	-11,41	4,865	0,76	
ABIONYX PHARMA (ABNX) ▲	B 1908	1,826	1,826	-4,2	-81,76		
FR0000126852	43,736,415	1812	-52,82	1,66			
ABIVAX (ABVIX) ●▲	A 94	91	94	-2,88	-24,42		
FR0012332384	81,350,047	90,65	+30,19	60,45			
ADOCIA (ADOC) ▲	B 368	3,85	3,85	-0,48	-45,82		
FR00001184341	20,253,056	364	-53,22	34,74			
AÉROPORTS DE PARIS (ADP) ▲	A 108	108,3	108,3	-0,37	-2,78		
FR0010340141	02/06/26 3,8	98,980,902	107,6	-2,08	99,05	3,51	
AIR FRANCE-KLM (AF) ▲	A 114,5	114,35	114,35	-0,22	-1,12		
FR0014001770	26,716,869	115,7	-3,1	14,43			
ALTAMIR (LTA) ▲	A 106	22,9	22,9	-23,67	3,015		
FR0000003837	26/05/26 106	36,530,883	22,9	-19,93	22,5	4,63	
AYVENES (AYV) ▲	A 10,56	10,47	10,56	-0,32	-8,48		
FR00001258662	08/05/26 0,32	783,862,091	10,37	+6,4	9,35	3,08	
ALPES (CIE DES) (CDA) ▲	A 18,76	18,34	18,76	-3,82	-28,44		
FR0000053324	23/03/26 11	50,872,212	18,02	-15,43	18,02	5,4	
ALTAREA (ALTA) ▲	A 85,5	85,3	85,3	-0,7	-22,17		
FR00000032219	10/08/26 8	24,780,832	84,4	-20,43	83,5		
ALSTOM (ALO) ●▲	A 15,55	15,28	15,55	-2,64	-39,29		
FR0010220475	17/07/23 0,25	462,616,024	15,28	-28,09	30,23		
ALTEN (ATE) ▲	A 68	66,1	68	-2,58	-8,76		
FR00000071946	22/06/26 15	35,481,076	66,85	+0,92	50,9	2,27	
AMUNDI (AMUN) ●▲	A 92,4	91,85	92,4	-0,65	-29,82		
FR0000125920	09/06/26 4,25	206,389,326	90,75	+4,1	69,35	4,64	
ANTEN INFRA PARTNERS (ANTIN) ▲	A 739	73,5	73,5	-0,68	-34,96		
FR0010400540	15/06/26 0,35	179,193,288	72,5	-35,64	72	4,76	
ARAMIS (ARAM) ▲	A 354	3,85	3,85	+5,34	-21,17		
FR0010403094	82,856,671	354	-26,41	4,87			
ARGAN (ARG) ▲	A 719	71,7	71,7	-0,97	+8,64		
FR0010481960	31/03/26 3,45	25,766,939	71,4	+8,8	90,1		
ARKEMA (AKE) ●▲	A 569	56	56	-1,84	+7,38		
FR0000131833	25/05/26 3,6	76,060,831	55,9	-3,28	48,3	6,43	
ASSYSTEM (ASY) ▲	B 40,7	40,3	40,7	-1,48	-5,18		
FR00001207148	07/07/26 1	15,668,216	40,5	-7,85	37,5	2,47	
ATOS GROUP (ATO) ▲	A 25,6	31,86	25,6	-6,72	-52,44		
FR0010400X254	14/05/21 0,9	194,125,001	23,86	-49,94	23,86		
AUBAY (AUB) ▲	B 90,2	81,2	90,2	+3,75	-10,33		
FR0000063337	15/05/26 0,8	12,738,495	50	+4,6	39,9	1,56	
BAINS MER MONACO (BAIN) ▲	A 195	136	195	+29,82	8,63		
FR0000003187	07/07/26 18	24,566,661	135	+22,52	105,5	1,32	
BASTIDE LE CONFORT (BLC) ▲	B 22,2	21,7	22,2	-2,69	-9,58		
FR0000005370	07/07/22 0,27	7,395,078	21,7	-14,4	21,7		
BÉNÉTEAU (BEN) ▲	B 531	5,24	5,24	-1,32	-36,18		
FR0000051654	17/06/26 0,2	82,789,840	5,24	-4,001	5,23	3,82	
BIC (BIC) ▲	A 67,8	66,6	67,8	-1,48	+29,32		
FR0000120966	01/06/26 2,4	40,631,314	66,3	+25,66	50,1	3,6	
BION-ÉRIUS (BION) ▲	A 715,5	71,6	71,6	-0,69	-35,09		
FR0012280286	09/06/26 0,98	118,361,220	71,35	-37,14	65,6	1,37	
BOLLORÉ (BOL) ▲	A 363,2	364,4	363,2	-1,03	-23,99		
FR0000003255	23/06/26 1,56	2,809,783,802	360,4	-22,47	360,4	42,81	
BONDUELLE (BON) ▲	B 83	80,3	83	-3,28	-23,82		
FR0000006365	06/07/26 0,25	32,630,114	80,2	+4,56	75,2	3,11	
CARIMLA (CARMA) ▲	A 15,12	14,34	15,12	-1,71	-12,12		
FR0010828137	20/05/26 1,36	13,961,607	14,34	-12,73	14,34		
CASINO GUICHARD (CO) ▲	C 018	018,3	018,3	-1,22	-25,47		
FR0014000R3	400,643,379	018	-64,51	014,9			

VALEURS MNÉMO / INFO / OST	ISIN / DEVISE / DATE DÉTACH. / DIV	OLV VOL	NB TITRES	CLOT	% VBL	% AN	BPA
ISIN / DEVISE / DATE DÉTACH. / DIV	OLV VOL	NB TITRES	CLOT	% VBL	% AN	BPA	PER
LVM.H. (MC) ●	A 410	402,8	410	-2,3	-37,55		
FR0000121014	28/04/26 7,5	129,011	402,8	-2,3	-37,55		
LEGRAND (LR) ●	A 136,3	136,3	136,3	-0,37	+6,72		
FR0000130781	29/05/26 2,38	262,245,733	136,3	-3,03	121,95	1,75	
L'ORÉAL (OR) ●	A 379,35	376,05	379,35	-1,07	+2,58		
FR0000120321	25/04/26 7,2	522,649,814	376,05	-0,07	405,8	1,92	
MICHELIN (ML) ●	A 33,23	33,08	33,23	-1,37	-84,62		
FR001400A,45	26/05/26 1,38	687,606,374	33,02	+6,68	27,73	4,17	
ORANGE (ORA) ●	A 15,365	15,03	15,365	-0,83	+5,85		
FR0000133308	11/06/26 0,45	2,660,005,599	15,525	-1,71	18,605	2,99	
PERNOD-RICARD (RO) ●	A 59,74	59,44	59,74	-12,82	87,96		
FR0000120693	22/07/26 2,35	252,091,195	59,24	-33,47	58,6	3,95	
PUBLICIS GROUPE (PUB) ●	A 97,42	98,16	97,42	-4,39	+10,04		
FR0000130571	01/07/26 3,75	311,890	97,58	-1,81	84,82	3,85	
RENAULT (RNO) ●	A 28,52	27,41	28,52	-4,13	36,76		
FR0000131906	08/05/26 2,2	295,722,284	27,05	-22,26	24,66	8,03	
SAFRAN (SAF) ●	A 33,09	33,3	33,09	-2,59	+8,61		
FR0000073272	26/05/26 3,35	438,344,626	32,17	-1,41	262,6	10,4	
SAINT-GOBAIN (SGO) ●	A 70,12	69,12	70,12	-1,73	-20,52		
FR0000125007	08/06/26 2,3	251,703	70,48	-13,32	91,3	3,33	
SANOFI (SAN) ●	A 74,94	74,94	74,94	-1,61	-10,48		
FR0000120578	05/05/26 4,12	320,773,393	74,01	-1,41	71,25	5,56	
SCHNIDER ELECTRIC (SUL) ●	A 28,78	28,75	28,78	-0,47	+21,65		
FR0000121972	11/05/26 4,2	56,005,363	28,93	-2,82	23,63	1,47	
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE (GLE) ●	A 71,67	71,59	71,67	-2,12	+5,63		
FR0000130801	01/06/26 1	750,900,671	71,11	-2,46	59,02	1,38	
STELLANTIS N.V. (STLAP) ▲	A 4,33	4,199	4,34	-5,43	-55,34		
NL0015000109	22/04/25 0,58	9280,250	4,444	-4,44	-2,3	9,85	
STMICROELECTRONICS (STMPA) ●	A 43,26	43,48	43,26	-2,39	+93,65	0,23	
FR0000126223	22/06/26 0,08	91,281,920	43,025	-2,39	22,23	0,21	
THALES (THO) ●	A 238,9	238,1	238,9	-0,04	+3,66		
FR0000121329	18/05/26 2,95	204,841,915	241,9	-5,78	212,6	1,34	
TOTALENERGIES (TTE) ●	A 79,99	79,32	79,32	-0,39	+42,69		
FR0000120271	30/06/26 0,85	228,656,718	78,34	-52,45	53,5	4,33	
UNIBAIL-RWFD (LRIW) ▲	A 91,64	93,12	91,64	-1,34	+0,39		
FR0013262646	15/05/26 4,5	144,492,582	92,094	-7,76	142,15	4,83	
VEOLIA ENVE (VIE) ●	A 32	32,74	32,74	-1,11	+6,8		
FR0000124141	11/05/26 15	232,345	32,08	-6,21	37,96	4,73	
VINCI (DC) ●	A 112,6	110,8	112,6	-1,98	77,1		
FR0000125446	18/04/26 3,95	583,033,654	110,2	-5,5	10,96	2,1	

carnet

PORTRAIT

par Julie Le Bolzer

Eric Feunteun : de l'automobile aux bouchons

Eric Feunteun est courtois et curieux. Ce Parisien pur jus, cadre chez Renault pendant trois décennies, n'a pas fermé la porte au chasseur de tête qui lui proposait de s'expatrier sur les contreforts du massif pyrénéen... afin de fabriquer des bouchons en liège. A la surprise de son entourage, l'ingénieur a topé, séduit par « le niveau de technologie déployé pour ce produit en apparence basique ». C'était en 2024. « Depuis, je vis au rythme des saisons, entre la récolte du liège et les vendanges », se réjouit, à 52 ans, le patron de Diam Bouchage, numéro deux mondial de son secteur (derrière le portugais Amorim), avec 2 milliards de bouchons vendus chaque année dans 85 pays.

Fondée dans les Pyrénées-Orientales au crépuscule des années 1930, l'entreprise a été reprise en 2003 par Oeneo, détenu à 70 % par la famille Hériard Dubreuil, par ailleurs actionnaire majoritaire de Rémy Cointreau. Avec 800 salariés et six sites disséminés en France, en Espagne, au Portugal, au Chili et en Argentine, Diam Bouchage a généré 210 millions d'euros de chiffre d'affaires lors de son dernier exercice, en recul de 5 % par rapport au précédent. Une conséquence des remous du commerce international qui frappent les vins et spiritueux. « Nos clients souffrent et nous avec », résume ce « drogué à l'info », férù des podcasts géopolitiques Affaires étrangères et The Rest Is Politics : US.

Outre les rasades de droits de douane des Etats-Unis, les difficultés ont des causes plus profondes. « La tendance n'est plus au vin aliment mais au vin plaisir et le marché ne cesse de se rétracter », observe-t-il. Face à cette décroissance, sa stratégie passe par des acquisitions. Ainsi, l'ETI vient-elle d'avalser son distributeur sud-américain Altasur.

Autre pilier de sa feuille de route, l'innovation a donné lieu à « des investissements record dans l'histoire récente de l'entreprise », dit-il, en égrenant les enveloppes allouées à divers projets. Ici, 3,6 millions d'euros dévolus à l'automatisation du contrôle qualité. Là, 5 millions pour un parc photovoltaïque de 7 hectares sur son usine espa-



Jean-Christophe Milhet

gnole. Sans oublier les 4 millions débloqués pour une gamme de bouchons premium dont il extrait un spécimen d'un sac en toile. « Je fais mon VRP », badine-t-il. « Ce n'est pas qu'un geek, il s'adapte à des mondes différents et, même dans un environnement normé, il arrive à sortir du cadre », juge Pierre Voineau, rencontré dans sa vie industrielle précédente, aujourd'hui directeur général adjoint de BYD en Belgique. Et d'ajouter qu'« il se donne pour créer une dynamique et tirer les équipes avec lui ». Confirmant « un niveau d'énergie assez élevé », l'intéressé carbure aux défis tech. N'allez pas réduire le bouchon au rang d'emballage : « C'est la pire insulte ! » cingle celui qui voit là de « la haute technologie ».

Bagagiste chez Air France

Fils d'une contrôleuse de gestion et d'un chercheur en oncologie, tous deux ingénieurs de formation, cet aîné de deux garçons affiche une trajectoire en ligne droite mais pas dénuée de points saillants : prépa Henri IV, les Mines, stage ouvrier chez Air France. Là, les bagagistes lui apprennent à ne pas se « casser le dos », tandis qu'il leur dispense des cours de maths « pour les aider à évoluer dans leur carrière » (des habits d'enseignants qu'il endosse toujours, notamment à la Genoa Entrepreneurship School, en Italie).

Suit une coopération à l'usine Renault de Vilvoorde, en Belgique, au moment où est décidée la fermeture du site. De quoi être percuté par « des drames sociaux ». Reste que c'est le coup d'envoi d'un parcours de vingt-huit ans chez la marque au losange. Depuis les pièces de rechange jusqu'au GIE Software République, en passant par le cabinet de Carlos Tavares. « Tout allait bien, mais la cinquantaine et l'envie de changement ont fait s'aligner les planètes », synthétise ce père de deux enfants pour légitimer son arrivée chez Diam Bouchage, où il planche déjà sur l'acquisition de plantations de chênes-lièges. ■

ENTREPRISES

NIKE

Alexandre Arnault est nommé administrateur de l'équipementier sportif américain.

Alexandre Arnault, 34 ans, l'un des fils de Bernard Arnault, est directeur général délégué de Moët Hennessey, la division des vins et spiritueux de LVMH (propriétaire des « Echos »). Diplômé de Télécom Paris et titulaire d'un master de l'Ecole Polytechnique, il a été auparavant, de 2021 à 2025, vice-président exécutif produits et communication chez Tiffany & Co. Il a piloté l'acquisition de Rimowa par LVMH et en a été le directeur général de 2016 à 2020. Il siège au board de LVMH et au conseil d'administration du Museum of Modern Art à New York.

KERING

Sophie Maddaloni devient secrétaire générale, membre du comité exécutif de ce groupe de luxe.

Sophie Maddaloni, 61 ans, titulaire d'une maîtrise en droit des affaires de l'université de Paris-II et d'un DESS en droit des affaires internationales et fiscalité de HEC Paris-université de Sceaux, a commencé sa carrière au sein du groupe Elf Aquitaine. Dès 2002, elle fut vice-présidente fiscale d'Alstom T&D, avant de diriger, deux ans plus tard, la fiscalité et les entités juridiques du groupe Technip. En 2017, elle avait rejoint Kering en qualité de directrice fiscale du groupe.

ARIAL CNP ASSURANCES

Anne de Lanversin est la nouvelle directrice

générale de cette filiale commune des groupes AG2R La Mondiale et CNP Assurances, qui fournit des solutions de retraite supplémentaire et de couverture des engagements sociaux.

Anne de Lanversin, 58 ans, diplômée de l'IEP de Paris et de l'université McGill, a passé dix ans chez AXA France. Elle a notamment exercé les fonctions de directrice commerciale France et international, et de directrice des solutions financières pour l'activité épargne retraite entreprise. A partir de 2015, elle a également accompagné le lancement de nouvelles activités de prévoyance, santé et retraite avec AXA EB Partners, notamment en Italie. Depuis 2018, elle était CEO de Generali Global Pension.

BEIERSDORF

Emilie Revel

est nommée directrice de la division Derma France. A ce titre, elle rejoint le comité de direction France-Benelux du groupe de cosmétiques.

Emilie Revel, 41 ans, est récipiendaire d'un double cursus ESC Toulouse – ESEC Barcelone (TBS Education). Après avoir fait ses armes chez L'Oréal et chez Pierre Fabre, elle a officié chez Beiersdorf entre 2009 et 2023. Elle avait ensuite exercé chez Kenvue des fonctions de direction marketing globale et régionale pour l'Europe. Elle fut également directrice marketing skin health & beauty Europe du Sud.



Envoyez vos nominations à carnetlesechos@nomination.fr



Ils sont nés un 21 septembre

- Djamel Agaoua, CEO de Kings League, 57 ans.
- Frédéric Beigbeder, journaliste, écrivain et réalisateur, 61 ans.
- François Cluzet, acteur, 71 ans.
- Ethan Coen, cinéaste, 69 ans.
- Charlotte Dennery, présidente de BNP Paribas Personal Finance et de l'ASF, 61 ans.
- Sean Ellis, réalisateur, 56 ans.
- Tristan Farabet, ex-directeur général du groupe Pochet et de Coca-Cola, 60 ans.
- Najette Fellache, cofondatrice, CEO de Speech et de Weet, 47 ans.
- Bernard Francou, glaciologue, 78 ans.
- Liam Gallagher, chanteur d'Oasis, 54 ans.
- François Goulard, ex-ministre délégué à l'Enseignement supérieur et à la Recherche, 73 ans.
- Fabien Grobon, CEO de 27Roads, ex-directeur général du Stade Français, 58 ans.
- Ryan Guzman, acteur, 39 ans.
- Stephen King, auteur, 79 ans.
- Florian Koschat, banquier d'affaires, 52 ans.
- Bathilde Lorenzetti, vice-présidente de Paris La Défense Arena, 49 ans.
- Bill Murray, acteur, 76 ans.
- Courtney Paris, basketteuse, 39 ans.
- Jérôme Seydoux, coprésident de Pathé, 92 ans.
- Aliocha Schneider, chanteur, 33 ans.
- Christian Streiff, ancien président d'Airbus Group et de Groupe PSA, 72 ans.

EURONEXT HORS SRD										ACTIONS FRANÇAISES
ISIN	VALEUR	OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL			
FR0013185867	ABEO Δ	C	8,34	8,4	8,34	8,34	0,48	653		
FR0014004H16	ABL DIAGNOSTICS	C	2,56	2,56	2,44	2,44	- 5,43	5295		
FR0000064602	ACANTHE-E DEV.	C	0,206	0,208	0,206	0,208	- 0,97	712		
FR0000076861	ACTEOS Δ	C	0,852	0,852	0,848	0,848	- 0,24	711		
BE0974269012	ADC SIC	C	0,056	0,056	0,056	0,056		2000		
FR0014007284	AELIS FARMA	B	0,9	0,92	0,89	0,9	- 1,75	445/4		
FR0000053027	AKKIEL Δ	B	6,16	6,4	6,1	6,2		16620		
FR0000062465	ALAN ALLMAN	C				18	+ 3,73			
FR0000039276	ALTAREIT		9560	560	560	560		1		
FR0012185536	ARTEA	C	6,1	6,1	6,1	6,1		1		
FR0000074783	ARTMARKET.COM	C	3,68	3,75	3,36	3,72	+ 1,64	22069		
FR0000076552	ARTIOS NOM.	ASO00	9000	9000	9000	9000	- 164	2		
FR0014001W18	ARVERNE GROUP	B	6,88	6,94	6,87	6,82	- 0,58	2427		
FR0011992700	ATEME Δ	B	12,5	12,6	12,05	12,36	+ 0,82	7803		
FR0013455482	ATLAND	B	34,1	34,1	33,9	34,1		13		
FR0000061780	AUGROS CP.	C				4,88	+ 10,51			
FR0000039232	AUREA Δ	C	5,82	5,82	5,72	5,82		6262		
FR0014000C17	AVENIR TELECOM	C	0,081	0,082	0,078	0,081	+ 0,5	146222		
FR0000062788	BARBARA BUI	C				2,08				
FR0004022208	BASSAC	B	36,7	40,4	39,1	38,1	- 2,48	2967		
FR0000074072	BIGBEN INTERACTIVE	C	0,128	0,132	0,127	0,13	+ 2,2	2282		
BE0974280126	BOSENC	C				0,002				
FR0000062150	BLEECKER	C				11				
FR0000061129	BOIRON Δ	A	21	22,9	20,5	21,1	- 16,27	47999		
FR0000074254	BOURSE DIRECT	C	5,26	5,38	5,26	5,28	- 1,49	3527		
FR0000061137	BURELLE	A	372	372	368	369	- 0,81	125		
SN0000033192	C.F.C.L.A.					14				
FR0000045544	CA TOULOUSE 31 COI	B	116	117	115,5	115,5	+ 0,24	275		
FR0013333077	CARVOLI Δ	B	5,88	5,88	5,7	5,7	- 1,38	7537		
FR0011913975	CAO TERRITORIA	C	3,9	3,9	3,87	3,88	- 0,51	12120		
FR0000037475	CR-CPAGNE FONC	C				16				
FR0000060907	CHAUSSEBA	C				65				
FR0004037163	COHERIS Δ	C	9	9,34	8,9	9	- 2,17	915		
FR0000065353	COURTOIS	C				10				
FR0000044323	CRICAM ALPES PROV.	C	131	131	130,2	130,2	- 0,67	161		
FR0000185506	CRICAM ATL. VENDEE	B	128	131,08	125,98	127	- 1,29	3645		
FR0000045213	CRICAM ILLE-VILAINE	B	119,5	121	119,5	119,86	+ 0,72	969		
FR0010461053	CRICAM LANGUED COI	C	85,01	86	85,01	86	+ 118	285		
FR0000045239	CRICAM LOIRE HAUTE	C	97,2	99,49	97,2	97,5	- 1,78	770		
FR0000045551	CRICAM MORBIHAN	B	113,18	116,8	112,04	112,04	- 1,65	3070		
FR0000044364	CRICAM NORM. SEINE	C	153,38	153,5	153	153	- 0,25	96		
FR0000045346	CRICAM SUD RHONE	C	220,95	220,95	217,05	217,05	- 201	87		

EURONEXT HORS SRD										ACTIONS FRANÇAISES
ISIN	VALEUR	OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL			
FR0000045304	CRICAM TOUR. PORTOU	C	134	134,7	133	134,68	+ 0,13	93		
FR0000050595	CRICSSWOOD	C				19	- 5,74			
FR0000062678	DEKUPLE Δ	C	236	236	235	23,5	- 0,42	540		
FR0000065280	DOCK.PETRAMBES	C				100				
FR0010428771	EAGLE FOOTBALL GR.	C	173	173	16	1,67	+ 2,45	3020		
FR0000036719	ELECT ET EAUX MAD.	C	172	18	172	1,9	- 4,04	490		
FR0000060475	EURASIA FONC. INV.	C				0,001				
FR0004527638	EXEL INDUSTRIES	B	1875	19	1845	18,7	- 0,8	3387		
FR0014003404	EXPLOSIFS PROCHIM	C				223				
FR0000062001	FCASINO CANNES	B	2840	2840	2840	2840	+ 1,43	1		
FR0000036184	FLJPP.	C				0,02	+ 986			
FR0000060418	FIDUCIAL OFFSH.	C				429	- 5,74			
FR0000060535	FIDUCIAL REAL EST.	B	165	165	162	162	- 1,22	206		
FR0000060824	FINANCIERE MARJOS	C	132	145	132	1,48	+ 9,85	8500		
FR0011769228	FNAC DARTY Δ	A	34,55	34,55	34,5	34,5		39755		
FR0000065930	FONCIERE 7 INVEST	C				0,7				
FR0010310332	FONCIERE INEA	B	317	317	31	31,6	- 0,32	296		
FR0000053944	FONCIERE VOLTA	C	82	82	82	8,2		30		
CI0000053161	FORESTEQUATORIALE	C				100				
FR0010588079	FREY	B	35	35	35	35		1		
FR0000031973	FSDV	B	18	18	18	18		1		
FR0000034894	GAUMONT	B	103	103	103	103	+ 3	2		
FR0000050305	GEA Δ	C	72,5	73	72	72	- 0,69	3		
FR0013183985	GENSIGHT BIOLOGICS	B	0,109	0,109	0,109	0,109	- 0,55	307644		
FR0000065671	GRANDES VOLT2	C	1695	1715	16,5	16,5	- 3,79	391		
FR0000036675	GROUPE CRIT	B	495	495	486	48,8	- 1,61	1122		
FR0004100338	GROUPE JAJ	C				100				
FR0012612646	GROUPE PARTOUCHE	B	177	1775	1765	17,7	+ 0,28	43		
FR0010214064	GROUPE PIZZORNO	C	62,35	62,4	62,25	62,25	+ 0,24	297		
FR0004155000	GROUPE SFPI Δ	C	19	1915	1885	1,915	+ 0,78	4668		
FR0000066722	GUILLEMOT	C	4,24	4,24	4,16	4,23	+ 0,71	2725		
FR0000066755	H.AULOTTE GROUP	B	2,2	2,21	2,17	2,18		4328		
FR0000065278	H-OPSCOTCH GROUPE	B	1345	1345	1335	13,48		182		
FR0004165801	HOTELS DE PARIS	C	198	198	188	1,88	+ 0,54	450		
FR0014003V14	HYDROGENE FRANCE	B	245	245	240,5	2,405	- 1,84	2167		
FR0000051393	IMI	B	70,4	70,4	70	70		412		
FR0000033243	IMMO.DASSAULT	B	43	43,3	43	43,3	+ 0,46	781		
FR0000064958	INTEXA	C				25				
FR0012872141	JACQUES BOGART	C	1965	1965	1885	1,885	- 383	891		
FR0000066607	LACROIX GROUP	C	169	1705	16,9	17,05	+ 0,89	1837		
FR001400JY13	LATECOERE	B	0,015	0,015	0,015	0,015	- 1,99	3140719		
FR0006864484	LAURENT-PERRIER	B	80,4	80,6	798	79,8	- 0,5	147		

EURONEXT HORS SRD						Suite		ACTIONS FRANÇAISES	
ISIN	VALEUR		OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL	
FR0004196297	LINEDATA SERVICES	Δ	B	474	486	474	48,4	+ 2,1	1235
FR0004170017	LNA SANTE		B	31,9	32,2	31,5	31,8	- 0,31	5068
FR0000062796	MAISON POMMIERY		C	95	968	946	9,52	- 2,66	7844
FR0013193541	MAISONS DU MONDE	Δ	C	0,239	0,239	0,233	0,233	- 1,27	9407
FR0000030074	MALTERIES F-BELGES		CS40	845	840	845	+ 1,2		
MA0000014488	MAROC TELECOM			9,22	9,22	9,22	9,22		50
FR0000060873	MBWS	Δ	C	2,7	2,73	2,51	2,7	+ 0,37	111461
FR0010298620	MEMSCAP	Δ	C	5,01	5,12	5,01	5,12	+ 2,2	5432
FR001400E67	MYHOTELMATCH		C	0,07	0,125	0,07	0,125	+ 16,9	106969
FR001400IPV6	NR21		C	41,8	41,8	41,8	41,8	+ 0,48	1
FR0000121651	NRJ GROUP		B	61,4	61,8	60,6	61,2	- 0,65	154049
FR0000052680	OENEO	Δ	B	91	922	90,4	918	- 0,88	1093
NL0015000HT4	ONWARD MEDICAL			2,9	2,935	2,86	2,895	+ 0,7	
FR0010692006	ORSE		C	0,275	0,275	0,275	0,275	- 0,36	338
FR0010263202	PARF	Δ	C	24,4	24,4	24,4	24,4	+ 1,67	878
FR001027135	PATRIMCINE ET COMM		B	24,3	24,3	23,8	24,3		252
FR0004052561	PRACIAS		C	0,079	0,084	0,079	0,084	+ 1,8	2159
FR0000045601	ROBERTET (C)		B	632,9	635	632,9	635	- 3,05	25
FR0000045678	ROBERTET CDV N								81
FR0013344173	ROCHE BOBOS SA		B	19,45	19,45	18,6	18,95	- 2,32	2988
FR0000054199	S.T. DUPONT		C	0,061	0,086	0,061	0,088	+ 1,38	44998
FR0000060121	SAINT JEAN GROUPE		C	20	20	20	20	- 3,85	300
FR0000060071	SAMSE		B	118,5	118,5	118	118	- 0,42	151
FR0000120107	SAVENCIA		B	572	576	56,8	56,8	- 0,7	943
FR0006239108	SCBSM	Δ	C	9,5	9,5	9,5	9,5	- 0,52	62
GB00053ZYIN88	SEGRO PLC		A						16
FR0004175842	SELECTRENT		B	86	86	86	86	+ 0,58	59
FR0013006558	SHOWROOMPRIVE	Δ	B	1,2	1,21	1,15	1,21	+ 1,26	176055
FR0010209829	SOC FRANC CASINOS		C	6	6	6	6	- 2,44	28
FR0014005A10	SOCALCAL GROUP		C	4,25	4,255	4,15	4,15	- 2,35	402050
FR0000063307	TBSO		C	2,36	2,52	2,34	2,52	+ 6,78	2737
CH0008175645	TELEVEBER		C						85
FR0000035784	TRANSITECHVERGREEN	Δ	C	0,058	0,066	0,058	0,068		88376
FR0000074187	UNION TECH-INFOCR	Δ	C	0,102	0,113	0,102	0,11	- 3,95	4034
FR0013505082	VANTIVA		B	0,086	0,09	0,085	0,085	+ 4,28	263552
FR0010251245	VERIMATRIX	Δ	B	0,32	0,32	0,313	0,314	- 1,88	44485
FR0010309096	VITURA		B	4,3	4,3	4,2	4,2	- 2,33	51
FR0013522810	WAGA ENERGY		B	231,5	231,5	228	231,05		245
LU2959565321	YOUNITED FINANCIAL	Δ	B	6,15	6,15	5,9	5,9	- 1,67	63
BM0987P1068	ZCX LIMITED								62

EN VUE

Shakira

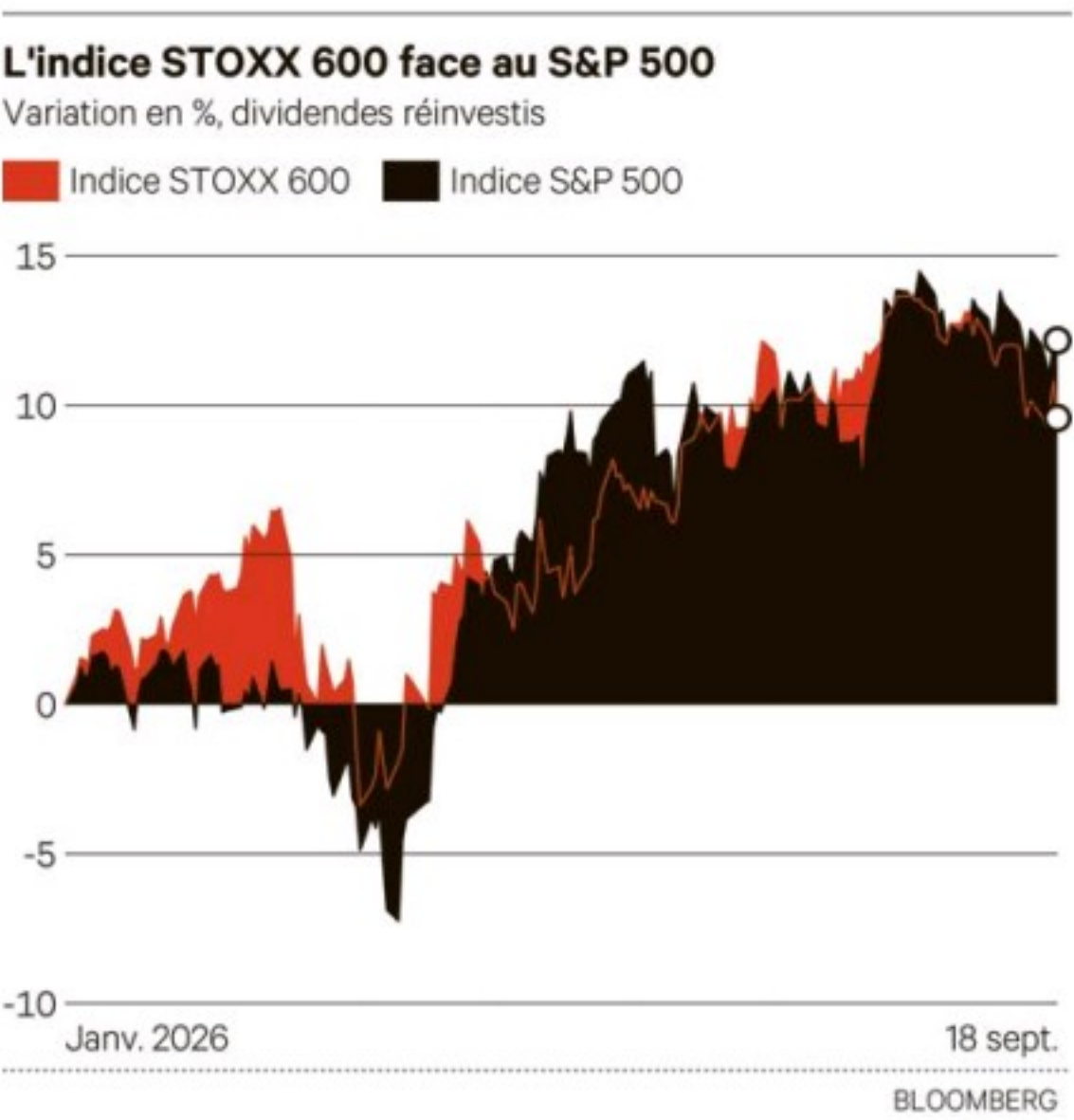


Les hanches ne mentent pas », et les chiffres encore moins. Celles de Shakira l'ont menée vendredi à Madrid, sur la scène d'un stade de 55.000 places, au cœur d'un parc de 30 hectares baptisé Macondo, du nom du village imaginaire de son compatriote, l'écrivain Gabriel Garcia Marquez. Irréel et magique : douze concerts, 600.000 billets, une bibliothèque, un pavillon... Plus royaume que simple résidence. C'est le point d'orgue de la tournée « Las Mujeres Ya No Lloran » (« Les femmes ne pleurent plus ») : plus de 400 millions d'euros de recettes, record absolu pour une artiste latine. On a connu pire consolation après une rupture. Car tout part de là, de sa rupture avec Gerard Piqué, en 2022, douze ans de vie commune et deux enfants. En 2023, une session métamorphose le chagrin en carburant et les larmes « en diamants ». La petite Shakira Isabel Mebarak Ripoll compose sa première chanson à l'âge de huit ans. Quarante ans, 12 albums et 400 récompenses plus tard, l'enfant hyperactive de Barranquilla n'a jamais cessé de changer de tempo : pop-rock à ses débuts, diva des pistes avec « Hips Don't Lie », hymne planétaire avec « Waka Waka » en 2010. Le tout débordant d'une énergie contagieuse : son nom a même été donné à une guêpe parasite qui fait se trémousser ses hôtes. La justice espagnole, qui la poursuivait pour fraude, a fini par lui donner raison en mai : « Shak » a récupéré 60 millions d'euros de dommages. « La justice espagnole a remis les choses à leur place », a-t-elle savouré, avant de qualifier son lien à Madrid de « merveilleux » et « indéfectible ». Pharaonique comeback, pour celle qui clôturera sa tournée aux pyramides de Gizeh. — Juliette Favarel-Denat

Vacarme en sourdine

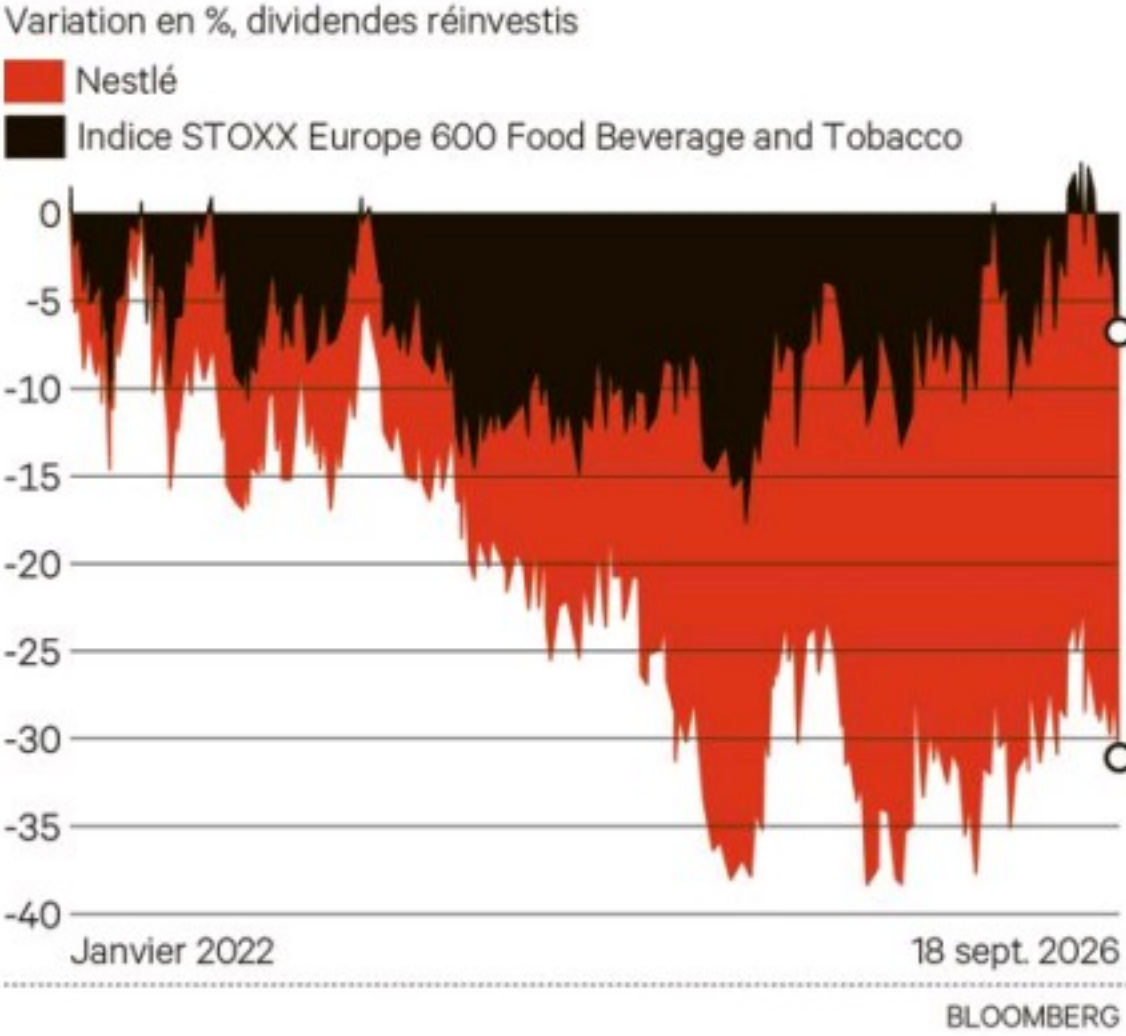
Les marchés boursiers parient sur la solidité des entreprises, malgré un contexte tendu.

L'époque a de quoi inquiéter. Des chercheurs alertent sur les risques existentiels de l'intelligence artificielle. Le Moyen-Orient rallume la mèche géopolitique et renvoie le pétrole vers les 100 dollars. La Réserve fédérale relève ses taux directeurs. Et pourtant, depuis 2018, les stratèges actions des grandes banques n'ont jamais été aussi optimistes. Le scénario dominant reste celui d'une économie capable d'absorber le choc énergétique, la remontée des taux et les risques géopolitiques. Leur conviction tient à un fil : la robustesse des résultats d'entreprise. Les investisseurs ne contestent pas les risques ; ils estiment simplement que les entreprises sont assez solides pour les encaisser. La vague de dépenses publiques agit comme un amortisseur face à la hausse du brut et au durcissement des conditions financières. Aux Etats-Unis, à 19 fois les résultats prévisionnels, le marché américain ne se paie pas très cher. Ce ratio est en ligne avec sa moyenne de long terme. Ce, alors que le bénéfice par action du S&P 500 a progressé de 51 % au deuxième trimestre et de 26 % sur les quatre derniers trimestres. Si BofA, anticipe une décélération – et non un effondrement – des bénéfices du S&P 500, leur trajectoire reste orientée vers le haut : pour 2027 et 2028, la croissance du BPA devrait être de 11 %. L'investissement massif dans l'IA devrait permettre des gains de productivité. Ce pari n'est pas sans risque. Si les bénéfices décevaient, alors le marché perdrait son principal pilier. Mais pour l'heure, les investisseurs ont tranché : le chaos peut attendre, tant que les entreprises délivrent, le vacarme est en sourdine. — Laurence Boisseau



Entre deux guerres

Nestlé face au secteur de l'alimentation, boissons et tabac



La confiscation redoutée de ses actifs russes pèse sur Nestlé.

En 1998, Moscou avait évité de faire défaut sur sa dette en devises étrangères, apaisant le spectre alors encore vivace des emprunts russes. Grand bien lui en avait pris, puisque cinq ans après, les grandes multinationales occidentales revenaient en masse pour investir, y compris Nestlé. En 2026, ce charme est rompu depuis longtemps, par l'annexion de la Crimée puis par l'invasion de l'Ukraine. Même un géant suisse connu pour nourrir aussi bien les bébés que les soldats redoute de sortir par la petite porte. Cette gueule de bois à la vodka a déjà frappé Danone, Carlsberg et AB InBev dans le secteur agroalimentaire. Vladimir Poutine prend le risque de refroidir les investisseurs mondiaux, sauf si ces derniers se disent « à la guerre comme à la guerre » – et que la Russie réplique au gel des avoirs russes. Seule certitude, la firme de Vevey pourrait perdre l'équivalent de 2 % de son chiffre d'affaires et de 3 % de son bénéfice opérationnel, selon des estimations de Barclays. Depuis que le scénario d'une saisie par le Kremlin a refait surface, à la mi-août, avant d'être confirmé jeudi, sa chute boursière est deux fois plus forte que celle de l'indice des actions européennes (-6 % contre -3 %). Cette incinération boursière (de l'ordre de 13 milliards de francs) semble quand même bien forte de café au regard de la dépréciation comptable envisageable (de l'ordre d'un milliard) ou d'une évaluation économique des actifs (de 1,7 à 1,8 milliard, selon le journal russe « Kommersant »). Mais l'autre guerre, celle du Moyen-Orient, s'est rappelée au mauvais souvenir du patron de Nestlé. Car l'inflation des coûts de production complique la réalisation de ses objectifs annuels. — Sylvie Ramadier



LA PHOTO DU JOUR

LA PREMIÈRE D'AIR FRANCE SACRÉE MEILLEURE SUITE AU MONDE Cinq hublots, un couchage de deux mètres, un service trois étoiles... et une médaille d'or. La prestigieuse classe avant d'Air France, baptisée « La Première », a été sacrée vendredi meilleure première classe au monde lors de la cérémonie World Airline Awards de Skytrax. C'est la première fois que la compagnie tricolore décroche ce prix très convoité détenu depuis 2018 par Singapore Airlines. Une consécration de la stratégie de premiumisation engagée par son patron Ben Smith et de la refonte en 2025 de la suite destinée « à offrir aux clients une expérience digne d'un jet privé ».

Photo Benjamin Girette/Bloomberg

LesEchos

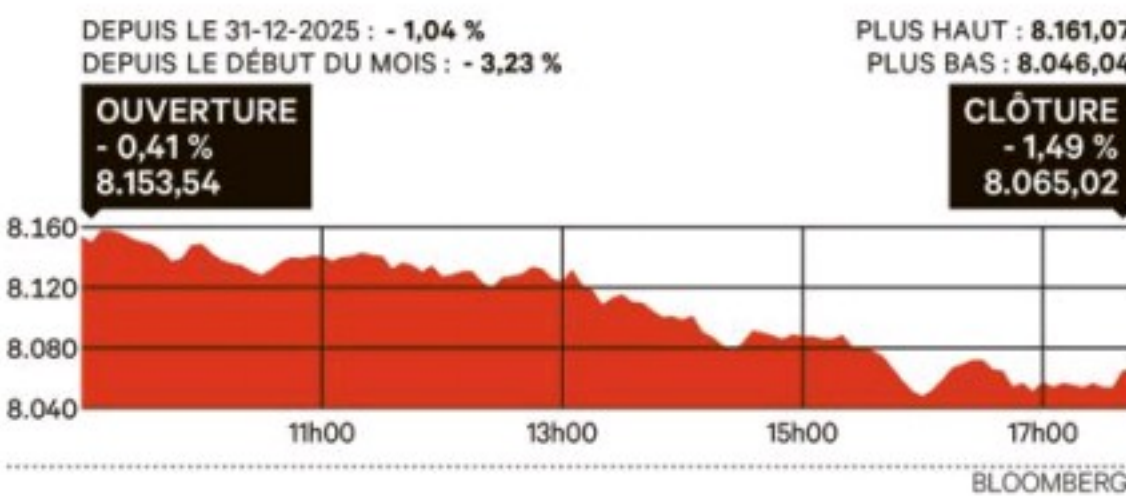
Anticipez l'évolution de votre secteur.

Abonnez vos équipes au temps d'avance.

Découvrez nos offres Entreprises :

abo-entreprises@lesechos.fr

Le CAC 40 en nette baisse



Sixième semaine de baisse consécutive (-1,4 %), pour le CAC 40, soit sa série la plus longue depuis novembre 2024. Vendredi, l'indice a encore perdu 1,49 %, à 8.065,02 points, sous le poids de la hausse des taux d'emprunts mais aussi de la remontée des prix du pétrole. La veille, il avait progressé de 0,57 %.

L'écart entre les taux à 10 ans français et allemand a franchi le seuil des 100 points de base, soit 4,5 % pour l'OAT contre 3,5 % pour le Bund. Ce spread inédit depuis 2012 inquiète les investisseurs en actions.

Ailleurs en Europe, la tendance a été identique. Les Bourses de Francfort et Milan ont lâché 1,60 % et celle de Londres 1,50 %.

A Paris, seul STMicroelectronics s'est affiché dans le vert, gagnant 2,39 %.

Orange a accusé la plus forte baisse du CAC 40 après une dégradation d'opinion de Morgan Stanley (-5,83 %). Les analystes redoutent en effet un ralentissement de la croissance du principal indicateur de rentabilité en France en 2027, année électorale.