

LE FIGARO

« Sans la liberté de blâmer, il n'est point d'éloge flatteur » Beaumarchais



CULTURE
LE PALAIS DE LA DÉCOUVERTE
GAGNE LA BATAILLE
DU GRAND PALAIS **PAGE 28**

CYBERCRIMINALITÉ
LE FLÉAU DES CRYPTORAPTS
NE CESSE DE S'ÉTENDRE
EN FRANCE **PAGES 8 ET 9**

Pourquoi et comment conserver la santé de votre microbiote

À découvrir dans le Figaro santé



LE FIGARO ENTREPRENEURS



La facturation électronique, une avancée pour les entreprises

NOTRE CAHIER SPÉCIAL

POLITIQUE

Dix ans après la création d'En marche, le macronisme éparpillé façon puzzle

PAGE 6

FONCTION PUBLIQUE

Un vivier discret et central de la politique

PAGE 7

OPENCLAW

L'intelligence artificielle bascule dans une nouvelle ère

PAGE 25

CHAMPS LIBRES

- Endométriose : toujours un long chemin avant le diagnostic
- Un grand entretien avec Peter Sloterdijk
- La chronique de Renaud Girard
- La tribune de Benoît Perrin

PAGES 15 À 17

FIGARO OUI FIGARO NON

Réponses à la question de lundi :

Assemblée, mairies : êtes-vous inquiet de la brutalisation de la vie politique par LFI ?

OUI 95% NON 5%

VOTANTS : 97 072

Les dirigeants européens ont-ils raison de prendre leurs distances avec Donald Trump ?

Téléchargez l'appli du Figaro pour voter

CHATILLON ARCHITECTES POUR LE GRAND PALAIS RMN 2024

La guerre d'Iran creuse le fossé entre Trump et les Européens

Après avoir subi les droits de douane unilatéraux et les menaces d'annexion du Groenland, l'Europe refuse de céder aux injonctions américaines, prenant acte du divorce transatlantique.

L'année 2026 restera-t-elle comme celle de la fin de l'alliance transatlantique ? Les attaques quotidiennes de Donald Trump contre l'Otan, ses insultes envers les dirigeants

européens, notamment Emmanuel Macron, et l'unilatéralisme de son offensive contre l'Iran ont usé jusqu'à la rupture ce lien historique. L'Iran constitue le troisième acte

d'un processus de séparation amorcé dès le retour de Trump à la Maison-Blanche, après la guerre commerciale et les menaces d'annexion du Groenland. Les Européens ont pris

conscience de l'utilité de montrer les muscles : aujourd'hui, tous martèlent que cette guerre n'est « pas la leur ». Même parmi ses soutiens idéologiques, Trump est devenu un re-

poussoir. Le lien n'est pas moins distendu avec ses alliés asiatiques, également objets de reproches, illustrant la solitude du tandem israélo-américain dans cette guerre.

→ LE ROI CHARLES III AUX ÉTATS-UNIS POUR SAUVER LA « RELATION SPÉCIALE » → GIORGIA MELONI PIÉGÉE PAR SON AMITIÉ TOXIQUE AVEC LE PRÉSIDENT AMÉRICAIN → AU SEIN DE L'OTAN, LES ÉTATS-UNIS IMPOSENT LEUR NOUVELLE ÉQUATION → TRUMP BOUSCULE LE JAPON ET LA CORÉE DU SUD **PAGES 2 À 5 ET L'ÉDITORIAL**

La face cachée de la Lune se révèle à la mission Artemis 2

Pour la première fois depuis Apollo 17 en 1972, une mission habitée a survolé notre satellite et a pu contempler sa face cachée. À cette occasion, les quatre astronautes de la mission Artemis 2 se sont plus éloignés de la Terre qu'aucun être humain avant eux. **PAGE 12**



Pétrole : le patron de l'AIE redoute un « avril noir »

Il est « très pessimiste ». Dans un entretien au Figaro, le directeur général de l'Agence internationale de l'énergie, Fatih Birol, explique la violence du choc énergétique provoqué par la guerre d'Iran et la fermeture du détroit d'Ormuz. Seule la réouverture de ce dernier apportera une solution, insiste-t-il. En attendant, « l'économie mondiale va souffrir », prévient-il, et bien plus ce mois-ci qu'au mois de mars. À plus long terme, et quelle que soit son issue, ce conflit va profondément changer l'architecture du système énergétique mondial. **PAGES 20 ET 21**

ÉDITORIAL par Philippe Gélie

Seul aux portes de l'enfer

Donald Trump a fixé aux Iraniens un ultimatum qui s'applique tout autant à lui-même. Qu'il y renonce trop hâtivement, et il risque de renforcer Téhéran au détriment de l'Amérique. Qu'il donne suite à sa menace de déchaîner « l'enfer », et il entraînera le monde dans une escalade majeure. L'enfer peut avoir plusieurs visages. Celui d'une destruction massive des infrastructures civiles, au risque de s'aliéner l'opinion iranienne et de provoquer une catastrophe humanitaire, voire un mouvement d'exode jusqu'en Europe. Celui d'opérations commandos au sol hautement périlleuses, dont ses forces spéciales ont eu un avant-goût en sauvant un aviateur, ne donnant que plus d'éclat à leur succès. Ou celui d'un embrasement régional accru, avec ripostes et surenchères des gardiens de la révolution, flambée durable des cours du pétrole, ralliement des chiites d'Irak à l'Iran, enrôlement de monarchies du Golfe afin de libérer le détroit d'Ormuz, un enjeu pour elles existentiel... À l'orée de la sixième semaine de guerre, on voit qu'on n'a peut-être encore rien vu. La suite est d'autant plus difficile à prévoir que Trump et son acolyte israélien détiennent

seuls, aux portes de l'enfer, les clés de notre destin. Appelés à l'aide à retardement, les alliés de l'Amérique n'ont pas cédé aux injonctions ni aux menaces : ils n'avaient pas décidé ce conflit, ils ne s'y joindront pas contre leur gré. Voir tous les Européens de l'Otan refuser ou conditionner l'accès à leurs bases et à leur espace aérien donne la mesure du fossé qui s'est creusé depuis quinze mois. Trump récolte ce qu'il a semé : les droits de douane unilatéraux, les menaces d'annexion du Groenland, la remise en cause des alliances, les ingérences politiques... Il parvient à unir comme jamais les dirigeants européens contre lui. Même ceux qui s'inspiraient de ses succès électoraux prennent leurs distances, tant il sent le soufre. Malgré ces dégâts, le président américain a placé le monde devant un choix historique. Quoi qu'il décide, dans l'action ou dans l'esquive, nous en subirons les conséquences. Tel est notre dilemme, alors qu'il devient de plus en plus clair que la seule voie d'une victoire complète dans cette guerre passerait par un vrai changement de régime à Téhéran. ■

9—12 AVRIL 2026 GRAND PALAIS

ART. PARIS

BABEL
ART ET LANGAGE
EN FRANCE

LA RÉPARATION



PARTENAIRE PREMIUM OFFICIEL

DÉCOUVREZ LA LISTE DES EXPOSANTS D'ART PARIS 2026





Grâce à la fiabilité de Colissimo, chaque colis bénéficie d'une grande attention, du premier au dernier kilomètre. Ses solutions sont conçues pour prolonger votre expérience de marque auprès de vos clients et leur offrir la liberté de se faire livrer à domicile ou au sein d'un large choix de points hors domicile.



colissimo

“

**POURQUOI COLISSIMO ?
POUR LEUR QUALITÉ
DE SERVICE. TOUT
SIMPLEMENT. ”**

Grâce à la fiabilité de Colissimo, chaque colis bénéficie d'une grande attention, du premier au dernier kilomètre. Ses solutions sont conçues pour prolonger votre expérience de marque auprès de vos clients et leur offrir la liberté de se faire livrer à domicile ou au sein d'un large choix de points hors domicile.

Barbara Sohier

Directrice e-commerce
de Petit Bateau



**LA POSTE
SOLUTIONS
BUSINESS**

Comment Trump est devenu radioactif pour ses

Florentin Collomp
Correspondant à Bruxelles

L'hostilité du président américain et son cavalier seul en Iran ont pour effet d'unir les Européens, qui prennent acte du divorce transatlantique et du risque d'éclatement de l'Otan. Même les nationalistes prennent leurs distances.

Le printemps 2026 restera peut-être dans les livres d'Histoire comme le moment de la fin de l'alliance transatlantique. Les insultes de Donald Trump contre plusieurs dirigeants européens - Emmanuel Macron, Keir Starmer, Pedro Sanchez -, ses coups de boutoir quasi-quotidiens contre l'Otan, l'unilatéralisme de l'offensive américaine en Iran sans aucun égard pour les conséquences ont fini de convaincre la majorité des responsables du Vieux Continent de l'abîme qui s'était irrémédiablement creusé. La guerre en Iran aura ainsi accéléré une rupture latente depuis le retour du milliardaire américain à la Maison-Blanche début 2024. Comme un troisième acte dans le processus de divorce, après la guerre commerciale l'an dernier et les menaces d'annexion du Groenland, début 2026.

Le cavalier seul de Donald Trump a eu un effet inattendu sur les Européens : il les a unis contre lui. La panique et le déni ont cédé la place à la détermination à ne pas se laisser entraîner dans la guerre en Iran contre leur gré. Les Vingt-Sept, divisés par les droits de douane de Donald Trump, sont désormais galvanisés par leur résolution à lui tenir tête lors de la crise du Groenland, en janvier. Leurs menaces de rétorsions commerciales et les embryons d'expéditions défensives sur l'île arctique ont contribué à le faire reculer. L'Europe a alors timidement pris conscience de sa puissance - en particulier celle de son marché - et de l'utilité de montrer les muscles.

D'autant qu'au Danemark, on est convaincu que Donald Trump n'a pas



Donald Trump, le 1^{er} avril, à la Maison-Blanche, à Washington.

ALEX BRANDON/VIA REUTERS

abandonné sa convoitise pour le Groenland. Pour la première ministre, Mette Frederiksen, le seul moyen de répondre à « la pire situation en matière de politique extérieure depuis la Seconde Guerre mondiale » que le pays ait connue repose sur « la coopération européenne ». Un tournant profond pour l'un des pays les plus atlantistes d'Europe.

« Des changements de paradigme commencent à s'ancrer dans la doctrine des Européens, constate un diplomate à Bruxelles. Il y a des pays orphelins, des pays inquiets ou, comme l'Italie, des opportunistes. Pour l'Europe, trouver une ré-

ponse commune en matière de politique étrangère est toujours difficile. Et il y a deux faces nord encore plus dures : les États-Unis et Israël. » Pourtant, même Giorgia Meloni, qui se voyait comme un « pont » entre Donald Trump et les Européens, semble revenue de son idylle - si tant est qu'elle ait existé - avec le président américain. À la surprise générale, Rome a interdit certains survols d'avions américains en route pour l'Iran.

Le moment où l'Espagnol Pedro Sanchez était seul à défier les Américains en leur interdisant l'utilisation de ses bases militaires semble déjà loin. Désormais, tous les Européens martèlent en chœur que cette guerre n'est « pas la leur ». Loin des divisions sur l'Irak, en 2003, quand l'Espagne, le Danemark, la Pologne ou le Royaume-Uni avaient participé à la coalition de George Bush contre le régime de

Saddam Hussein. Les réactions en ordre dispersé, souvent alambiquées, au déclenchement de l'offensive en Iran, le 28 février, ont cédé la place à la critique de l'unilatéralisme américain, alors que l'Europe subit de façon croissante les conséquences de la crise énergétique engendrée par le blocage du détroit d'Ormuz. Reçu à la Maison-Blanche le 3 mars, Friedrich Merz n'avait rien trouvé à redire à l'intervention tout juste lancée par Donald Trump. Trois semaines plus tard, le chancelier allemand lui reprochait de s'être engagé « dans une escalade massive pour un résultat incertain ».

Moqué par Donald Trump pour sa relation avec son épouse qui « le traite extrêmement mal », Emmanuel Macron a dénoncé, jeudi dernier, des propos « pas à la hauteur ». Avec un flegme soigneusement affiché, il a déploré le manque de

« sérieux » et le « spectacle » présenté par son homologue. En déplacement au Japon et en Corée du Sud, le président a plaidé pour l'émergence d'une « coalition des indépendants » face à « l'hégémonie » de la Chine et à « l'imprévisibilité » de Donald Trump. Une idée qui fait écho à celle émise par le premier ministre canadien, Mark Carney, au Forum de Davos, selon laquelle « les puissances moyennes doivent agir ensemble, car si vous n'êtes pas à la table, vous êtes au menu ». C'est la logique de la démarche promue par Londres et Paris pour constituer une « coalition de volontaires » réunissant plus d'une quarantaine de pays afin de se préparer à sécuriser le détroit d'Ormuz, une fois que les combats auront cessé, et non sous les tirs de missiles de l'Iran, comme le leur réclame Trump à cor et à cri.

Giorgia Meloni piégée par son amitié toxique avec le président américain

Valérie Segond
Rome

Seul leader en Europe à avoir été invité à l'investiture du président américain, Giorgia Meloni, ainsi que son entourage, a longtemps mis en scène sa « relation privilégiée » avec Donald Trump. Ils croyaient dur comme fer que l'Italie, « de nouveau respectée », était ainsi devenue une vraie puissance géopolitique qui comptait sur la scène internationale. Lors de la capture du président vénézuélien Nicolas Maduro début janvier, Meloni s'était précipitée, avec un zèle unique en Europe, pour saluer le caractère « légitime d'une intervention défensive ». Et, surtout, aucun chef de gouvernement en Europe ne s'était autant compromis lorsque, répondant à une question sur les conditions mentales du président américain, elle avait répondu qu'elle « espérait bien qu'on pourrait lui donner le prix Nobel de la paix s'il parvenait à résoudre la guerre en Ukraine ». Bref, soutenir Trump en toutes circonstances était considéré comme une stratégie gagnante.

« Ce positionnement pris par tous les chefs de gouvernement en Italie était très bien accepté par les Italiens, explique Lorenzo De Sio, expert du comportement des électeurs à la Luiss, parce qu'il s'inscrivait dans la relation profonde de l'Italie avec les États-Unis, qui lui assuraient sa sécurité, et permettait de donner un poids supplémentaire au pays vis-à-vis de ses partenaires européens. » D'ailleurs, en Italie, seule la gauche, dans son rôle



Giorgia Meloni, le 26 février, au Palazzo Chigi, à Rome

REMO CASILLI/REUTERS

d'opposant, dénonçait la « servilité de Giorgia Meloni vis-à-vis de Trump ».

Mais voilà que la marque Trump n'est plus si vendeuse. Déjà en janvier dernier, 60 % des Italiens considéraient, selon un sondage, que Giorgia Meloni devait se démarquer de Trump. En mars, 81 % d'entre eux disaient avoir la pire image de Trump, y compris dans les rangs de Forza Italia et de Fratelli d'Italia. Il ne restait populaire qu'auprès de 19 % des Italiens, soit la moitié d'il y a un an. Mais surtout, alors que les Italiens ont rejeté par référendum le 23 mars la réforme de la carrière des magistrats, on considère

dans l'entourage de Giorgia Meloni que l'hostilité à l'égard de Trump a pesé dans le scrutin, bien que les sujets soient sans rapport évident. On estime désormais, comme le résume Francesco Bechis, du *Messaggero*, que « l'étreinte de Trump, qui a toujours eu des mots mielleux pour la "merveilleuse Giorgia", s'est transformée en une étreinte mortelle ».

« Les nombreuses attaques de Trump contre l'État de droit aux États-Unis, contre les juges et la presse, les rafles de migrants, les crimes commis par l'ICE à Minneapolis ont beaucoup choqué les Italiens, qui estiment de plus en plus que pèsent des menaces réelles sur la grande démocratie américaine et ne veulent pas pousser l'Italie dans cette direction », explique le professeur de relations internationales à l'université Nice Côte d'Azur Jean-Pierre Darnis. Quant aux remarques de Trump contre « les planqués qui restaient à l'arrière » en Afghanistan, elles ont fait scandale, alors que l'Italie y a perdu 53 hommes et a eu 700 blessés. Sans oublier que la guerre d'Israël à Gaza a suscité une forte mobilisation de la jeunesse contre Israël, directement associé à son allié américain.

Mais, surtout, depuis la fin février, « la guerre contre l'Iran est très mal perçue par les Italiens, qui ont un lien historique avec la Perse et n'ont jamais rompu avec Téhéran », explique Jean-Pierre Darnis. D'autant qu'ils subissent de plein fouet la hausse du prix de l'essence et du gaz, dont ils sont très dépendants. « Si les Italiens ne croient pas que des puissances étrangères puissent renverser un régime par les armes, les états-majors italiens ne veulent en aucun cas se laisser entraîner

dans cette guerre sans stratégie », dit encore ce professeur.

Aussi Giorgia Meloni, qui avait dit « ne soutenir ni condamner ce conflit », a-t-elle dû consentir devant le Parlement que ce dernier s'inscrivait dans le cadre d'une crise structurelle du droit international, et que l'Italie n'y participerait pas. Une formulation assez vague pour être lue par certains comme une condamna-

« L'étreinte de Trump, qui a toujours eu des mots mielleux pour la "merveilleuse Giorgia", s'est transformée en une étreinte mortelle »

Francesco Bechis
Journaliste au « *Messaggero* »

tion de l'opération américaine. L'était-ce pour autant ? « En aucun cas, répond Emidio Diodato, professeur de relations internationales à l'université pour étrangers de Pérouse, car Giorgia Meloni s'est bel et bien rangée du côté des États-Unis. L'Italie, qui a toujours les canaux diplomatiques avec l'Iran, aurait pu jouer le rôle d'intermédiaire neutre pour un cessez-le-feu. Mais elle y a renoncé, car elle ne veut en aucun cas rompre avec Trump. »

Quelques jours plus tard, cependant, elle refusait à deux avions de chasse américains partis attaquer l'Iran de faire escale à la base sicilienne de Sigonella. Pour participer même indirectement à un conflit, l'exécutif à Rome aurait dû soumettre la décision à un vote du Parlement, fit savoir Meloni. Mais, alors que

l'information aurait pu être tenue secrète, le Palazzo Chigi s'est débrouillé pour que cela se sache.

Au moment où l'Espagne fermait son espace aérien aux avions américains, « c'était un message adressé aux Italiens qui étaient de plus en plus nombreux, y compris à droite, à considérer qu'elle était trop soumise à l'égard du magnat conservateur américain », analyse Emidio Diodato. Il lui fallait montrer qu'elle savait dire non à Trump. Tout en ayant au préalable protégé ses arrières avec l'ambassade des États-Unis pour ne pas fâcher Trump, ce qu'elle a réussi à faire quand Macron, lui, a été vertement attaqué.

Autre signe de la volonté de montrer sa prise de distance, dans le même temps, son entourage faisait savoir que contrairement aux années précédentes, Giorgia Meloni n'avait pas participé cette année, même par vidéo, à la convention des conservateurs américains, la CPAC, à Dallas, au Texas. Se montrer en compagnie des ultras n'est plus très en vogue.

En visite samedi dans les monarchies du Golfe, elle répétait encore à propos des attaques de Trump à l'égard de l'Otan : « Je continue de penser que, sur le plan géopolitique, l'Europe n'a pas grand-chose à gagner d'une rupture avec les États-Unis, mais notre travail consiste avant tout à défendre nos intérêts nationaux et, lorsque nous ne sommes pas d'accord, nous devons le dire. Et cette fois-ci, nous ne sommes pas d'accord. » La « défense de l'intérêt des Italiens » reste, par tous les temps, son meilleur rempart. Ce 9 avril, elle a promis de venir s'expliquer devant le Parlement. ■

« alliés » européens



fustigé Donald Tusk, premier ministre de la Pologne, autre pays très atlantiste.

Le président finlandais, Alexander Stubb, l'un des rares à conserver un lien privilégié avec Donald Trump (né de leur passion commune pour le golf), l'a assuré le 1^{er} avril dans un coup de fil qu'une « Otan plus européenne » était en train de prendre forme avec une « responsabilité assumée » par l'Europe. Le secrétaire général de l'organisation, Mark Rutte, qui a pour stratégie d'apaiser Trump par la flatterie et a irrité nombre de membres de l'Otan par son soutien inconditionnel à la guerre en Iran, doit le rencontrer à Washington ce mercredi. Parviendra-t-il une nouvelle fois à sauver ce qui reste du lien transatlantique ? Pas sûr.

Même parmi ses soutiens naturels en Europe, Donald Trump devient un repoussoir. Le Rassemblement national, qui avait salué son élection, a pris ses dis-

« La menace d'un éclatement de l'Otan, l'assouplissement des sanctions contre la Russie, une crise énergétique majeure en Europe, l'arrêt de l'aide à l'Ukraine... tout cela ressemble au scénario rêvé par Poutine »

Donald Tusk

Premier ministre de la Pologne

tances. Au Parlement européen, le groupe Patriotes pour l'Europe, présidé par Jordan Bardella, a refusé de ratifier l'accord commercial UE-États-Unis, le 23 mars. En Allemagne, les dirigeants du parti d'extrême droite AfD cherchent à faire oublier leurs liens avec la mouvance Maga (Make America Great Again), de peur de se faire sanctionner dans les urnes. Leur présidente, Alice Weidel, a qualifié de « catastrophe » la guerre en Iran. Les nationalistes ouvertement pro-Trump, comme le président polonais Karol Nawrocki ou le premier ministre hongrois Viktor Orban, jouent les équilibristes. Quelques jours avant des législatives cruciales qui pourraient marquer la fin d'un règne de seize ans, le populiste illibéral hongrois doit recevoir à Budapest JD Vance, qui entend lui donner un coup de pouce dans la dernière ligne droite - ou le baiser de la mort. ■

➤ Lire aussi PAGES 17 ET 20 À 21

Le Roi Charles III aux États-Unis pour sauver la « relation spéciale » en péril

Arnaud de La Grange
Correspondant à Londres

Que Dieu sauve le roi et que le roi sauve la relation spéciale. En plein froid avec les États-Unis, le gouvernement britannique place ses derniers espoirs de retendre les liens avec l'Administration Trump dans la visite de Charles III, prévue à la fin du mois. En jouant de la fascination du président américain pour la Couronne britannique. Peu avant l'annonce de cette visite d'État, le souverain a souligné combien les relations du Royaume-Uni avec ses alliés traversaient une période « difficile ». Charles III et la reine Camilla se rendront en visite d'État aux États-Unis du 27 au 30 avril, pour « célébrer les liens historiques et les relations bilatérales entre le Royaume-Uni et les États-Unis, à l'occasion du 250^e anniversaire de l'indépendance américaine ». Le roi devrait prononcer un discours devant le Congrès.

Donald Trump se montre enthousiaste. « J'ai hâte de passer du temps avec le roi, que je respecte énormément. Ce sera formidable et mémorable », a-t-il déclaré. Dans un entretien accordé au Telegraph, le président s'est dit convaincu que le roi aurait adopté une position différente de celle de Keir Starmer sur la guerre en Iran et l'aurait soutenue. Une attaque indirecte contre le premier ministre, qui a déjà essuyé moult salves.

Le président américain vient encore de se moquer publiquement de celui qui était censé être « son meilleur allié mais ne l'a pas été ». À l'occasion d'un déjeuner de Pâques à la Maison-Blanche, il a raillé la faiblesse de Starmer. « Je lui ai demandé : "Vous avez deux vieux porte-avions hors d'usage, pensez-vous que vous pourriez nous les envoyer ?" » Avant de prendre une voix faible pour imiter la réponse de Starmer : « Oh, je vais devoir demander à mon équipe... »

La fameuse relation spéciale n'est plus si spéciale. Depuis le début de la guerre contre l'Iran, le Royaume-Uni est plus que tout autre allié la cible privilégiée des critiques de l'Administration Trump. Le président américain a qualifié Keir Starmer de « Winston Churchill de pacotille ». Et s'est moqué des capacités militaires de Londres, raillant les « jouets » de la sacro-sainte Royal Navy. Sa colère a été attisée par les réticences du Royaume-Uni à autoriser l'utilisation de ses bases aériennes, notamment celle de Diego Garcia, dans l'archipel

des Chagos, dans l'océan Indien, pour les opérations américaines au Moyen-Orient. Londres a finalement accepté, mais uniquement pour des missions « défensives ».

Le premier ministre britannique a également refusé d'envoyer des navires de guerre pour rouvrir le détroit d'Ormuz. Tout en se gardant de critiquer publiquement Trump, il martèle que « ce n'est pas notre guerre et nous n'allons pas nous y laisser entraîner ». À Londres, le soutien apporté par Tony Blair à l'intervention américaine de 2003 hante toujours les esprits.

« Des conséquences durables »

Jusqu'à présent, et malgré quelques piques trumpiennes, Keir Starmer se vantait d'avoir plutôt bien géré la relation avec l'imprévisible président américain, obtenant ainsi un meilleur traitement que d'autres sur les droits de douane. Mais l'affaire iranienne achève de creuser un fossé déjà ouvert par les vues de Trump sur le Groenland ou le Canada et ses menaces sur l'Otan. « Même si la relation avec les États-Unis reste importante, les Britanniques commencent à se dire que tout ceci aura des conséquences durables et que rien ne sera plus comme avant », commente François Heisbourg, conseiller pour l'Europe de l'IISS (International Institute for Strategic Studies).

Dans un contexte international toujours plus « volatil », Starmer a plaidé mercredi pour un « partenariat plus étroit » avec l'Union européenne et les autres pays du continent. Même s'il a réaffirmé que Londres n'a pas à choisir entre l'Europe et les États-Unis, l'ambi-

tion est posée. Avant même que les missiles ne pleuvent sur Téhéran, le Britannique avait livré un plaidoyer pour un rapprochement européen lors de la Conférence de Munich, mi-février. « Il n'y a pas de sécurité britannique sans Europe, ni de sécurité européenne sans Grande-Bretagne », avait-il dit.

À Londres, la tonalité générale a changé. Il y a un mois, les tories accusaient Starmer d'être timoré sur l'Iran et Nigel Farage lui reprochait de mettre en péril la relation spéciale. Mais les outrances et insultes de Donald Trump ont fini par heurter la fierté des Britanniques, y compris les franges les plus conservatrices. Avec un ton inédit, la patronne des conservateurs, Kemi Badenoch, a évoqué jeudi le « chaos » créé par Trump au Moyen-Orient, qu'il se doit de réparer. Même Farage, que Trump a par le passé qualifié d'« ami », a avoué ne pas vraiment comprendre pourquoi Washington a déclenché ce conflit. Des observateurs politiques estiment qu'après avoir mis Starmer en difficulté, cette guerre pourrait le servir en le montrant enfin ferme face à Trump.

Selon un sondage YouGov, près de la moitié des Britanniques (49 %) seraient opposés à la visite du roi à Washington. Plusieurs parlementaires ont exprimé leur désaccord. Cet honneur « ne devrait pas être accordé à quelqu'un qui insulte et porte atteinte à notre pays de façon répétée », a déclaré le chef des libéraux-démocrates, Ed Davey. Et la présidente de la commission des affaires étrangères à la Chambre des communes, la travailliste Emily Thornberry, a jugé « plus sûr de reporter » la visite. ■



Le roi Charles III (ici, dimanche, à Windsor) se rendra en visite d'État aux États-Unis du 27 au 30 avril. ALBERTO PEZZALI/VIA REUTERS

Otan : les Européens contraints à une nouvelle équation par Washington

Nicolas Barotte

Sans prendre chaque déclaration de Donald Trump au pied de la lettre, militaires américains et européens de l'Otan déroulent leurs plans et s'adaptent. Avec détermination, les États-Unis imposent leur nouvelle vision de l'Alliance : les forces américaines y occupent toujours un rôle crucial mais la responsabilité de la défense du continent doit reposer de plus en plus sur les États européens. En langage diplomatique, l'Alliance doit « s'europaniser », dit-on. En langage militaire, la stratégie doit évoluer, à l'image des entraînements. Quatre ans après le début de la guerre en Ukraine, et alors que les États-Unis sont accaparés au Proche-Orient, les Européens doivent envisager une nouvelle façon de décourager la Russie de les attaquer dans les prochaines années, en prenant en compte l'équation de sécurité mondiale américaine.

Les exercices alliés « Defender » vont ainsi céder la place à la nouvelle série des « Sword » : le changement de nom reflète « un changement d'orientation », assurent les forces armées du commandement pour l'Europe, « du déploiement de forces des États-Unis vers l'Europe à l'emploi de forces sur le théâtre », dit-on. En clair, il n'est plus question de logistique depuis les rives de l'Atlantique pour appuyer des alliés mais de tenir un hypothétique front. Ces exercices devront « valider les plans régionaux » de l'Otan mais aussi faire progresser « l'Initiative de dissuasion du flanc est » (EFDI).

Sword 26 commencera en avril dans le Grand Nord, dans les pays Baltes et en Pologne. Le résultat des exercices, tout comme l'incertitude politique que font peser les menaces régulières de Donald Trump sur la relation transatlantique, risquent d'imposer un nouveau regard sur les plans de défense de l'Otan censés décourager la Russie d'attaquer le continent.

« Les plans de défense sont revus régulièrement », tempère une diplomate européenne. Pas au point toutefois d'être chamboulés d'une année sur l'autre... Les plans de défense de l'Otan sont le fruit d'une longue planification. Ils ont été revus en 2023. Ils se décomposent en plans régionaux et en hypothèses. La stratégie, avant la guerre de 2022, qui consistait à reconquérir un terrain envahi après une incursion russe n'a d'ores et déjà plus cours. L'objectif des Européens est de tenir dès le premier jour. « Si les Américains devaient décider autre chose, ils ont toujours dit qu'ils consulteraient leurs alliés », ajoute la diplomate. Pour l'instant, Washington n'a rien annoncé.

L'EFDI est portée par l'état-major américain depuis plus d'un an. « Le général Donahue (commandant de l'armée de terre américaine en Europe) a mis cette idée sur la table qu'il faudrait établir le long de la frontière est de l'Europe un système de capteurs et d'effecteurs », explique une source militaire française. « Il s'agirait de capteurs de renseignements, de capacités de défense sol-air et de feux dans la profondeur. Ils permettraient d'être capables de garantir en permanence le maintien de la supé-

riorité aérienne et d'appliquer des feux dans la profondeur, avec une utilisation minimum de troupes humaines, donc essentiellement avec des systèmes automatisés », poursuit-on. L'Otan a incité ses membres à proposer des solutions techniques. Les industriels américains sont sur les rangs... Les Européens manquent de la plupart de ces capacités. « La connexion avec les plans régionaux de l'Otan n'est pas complètement claire », poursuit-on. « La réaction d'ailleurs des pays de l'Alliance à la proposition de ce concept est assez variable. Certains pays sont davantage convaincus », insiste-t-on. L'Allemagne et la Finlande y seraient par exemple favorables.

Quelles que soient les déclarations du moment de Donald Trump, qui menace régulièrement ses « alliés », l'hypothèse d'un retrait américain de l'Otan n'est pas en discussion ni même évoquée. Juridiquement, le président américain ne pourrait pas le décider

« Il est dans notre intérêt de faire en sorte que les États-Unis demeurent engagés dans la défense de l'Europe mais, dans le même temps, nous devons être prêts à générer des forces »

Marcin Kazmierski

Directeur du Département de la Politique de sécurité internationale au ministère polonais de la Défense

seul. Pour surveiller l'océan Atlantique ou utiliser ses bases en Europe comme points d'appui vers le Proche-Orient, Washington a toujours besoin des Européens. Mais le basculement des priorités américaines laisse croire à une plus faible implication future : le nombre de forces déployées serait potentiellement limité. Les ressources dont pourraient bénéficier les armées européennes, comme les munitions, ne seraient pas sans fin. À cela s'ajoute l'aléa des humeurs de Donald Trump.

Les plans de défense de l'Otan sont-ils toujours adaptés ? La barre avait d'emblée été mise « très haut », assure une source militaire, sans corrélation exacte avec les capacités dont disposent réellement les armées européennes. Lors du prochain sommet de l'Alliance à Ankara, en Turquie début juillet, une revue des capacités militaires des 32 alliés est à l'ordre du jour. Le constat s'annonce sévère. « La question des plans de l'Otan est un sujet que nous ne pouvons pas ignorer », a déclaré mi-mars Guillaume Ollagnier, le directeur de la stratégie et des relations internationales du ministère des Armées lors du Forum de Paris pour la défense (PDSF).

« Il est dans notre intérêt de faire en sorte que les États-Unis demeurent engagés dans la défense de l'Europe mais, dans le même temps, nous devons être prêts à générer des forces dont les États-Unis nous disent qu'elles ne seront pas disponibles demain autant qu'aujourd'hui », a complété lors de la même discussion Marcin Kazmierski, directeur du Département de la Poli-

que de sécurité internationale au ministère polonais de la Défense.

Face à un désengagement ou un désintérêt américain, l'Alliance doit se réinventer si elle veut être prête à tenir un choc militaire. La question est d'autant plus urgente que le risque croît. « Nous pourrions faire face à un conflit régional dans deux ans et une guerre plus importante en Europe d'ici

« À tort ou à raison, nos potentiels adversaires nous perçoivent comme faibles en Europe »

Guillaume Ollagnier

Directeur de la stratégie et des relations internationales du ministère des Armées

cinq ans à deux conditions. Si les États-Unis se tiennent à distance et si dans le même temps nous ne sommes pas prêts », a prévenu Tobias Elling Rehfeld, directeur politique du ministère de la Défense danois lors de la même rencontre. « La vraie question est de savoir comment nos adversaires potentiels nous perçoivent », a nuancé Guillaume Ollagnier. « À tort ou à raison, nos potentiels adversaires nous perçoivent comme faibles en Europe. Et malheureusement, l'honnêteté impose de dire que les évolutions tendanciennes de la relation transatlantique et certains de ses soubresauts peuvent contribuer à cette impression », a-t-il ajouté. Face à cette perception, la réalité des forces, dans le secret des plans, n'apporte pas de protection. Seule la crédibilité compte. ■

Trump bouscule le Japon et la Corée du Sud, en première ligne face à la Chine

Sébastien Falletti Envoyé spécial à Tokyo et Séoul

Emmanuel Macron a tenté de capitaliser sur l'incertitude américaine lors de sa tournée en Asie du Nord-Est auprès d'alliés réticents à braquer leur protecteur sous la menace de Pékin et Pyongyang.

Donald Trump n'a pas oublié ses alliés d'Asie dans ses récriminations pascales. En une diatribe, le président américain a même réussi le tour de force de dénoncer la Corée du Sud tout en faisant une fleur à Kim Jong-un, lors des repas de Pâques de la Maison-Blanche.

Il a accusé Séoul de « ne pas être utile » aux États-Unis dans sa guerre en Iran tout en décrétant implicitement le statut de puissance nucléaire au leader suprême nord-coréen, le 1^{er} avril. « Nous avons 45 000 soldats postés là-bas à portée d'une force nucléaire » a déclaré le champion de « l'Amérique d'abord », frustré du peu d'allant de la Corée du Sud à envoyer des navires patrouiller dans le détroit d'Ormuz verrouillé par les gardiens de la révolution.

Une hyperbole de plus alors que le nombre de militaires américains sur la péninsule est en réalité de 28 500, fixé par un traité de défense qui place la quatrième économie d'Asie sous l'ombrelle protectrice du Pentagone depuis la fin de la guerre de Corée en 1953. Un nouveau coup de canif dans l'alliance, alors que Washington a déplacé des batteries THAAD de la péninsule vers le Moyen-Orient, en mars.

Cette litanie de critiques cible également le Japon, point d'appui névralgique pour les forces américaines depuis la

Deuxième Guerre mondiale dans la région locomotive de l'économie mondiale. « Laissez le Japon le faire. Ils tirent 90 % du pétrole du détroit », a insisté Trump, appelant également la Chine à s'engager dans la sécurisation d'Ormuz.

Une admonestation jetant Tokyo dans le même sac que son rival historique, en pleine friction diplomatique avec Pékin autour de Taïwan. Dans le Bureau ovale, le président américain s'est même permis une boutade sur l'attaque de Pearl Harbor en accueillant la première ministre Sanae Takaichi, le 19 mars.

Le néo-interventionnisme Trumpien bouscule ces alliés dont la sécurité dépend du parapluie américain face aux menaces nucléaires de Pyongyang et la Chine décomplexée de Xi Jinping. « La guerre en Iran démontre l'inconstance américaine. La Corée du Sud et le Japon doivent se préparer à combattre avec très peu de soutien » juge Paik Wooyeal, chercheur à l'université Yonsei, à Séoul.

Emmanuel Macron a tenté de capitaliser sur ce contexte mouvant pour prôner une « coalition des indépendants » face aux grandes puissances « hégémoniques » lors de sa récente tournée au Japon et en Corée du Sud. « Nos amis américains m'ont donné un argument de vente inédit : nous sommes prévisibles. On ne croit pas à la loi du plus fort », a affirmé le président français plaçant pour



une « troisième voie » entre Pékin et Washington à Séoul, le 3 avril. Volontariste, l'hôte de l'Élysée a appelé ces démocraties d'Asie à « diversifier » leurs partenariats en regardant l'Europe et la France d'un « œil nouveau » pour ne pas être « vassalisés ». Et d'envisager une nouvelle « intimité stratégique » avec la Corée du Sud, puissance montante de l'armement, exportant ses tanks et système antimissiles de la Pologne aux Émirats arabes unis. Un pays longtemps angle mort de la pensée stratégique française, aujourd'hui courtisé, en quête de « profondeur stratégique » face à l'incertitude américaine.

Sous les lustres de la Maison-Blanche, le président Lee Jae-myung et son hôte ont décidé d'élever leur partenariat à

un niveau « stratégique global » et promis de travailler ensemble à la sécurisation du détroit d'Ormuz. Partisan d'une industrie de défense souveraine permettant au pays de 51 millions d'habitants de « se défendre par lui-même » à terme, le dirigeant venu de la gauche nationaliste prépare pas à pas un monde postaméricain, mais se garde de toute critique frontale envers Trump.

Pris en tenailles

Quand Macron a plaidé pour des exercices militaires conjoints, voire des échanges en matière d'équipements, Lee s'est montré bien plus évasif. Alors que le Français a répliqué vertement aux attaques de la Maison-Blanche, dénonçant une stratégie erratique depuis Séoul, ses

hôtes se gardent de provoquer leur garant de sécurité historique face à la Corée du Nord et la Chine et un débouché essentiel pour leurs exportations.

Pris en tenailles sur le front de la défense comme du commerce, Séoul et Tokyo ne peuvent se permettre une crise ouverte avec le président Maga. « Ici, même si on pense du mal de Trump on ne le dira pas. Son interventionnisme bouscule les Japonais, mais le coût d'un Plan B hors des États-Unis est exorbitant », juge Robert Dujarric, expert à la Temple University, à Tokyo.

Les contraintes sonnantes et trébuchantes pèsent également sur ces économies fortement extraverties, contraintes d'investir respectivement 350 et 550 milliards de dollars

Face à l'Iran, le président américain poursuit son cavalier seul

Adrien Jaulmes
Correspondant à Washington

Trump menace de nouveau l'Iran, mais sans obtenir les effets escomptés. La guerre rapide voulue par le président américain se heurte à la guerre d'usure imposée par les Iraniens.

Alors que le conflit entre dans sa sixième semaine, le délai le plus long fixé par le président américain au début des frappes le 28 février dernier, ses proclamations victorieuses ne se sont toujours pas concrétisées, et l'issue du conflit demeure incertaine. Trump voudrait voir l'Iran capituler sans conditions, alors que l'Iran entend obtenir des garanties suffisantes que la guerre ne reprendra pas. Les négociations directes entre les États-Unis et l'Iran, plusieurs fois annoncées, ne semblent pas avoir commencé. Les contacts ont lieu via des pays tiers, et n'en sont encore qu'aux pourparlers préliminaires. Pendant ce temps, l'Iran continue malgré les bombardements son blocus du détroit

d'Ormuz. Après avoir proclamé que la fermeture de cette voie maritime n'était pas un problème pour les États-Unis, le président américain a de nouveau menacé l'Iran de représailles s'il ne rouvrirait pas le détroit à la navigation.

Le ton et le vocabulaire de son dernier message, publié le dimanche de Pâques, n'ont pas donné l'impression d'une stratégie très claire. « Mardi, ce sera à la fois la Journée des centrales électriques et la Journée du pont en Iran. Vous n'aurez jamais vu ça!!! Ouvrez ce putain de détroit, bande de salopards malades, ou vous allez vivre un enfer - VOUS ALLEZ VOIR! Loué soit Allah », a écrit Trump.

Le président a aussi rallongé de 24 heures le délai de dix jours qu'il avait fixé à l'Iran le mois dernier pour conclure un accord et rouvrir le détroit d'Ormuz. Cet ultimatum a été régulièrement repoussé. Au lieu d'expirer lundi soir, Trump a publié dimanche une nouvelle rallonge : « Mardi, 20 heures, heure de la côte est des États-Unis! » (soit 2 heures du matin mercredi, heure de Paris).

Le président américain a répété ses menaces dans des entretiens téléphoniques avec des médias américains. « S'ils (les Iraniens) ne tiennent pas leur parole, s'ils veulent maintenir (le détroit) fermé, ils vont perdre toutes leurs centrales électriques et toutes leurs autres installations dans tout le pays », a-t-il déclaré au Wall Street Journal. « S'ils ne font rien d'ici mardi soir, ils n'auront plus aucune centrale électrique et aucun pont ne tiendra debout », a-t-il déclaré au site The Hill. « Des gens normaux concluraient un accord. Des gens intelligents concluraient un accord », a ajouté Trump. À la question de savoir quand la guerre prendra fin, Trump a répondu : « Je vous le ferai savoir très bientôt », ajoutant qu'il estimait qu'il faudrait au moins vingt ans à l'Iran pour se remettre des dégâts causés par la guerre.

Une proposition du Pakistan, de la Turquie et de l'Égypte, trois pays qui servent de médiateurs, aurait été avancée ces derniers jours. Elle prévoit un cessez-le-feu de 45 jours, l'ouverture immédiate du détroit d'Ormuz, et celle de négociations directes sur la fin de la guerre. Une deuxième phase devrait idéalement aboutir à un accord régional sur le statut du détroit, et la fin du conflit. Des échanges de SMS auraient aussi eu lieu entre Steve Witkoff, l'émissaire de Trump, et Abbas Araghchi, le ministre iranien des Affaires étrangères.

« C'est une avancée significative. Ils ont fait une proposition, et c'est une proposition importante », a commenté Trump lundi en répondant aux journalistes sur la pelouse de la Maison-

Blanche, lors de la traditionnelle fête des œufs de Pâques. « Ce n'est pas suffisant, mais c'est une avancée très importante... Ils sont en train de négocier, et ils ont fait un pas très important. Nous verrons ce qui se passera ». D'après le Wall Street Journal, les médiateurs ont fait savoir à l'Iran que, malgré ses menaces publiques, Trump restait déterminé à parvenir à un cessez-le-feu, et pourrait même faire des concessions sur leurs exigences.

« Malheureusement, le peuple américain aimerait nous voir rentrer chez nous. Si cela ne tenait qu'à moi, je prendrais le pétrole, je garderais le pétrole [...] je gagnerais beaucoup d'argent et je m'occuperais aussi du peuple iranien »

Donald Trump

Dans ses échanges avec les journalistes lundi matin, Trump a répété ses menaces de frapper les ponts et les centrales électriques iraniennes. « Ils n'auront plus rien », mais il a ajouté qu'il « n'irait pas plus loin, car il y a d'autres choses bien pires que ces deux-là ». Il a aussi repris son idée de s'emparer du pétrole iranien. « Parce qu'il est là, à portée de main. Ils ne peuvent absolument rien y faire, a aussi dit Trump. Malheureusement, le peuple américain aimerait nous voir rentrer chez nous. Si cela ne tenait qu'à moi, je

prendrais le pétrole, je garderais le pétrole (...), je gagnerais beaucoup d'argent et je m'occuperais aussi du peuple iranien. »

Mais, comme lors d'annonces précédentes, l'Iran a fait savoir qu'il n'était pas intéressé par un cessez-le-feu temporaire et voulait la fin immédiate et définitive du conflit. Les médiateurs iraniens ont aussi averti que si les États-Unis mettaient à exécution leurs menaces de bombarder des centrales électriques et d'autres installations civiles, l'Iran riposterait contre Israël et d'autres pays du Golfe en frappant leurs infrastructures énergétiques et électriques. Le président américain a tenu une conférence de presse lundi après-midi à Washington, où il a salué l'extraordinaire opération de sauvetage de deux aviateurs abattus en plein territoire iranien.

Mais même cet événement, au cours duquel les forces américaines ont réussi une impressionnante opération de secours, et évité que l'Iran ne capture deux otages, semble avoir galvanisé les deux adversaires. Au lieu du pays vaincu, aux moyens militaires « oblitérés », les Iraniens ont démontré qu'ils disposaient encore des moyens d'infliger des pertes aux États-Unis, et présenté l'épisode comme une victoire. Trump a présenté le sauvetage comme un triomphe personnel. Si le succès de la double opération de sauvetage a rappelé l'énorme supériorité des forces américaines, tant technologique que professionnelle, elle n'a pas dissipé celle d'une certaine improvisation stratégique de la part de la Maison-Blanche. ■

7H-9H
EUROPE 1 MATIN
Dimitri Pavlenko

Europe 1
LA RADIO LIBRE

Retrouvez l'Édito politique à 7h53 avec Alexis Brézet et Vincent Trémolet de Villers du Figaro



aux États-Unis par l'auteur de *L'Art du deal*. « C'est beaucoup trop pour la Corée du Sud, mais elle ne peut se permettre de perdre le marché américain », qui absorbe près de 20 % de ses exportations juge Paik.

Les « convergences » affichées par Macron et Takaichi en faveur de la « déescalade » au Moyen-Orient, et d'un agenda offensif en matière « sécurité économique », notamment sur les terres rares, contraste avec le maigre bilan sur le front de la défense. « Les Japonais se méfient de l'autonomie stratégique des Français. Leurs partenaires naturels en Europe sont le Royaume-Uni, l'Allemagne et l'Italie », pointe Valérie Niquet, experte à la Fondation pour la recherche stratégique alors que Rome, Tokyo et Lon-

Emmanuel Macron et le président sud-coréen, Lee Jae-myung, lors de leur rencontre à Séoul, le 3 avril.

JUNG YEON-JE / VIA REUTERS

dres travaillent ensemble à un futur avion de combat. Si la Corée du Sud affiche sa volonté d'autonomie stratégique, elle s'affirme également en concurrent, alors que Lee ambitionne de propulser le pays au rang de 4^e exportateur mondial d'armes. Un dilemme pour Paris, à l'heure du réarmement face à la Russie, et alors que la « République de Samsung » est l'une des rares puissances industrielles capables de livrer des armements de pointe rapidement pour combler certains « trous » dans l'arsenal européen. ■

À Taïwan, la chef du Kuomintang privilégie Pékin plutôt que Washington

Suzanne Duroy de Suduiraut
Taipei

Elle l'attendait depuis le mois d'octobre, Cheng Li-wun l'a enfin obtenue : Xi Jinping a officiellement invité la chef du KMT, le parti de l'opposition taïwanais, à conduire une délégation en Chine du 7 au 12 avril. À 56 ans, cette femme en impose par sa grande taille et son charisme dans ce camp politique dominé par des hommes d'un certain âge. Fraîchement élue à sa tête, elle sera la première haute responsable du parti à se rendre en Chine depuis une décennie.

Si la proposition a été acceptée « avec plaisir », elle a aussi glacé une partie de la population taïwanaise. Xi Jinping n'a-t-il pas maintes fois affirmé que l'unification des deux territoires était « inévitable » ? Les pressions militaires sur l'île de 23 millions d'habitants se sont accrues ces dernières années, comme ce 29 décembre, où 89 avions militaires et 28 navires chinois ont encerclé le territoire. Mais Cheng Li-wun assure s'ériger en porte-étendard de la paix entre les deux pays : « Personne ne souhaite voir le détroit de Taïwan sombrer à nouveau dans une crise militaire à un moment où la situation internationale est déjà turbulente. » a-t-elle défendu. Historiquement proche de la Chine, le KMT s'est toujours présenté comme un canal de communication entre les deux rives.

Ces dernières années, les relations dans le détroit se sont considérablement dégradées. Dans le tumulte de la guerre commerciale entre Washington et Pékin, les investissements taïwanais en Chine se sont effondrés. Alors que la Chine représentait 83,8 % des investissements taïwanais à l'étranger en 2010, ils sont désormais sous la barre des 10 %. Le climat est aussi glacial entre Taipei et Pékin qui refuse de communiquer avec le parti au pouvoir depuis 2016 : le DPP. Son président actuel, Lai Ching-te, est considéré comme un « parasite » en raison de ses idées indépendantistes.

Aussi le DPP concentre-t-il ses efforts diplomatiques sur les États-Unis pour consolider son soutien en cas de conflit avec la Chine. Pour s'attirer les faveurs de l'Administration Trump, le gouvernement de Lai Ching-te s'attelle à répondre aux demandes du gouvernement améri-



ANNWANG / REUTERS

Personne ne souhaite voir le détroit de Taïwan sombrer à nouveau dans une crise militaire à un moment où la situation internationale est déjà turbulente

Cheng Li-wun Chef du KMT, parti de l'opposition taïwanaise

cain en encourageant les entreprises du pays à y investir massivement et en soutenant les achats d'armes américaines. Une commande record de 11 milliards de dollars a ainsi été approuvée en mars.

Toutefois, même si les relations entre Taïwan et les États-Unis se sont renforcées, le soutien américain n'est toujours pas garanti. À l'instar d'une majorité d'États dans le monde, Washington ne reconnaît pas officiellement Taïwan comme un pays. La position de Donald Trump à son égard est très fluctuante : tantôt a-t-il assuré que Xi Jinping ne l'envahirait pas durant son mandat, tantôt a-t-il exhorté l'île de payer les États-Unis pour sa défense.

Face à ces oscillations, la population est plongée dans le doute : « Cette inquiétude alimente le désir de voir Taïwan entretenir des relations plus stables et moins conflictuelles avec la Chine. Cheng Li-wun a identifié cette tendance et cherche à en tirer parti en orientant le KMT vers un rapprochement avec Pékin », analyse William Yang, du groupe de réflexion International Crisis Group. Écarté du pouvoir présidentiel

depuis 2016, le KMT voit dans la visite de Cheng Li-wun en Chine une opportunité de se hisser en acteur majeur de la paix dans le détroit. Mais les positions pro-Chine de cette nouvelle dirigeante mettent aussi mal à l'aise au sein du parti, dont certains membres se montrent désireux de conserver de bonnes relations avec les États-Unis : « Le KMT est relativement divisé sur cette question. Il ne s'agit pas de savoir s'il faut ou non entretenir de bonnes relations avec Pékin mais plutôt de savoir s'il faut se montrer aussi enthousiaste et démonstratif au sujet de cette rencontre. » analyse Lev Nachman, politologue à l'Université nationale de Taïpei. La visite est d'autant plus sensible qu'un sommet Xi Jinping-Donald Trump se profile au mois de mai. Embarrassé, le parti défend que ce rapprochement avec Pékin n'est pas incompatible avec une politique pro-américaine : « La volonté de maintenir la communication à la fois avec Pékin et Washington peut être considérée comme un exercice d'équilibre plutôt que comme l'envoi de signaux contradictoires », assure Alexander Huang, ancien représentant du KMT aux États-Unis.

Pourtant, ce pourrait bien être la stratégie de Pékin : diviser Taïwan et briser sa relation avec les États-Unis. « La Chine a invité Cheng Li-wun à visiter le pays dans le but principal de pousser Washington à remettre en question la détermination de Taïwan à se défendre. » considère Yang Kuang-shun, cofondateur du think-tank US Taïwan Watch. À cet égard, le KMT se présente comme une arme potentielle pour fragiliser la relation. Malgré les appels répétés du président américain à renforcer le budget de défense de Taïwan, les députés du KMT font front commun au Parlement pour bloquer le plan du gouvernement de Lai Ching-te visant à augmenter les dépenses militaires. Pékin joue aussi sur le contexte géopolitique : alors que les États-Unis s'enlisent dans la guerre au Moyen-Orient, c'est aussi l'image d'une Amérique toute-puissante qui vacille à Taïwan. « Avec le prolongement du conflit américain en Iran, les débats s'intensifient sur le prétendu déclin des États-Unis et la possibilité pour la Chine de combler le vide de pouvoir en Asie de l'Est », met en garde Yang Kuang-shun. ■

Fort du soutien des États-Unis, Israël intensifie sa pression sur le sud du Liban

Sibylle Rizk
Beyrouth

« Si les chrétiens devaient quitter leurs villages du sud du Liban, qu'ils occupent depuis que le Christ les a visités, ce serait une perte non seulement religieuse, mais aussi pour l'identité du Liban, qualifiée de "pays message" par le pape Jean-Paul II. » Les craintes du directeur de l'Œuvre d'Orient, M^{sr} Hugues de Woillemont, sont vives au soir du dimanche de la Pâque catholique. La journée a été particulièrement meurtrière au Liban, où se poursuivait l'avancée terrestre israélienne dans le Sud pour y créer une « zone tampon » dont la profondeur exacte est incertaine.

L'invasion se conjugue à des bombardements intenses, qui ont fait de nouvelles victimes civiles notamment à proximité d'un grand hôpital gouvernemental de la banlieue sud de Beyrouth. Mais aussi dans un quartier résidentiel des hauteurs de la capitale, où une tentative d'assassinat a manqué sa cible et fait trois morts.

« J'entends depuis mon arrivée à Beyrouth une très grande inquiétude », dit l'évêque au Figaro alors qu'il reçoit des volontaires, au lieu de participer comme prévu aux cérémonies pascales à Debel, un village frontalier d'Israël. Un convoi organisé sous l'égide du Vatican devait s'y rendre, mais en a été empêché pour des « raisons de sécurité ». « Nous voulions y célébrer Pâques, afin de manifester notre soutien dans un geste de communion », se désole M^{sr} de Woillemont, également porteur d'un message de fraternité du président de

la Conférence des évêques de France, à qui il a transmis son espoir de pouvoir faire tout de même le voyage avant son départ jeudi. « Entraver les convois humanitaires est une violation du droit international », rappelle-t-il, à l'instar du patriarche maronite, qui a dénoncé dans un communiqué l'annulation de la visite dans le Sud auprès de populations qui ont choisi de rester chez elles malgré les ordres d'évacuation répétés de l'armée israélienne.

Le convoi devait acheminer quelque 40 tonnes de vivres et de médicaments vers les villages, comme celui de Debel, dont les habitants, restés sur place, n'ont aucune voie de sortie sûre possible. Alors que les déplacements forcés concernent 1 million de personnes au total, ils seraient environ

17 000 civils répartis dans une dizaine de villages chrétiens frontaliers à avoir refusé de fuir, contrairement aux précédents conflits de 2006 et de 2023-2024. « La différence, c'est que, cette fois, s'ils partent, ils pensent qu'Israël ne les laissera pas revenir. C'est pourquoi nous voulons les soutenir pour qu'ils puissent rester chez eux », explique l'évêque.

L'urgence tient aux besoins immédiats. Une femme enceinte est décédée à défaut d'avoir pu être hospitalisée, dit-il. Mais l'implication de l'Œuvre d'Orient, une association créée il y a cent soixante-dix ans pour soutenir les écoles françaises au Liban, est structurelle : « Les communautés chrétiennes que nous soutenons sont au service de tous. » Le réseau d'une dizaine d'écoles

dans les localités frontalières scolarise par exemple en temps normal une moitié de chrétiens et une moitié de musulmans. Les approvisionnements sont essentiels pour que puissent tenir les villageois, alors que le retrait très médiatisé de l'armée libanaise de ces localités est vécu comme un abandon.

Victimes civiles

« Moins il y aura de convois, moins ils pourront tenir. La pression qu'ils subissent est inacceptable », affirme Vincent Gelot, responsable de l'Œuvre d'Orient au Liban et en Syrie, évoquant en particulier les victimes civiles. « Trois jeunes ont été tués sur un toit alors qu'il n'y avait aucune présence de combattants du Hezbollah alentour. Les informations données par l'armée israélienne ne sont pas satisfaisantes (qui accuse les combattants du Hezbollah d'utiliser les villages chrétiens comme base pour lancer des roquettes vers Israël, NDLR) après les tirs qui ont tué le père Pierre el-Rai (curé maronite de la paroisse de Klayaa, dans le Sud). Les chrétiens ne sont pas privilégiés dans ce conflit. Et le témoignage qu'ils donnent est révélateur de l'injustice subie par l'ensemble de la population civile libanaise, justement parce qu'ils ne peuvent pas être soupçonnés de soutenir le Hezbollah. »

La grande majorité des habitants du Sud, de confession chiite, sont visés par ce seul fait, qu'ils soutiennent ou non le Hezbollah. Ce ciblage indiscriminé est décrié en vain par les défenseurs du droit humanitaire. Nakoura - qui abrite le siège des Casques bleus onusiens - et Taybé sont les dernières localités à rejoindre la liste des villages dont des quartiers entiers, voire l'intégralité des

habitations, ont été rasés depuis le début du conflit en 2023-2024 et plus encore depuis le 2 mars. L'armée israélienne poursuit sa progression suivant trois axes principaux. Les combats avec le Hezbollah redoublent d'intensité autour de Bent Jbeil, verrou stratégique du secteur central aujourd'hui quasi encerclé.

C'est dans cette ville symbole que Hassan Nasrallah, le chef du parti allié de l'Iran assassiné en septembre 2024, avait proclamé la « victoire » à l'issue de la guerre de 2006. Si l'invasion terrestre est plus profonde dans le secteur occidental, vers le littoral - bien que la ville côtière de Tyr reste pour l'heure ciblée par les airs -, c'est à l'est que se jouent les manœuvres les plus critiques. Israël y revendique une maîtrise quasi totale du terrain jusqu'au fleuve Litani, dont la proximité avec la frontière est ici maximale. L'enjeu de ce secteur est l'ouverture d'un nouveau front vers Bekaa-Ouest, où le Hezbollah conserve une partie de son arsenal malgré des frappes répétées.

Les infrastructures civiles et les axes de liaison y sont méthodiquement ciblés en prélude à une possible incursion terrestre vers la plaine qui constitue le couloir naturel entre les deux chaînes de montagnes structurant le Liban. Un signal a été envoyé fin mars en ce sens par les alpinistes de l'armée israélienne, qui se sont filmés en surplomb après une infiltration transfrontalière inédite depuis le versant syrien du mont Hermon. Un scénario du pire que les autorités libanaises sont jusqu'à présent impuissantes à enrayer malgré leurs appels à des négociations directes avec Israël et au respect de l'intégrité territoriale du pays du Cèdre. ■



Des secouristes interviennent après une frappe israélienne sur le quartier de Jnah, à Beyrouth, le 5 avril. STRINGER/REUTERS

Dix ans après la création d'En marche, le macronisme éparpillé façon puzzle

Louis Hausalter

La présidence d'Emmanuel Macron, qui voulait lever les « blocages » français lorsqu'il a lancé son parti en 2016, a sombré dans l'immobilisme. Et l'espace politique qu'il avait unifié est devenu plus fragmenté que jamais.

C'est un étrange anniversaire. Ou plutôt un non-anniversaire, tant les festivités sont réduites au strict minimum. Il y a dix ans, le 6 avril 2016, Emmanuel Macron, alors ministre de l'Économie de François Hollande, annonçait le lancement d'un « mouvement politique nouveau ». Il n'était alors officiellement pas question de se présenter à l'élection présidentielle : « Pas ma priorité », se récriait le trentenaire, qui baptisait tout de même son parti En marche, avec des initiales répondant aux siennes, signe d'une ambition personnelle dévorante. On connaît la suite.

Une décennie plus tard, En marche s'appelle Renaissance, et Emmanuel Macron a beau en être le président d'honneur, il n'a plus de pouvoir sur sa propre création, capturée depuis 2024 par Gabriel Attal, avec lequel les relations sont glaciales. L'ancien premier ministre a bien envoyé un mail aux sympathisants pour saluer les dix ans de ce « pari fou », mais en ne citant qu'une seule fois le nom du président dans son message. Pas question d'organiser un événement en prenant le risque qu'Emmanuel Macron s'invite par surprise, comme il l'avait fait en juillet dernier à l'occasion des dix ans des Jeunes avec Macron, coupant l'herbe sous le pied de Gabriel Attal.

Les sections départementales de Renaissance sont simplement invitées à organiser des « événements conviviaux » à cette occasion. On a connu commémoration plus enthousiaste. « Ce regard vers le passé n'est utile que s'il est utilisé pour nourrir et préparer l'avenir », prévient le courriel de Gabriel Attal, qui a mis Renaissance au service exclusif de son ambition présidentielle. Du côté de l'Élysée, on ne prévoyait « rien de particulier » en amont de ce jour anniversaire. Une apathie qui donne la mesure de l'atmosphère de crépuscule qui a envahi le camp présidentiel, alors que le macronisme au pouvoir, dépouillé de sa majorité, s'est enkystré dans la paralysie.

Il y a dix ans, quand Emmanuel Macron créait son mouvement devant ses



En marche s'appelle désormais Renaissance et Emmanuel Macron (ici, le 3 avril, à Séoul) a beau en être le président d'honneur, il n'a plus de pouvoir sur sa propre création. KIM HONG-JU/REUTERS

sympathisants réunis à Amiens, sa ville natale, la vidéo promotionnelle de lancement d'En marche appelait à « en finir avec l'immobilisme », désigné comme « le mal français, le mal d'un pays sclérosé par les blocages ». Immobilisme, blocages, sclérose : un bon résumé de la situation politique de la France d'aujourd'hui. Depuis 2016, la plongée du « mouvement » macroniste dans la léthargie a quelque chose de vertigineux. La « grande marche » des « helpers » branchés, les images léchées d'un jeune président gravissant quatre à quatre les escaliers de l'Élysée, le défilé de réformes tambour battant dans les premiers mois : tout cela s'est rapide-

ment heurté au mur des contestations endogènes et des crises exogènes.

La révolte des « gilets jaunes », puis le Covid et la guerre en Ukraine ont rapidement interrompu le train réformateur du premier quinquennat. En 2022, la réélection d'Emmanuel Macron s'est accompagnée d'un gigantesque malentendu. La non-campagne présidentielle a été sanctionnée d'une non-majorité aux élections législatives, enfonçant un peu plus le pouvoir en place dans une ankylose politique. Beaucoup plus stupéfiant : le chef de l'État a donné lui-même le coup de grâce avec la dissolution de juin 2024. Si bien que le macronisme, un temps syno-

nyme de dynamisme, rime désormais avec immobilisme.

Depuis son accession à l'Élysée, Emmanuel Macron ne s'est jamais vraiment occupé de structurer son parti, ni d'étayer précisément un corpus idéologique. « Ni de droite ni de gauche », le macronisme a toujours peiné à se définir en positif. Hormis quelques sujets précis touchant à l'entreprise, la fiscalité ou l'Union européenne, les zigzags sur des questions aussi cruciales que les finances publiques, l'immigration, la sécurité ou les sujets sociétaux ont brouillé les lignes.

De même, Emmanuel Macron a plus cherché à faire le vide autour de lui qu'à

organiser sa succession. Malgré son impopularité, le président a toujours fait figure d'unique point de repère solide pour une famille politique hétéroclite aux assises friables. La Constitution l'empêche de se représenter à un troisième mandat en 2027, laissant son camp orphelin d'une figure tutélaire. Résultat : l'incarnation a laissé place à la fragmentation. Les prétendants à la succession, à commencer par les anciens premiers ministres Édouard Philippe et Gabriel Attal, mettent en scène la rupture avec celui qu'ils ont servi, tout en convoitant son électorat. Chacun sa boutique, chacun son créneau, plus ou moins défini. Édouard Philippe dit vouloir rassembler un « bloc républicain » libéral et proeuropéen. Gabriel Attal multiplie les clin d'œil à la gauche sociale-démocrate. Gérald Darmanin prône « l'écoute sociale »...

Mode sauve-qui-peut

Mais dans ce bloc central post-macroniste ou s'agitent les ambitions individuelles, plus que de vision ou de programme, on débat de mode de départage et de potentielle primaire au périmètre variable selon les interlocuteurs. On y signe des tribunes en faveur d'un « candidat unique » de la droite et du centre pour éviter « les extrêmes ». Tétanisée à l'idée d'être absente d'un second tour qui opposerait, dans un an, le Rassemblement national à La France insoumise, la macronie en décomposition a activé son mode sauve-qui-peut.

Les derniers proches d'Emmanuel Macron, qui prennent de haut les candidats qui se disputent son espace politique, ont beau jeu de souligner que leur héraut ne s'était soumis à aucun processus de primaire ou d'union artificielle lorsqu'il s'est lancé à l'assaut de l'Élysée, un jour d'avril 2016. Certes servi par les circonstances, à commencer par la faiblesse de François Hollande et les affaires judiciaires de François Fillon, Emmanuel Macron avait réussi à susciter un élan sur son nom et son slogan du « dépassement », hors des primaires et des cadres partisans. C'était il y a dix ans. Une éternité. ■

Marc Ferracci : « Certaines réformes n'ont pas été assez ambitieuses »

Propos recueillis par
Loris Boichot
et Tristan Quinaut-Maupoil

Initiateur du programme économique d'Emmanuel Macron, dont il a été le témoin de mariage, Marc Ferracci a été ministre de l'Industrie. Il dresse le bilan du parti présidentiel, fondé il y a dix ans à Amiens.

LE FIGARO. - Dix ans après la création d'En marche, le macronisme reste-t-il un courant d'avenir ou une parenthèse en train de se refermer ?

MARC FERRACCI. - Les diagnostics posés sur la société restent valables, notamment l'idée qu'il faut créer des richesses pour financer les protections individuelles. Je suis convaincu qu'un socle de Français exprime toujours une demande pour les principes que nous défendons. Comme nous, ils considèrent que des propositions sont intéressantes à droite comme à gauche. Le macronisme exprime ce besoin de dépasser les clivages, mais aussi de faire de la politique sans basculer dans la démagogie, en respectant les faits et la rationalité.

Lorsqu'il présente son nouveau parti, le 6 avril 2016 à Amiens, Emmanuel Macron se donne pour objectif de lever les blocages qui paralysent la France. Ce pari est-il raté ?

Un chiffre résume le bilan de cette décennie : 69 %, le taux d'emploi le plus important jamais mesuré. Baisse de l'impôt des sociétés et de production, fiscalité du capital réduite, ordonnances travail, réforme de l'apprentissage, de la formation professionnelle et de l'assurance-chômage... Grâce à ces réformes, un cadre favorable a été installé. On a posé des

fondations, mais il faut maintenant faire les finitions. Certaines réformes n'ont pas été assez ambitieuses. Il faut décentraliser le dialogue social pour négocier au plus près du terrain, baisser davantage le coût du travail, renforcer encore la compétitivité des entreprises en poursuivant la baisse des impôts de production, faciliter l'embauche pour les bas niveaux de qualification... En somme, il faut retrouver l'esprit du macronisme économique. Et convaincre les gens que ce qui a été fait a déjà produit des résultats.

Vous restez sur votre idée originelle qui consiste à penser que quand l'économie va, tout va, quitte à mettre le régalién à l'arrière-plan ?

Il faut marcher sur deux jambes, l'efficacité régaliénne et le traitement des causes sociales. On n'a sans doute pas suffisamment valorisé notre action sur le premier point. Mais je reste persuadé qu'il faut aussi s'attaquer aux causes profondes de l'insécurité. Des études établissent par exemple une causalité entre le chômage des jeunes et la délinquance : donnons du boulot aux jeunes pour leur permettre d'échapper au déterminisme. L'emploi doit redevenir un objectif politique. Pas par lubie technocratique - on ne tombe pas amoureux d'un taux d'emploi -, mais parce que, dans une société du plein-emploi, les gens peuvent se projeter vers l'avenir.

Emmanuel Macron s'était donné comme premier objectif de lever les peurs et de réduire l'influence des extrêmes. Ils n'ont jamais été aussi puissants...

On sait que les extrêmes sont beaucoup plus forts que nous pour transformer les peurs et les colères en carburant électoral. On a sans doute trop parlé à la raison des Français, et pas assez écouté leurs

émotions. Certaines peurs ont toutefois reculé, l'esprit d'entreprise s'est développé. D'autres ont progressé, notamment la crainte de l'avenir qui bride la natalité. Tous les territoires n'ont pas non plus bénéficié de nos réformes de la même manière. La situation a pu se dégrader dans certains d'eux. Une partie du vote RN est économique. Mais attention à ne pas établir un lien trop facile entre l'action du président et la montée des extrêmes. Si on avait agi différemment, peut-être que le RN serait au pouvoir depuis 2022. L'extrême droite progresse un peu partout, pas seulement en France. La polarisation des médias, les punchlines plutôt que les idées, c'est un terrain fertile pour des partis extrémistes qui s'alimentent les uns les autres. On le voit bien avec la stratégie de Jean-Luc Mélenchon, qui va sur le terrain identitaire avec son concept de « Nouvelle France » pour organiser un face-à-face avec le RN.



On a sans doute trop parlé à la raison des Français, et pas assez écouté leurs émotions

Marc Ferracci
Député des Français de l'étranger

Quand il lance En marche, Emmanuel Macron rappelle qu'il est le ministre d'un gouvernement de gauche.

Depuis la perte de la majorité absolue, en 2024, vous gouvernez avec la droite. Votre courant politique a-t-il vocation à poursuivre ce compagnonnage ?

Le centre de gravité du macronisme ne doit pas être à droite. Nous avons notre identité : le dépassement des clivages. Personnellement, j'ai parfois été qualifié d'« ultralibéral » quand je défendais la réforme de l'assurance-chômage... puis de « gauchiste » quand je portais une loi pour lutter contre les discriminations ! Si on a travaillé seulement avec la droite, c'est parce que la gauche de gouvernement n'a jamais souhaité engager le dialogue. Mais, pour la présidentielle, si un candidat unique du centre et de la droite émerge, son projet et ses valeurs devront aussi permettre de rassembler la gauche républicaine derrière lui contre l'extrême droite, au second tour.

Le fait que des personnalités qui ont gouverné depuis 2017 cherchent à s'émanciper du macronisme n'est-il pas un désaveu ?

Nous devons assumer notre histoire et nos fondamentaux. Non pas par nostalgie, mais parce qu'ils répondent aux enjeux de l'époque. Avec le temps, la figure et l'action du président seront perçues différemment. A fortiori avec le contexte international actuel. La méthode de gouvernement peut être différente, mais les idées du macronisme peuvent encore répondre aux principaux défis de la société française.

Renaissance, le successeur d'En marche, est dirigé par Gabriel Attal. Est-ce un candidat naturel à la présidentielle ou le macronisme devra-t-il se perpétuer

par une incarnation extérieure ?

Gabriel Attal n'est pas encore candidat à ce stade. Il faut avant tout élaborer un programme qui donne un cap clair à la nation. Lui-même a appelé à placer le « quoi » avant le « qui » pour désigner un premier ministre. Je souscris à cette démarche-là : les idées avant le casting.

Faut-il une élection primaire pour désigner un candidat unique de la droite et du centre ?

Toutes les options doivent être ouvertes, mais chaque jour qui passe rend moins probable la primaire. Il y a des obstacles opérationnels : définir son périmètre, l'organiser, ce n'est pas simple. Il faut un processus de décantation par les idées. Une décantation par les sondages, ce serait très dangereux. Le risque est que plusieurs candidats soient toujours dans la course à trois mois de l'élection et ne veuillent pas se retirer. Ce qu'il faudrait faire à la place, c'est mettre un programme sur la table le plus tôt possible et discuter à partir là, pour aboutir à un candidat unique d'ici à la fin de l'année.

Le président des Républicains, Bruno Retailleau, veut tout faire pour que le prochain président de la République ne soit pas « macroniste »...

Son discours consistant à taper sur le macronisme est pour le moins surprenant quand on a été ministre du président Macron. Bruno Retailleau est quelqu'un de courtois, qui assume ses idées, mais avec qui nous avons très peu de choses en commun. Sur beaucoup de sujets, ses positions sont rétrogrades, et sur le plan économique, parfois absurdes. Contrairement à lui, nous ne construisons pas notre projet contre d'autres partis de gouvernement. Ma seule préoccupation est d'éviter au pays un duel des extrêmes en 2027. ■

Haute fonction publique, vivier discret et central de la politique

Louis Hausalter

De Sarah Knafo à Najat Vallaud-Belkacem, ils sont nombreux à s'engager dans la vie publique tout en appartenant à un grand corps de l'État.

Paris, le 19 février. Six candidats aux élections municipales dans la capitale sont réunis par la Fnaim pour débattre d'immobilier. Deux des orateurs, s'ils ne déroulent pas le même programme, ont plusieurs points communs. Trentenaires, énarques, Sarah Knafo, tête de liste Reconquête, et Rayan Nezzar, colistier du centriste Pierre-Yves Bournazel, sont familiers de la Cour des comptes. La maîtresse d'œuvre du parti d'Éric Zemmour est membre de ce corps depuis sa sortie de l'ENA, même si l'eurodéputée est en disponibilité pour ses activités politiques. Rayan Nezzar, passé par le cabinet de Gabriel Attal à Matignon, exerce à la Cour comme conseiller référendaire en service extraordinaire.

Preuve que la haute fonction publique n'est jamais loin des campagnes électorales. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si la moitié des présidents de la V^e République sont issus des grands corps : Jacques Chirac et François Hollande sont passés par la Cour des comptes, Valéry Giscard d'Estaing et Emmanuel Macron par l'Inspection des finances. Nombre de ceux que l'on dépeint parfois comme des « petits hommes gris » ont donc en réalité une couleur politique. Rien qu'à la Cour des comptes, les exemples sont légion, et passer en revue les listes candidates aux dernières municipales suffit à s'en convaincre.

Guillaume Boudy, président de section rue Cambon, a ainsi été réélu maire Horizons de Suresnes (Hauts-de-Seine). Certains de ses collègues ont eu moins de succès, comme Emmanuel Bichot (Les Républicains), qui a échoué à conquérir la mairie de Dijon, ou l'ex-ministre et ancienne socialiste Juliette Méadel, candidate malheureuse à Montrouge.

Il n'est pas rare de croiser ces profils dans les états-majors des partis. Conseiller référendaire à la Cour des comptes, Amin Mbarki est secrétaire national du Parti socialiste aux fédérations, engagé aux municipales à la fois comme colistier du maire (réélu) de Montreuil et mandataire financier d'Emmanuel Grégoire à Paris. Du côté des Républicains, deux vice-présidents nommés par Bruno Retailleau exercent dans des grands corps : Julien Aubert à la Cour des comptes, Guillaume Larrivé au Conseil d'État. Les macronistes ne sont pas en reste. Haut commissaire au Plan depuis l'an dernier, Clément Beaune ne se prive pas de s'engager en parallèle sur la scène politique. Et encore ne cite-t-on ici que des hauts fonctionnaires qui assument publiquement leur engagement.

Quid du fameux devoir de réserve ? En réalité, cette obligation n'est pas définie par la loi, et la jurisprudence a consacré le droit des agents publics à la liberté d'expression, au même titre que les autres citoyens. « Ce sont plutôt des règles non écrites », indique Luc Rouban, directeur de recherches émérite au CNRS. L'obligation de réserve consiste à ne pas faire état publiquement des dossiers que l'on traite et à ne pas remettre en cause les institutions, à commencer par celle à laquelle on appartient. »

Les « technos » sont donc parfaitement libres de faire de la politique sur leur temps libre. « L'inverse serait un problème, on ne serait plus dans une démocratie libérale », se récrie un énarque. Du reste, si les élus ou militants affichés ne forment qu'une petite minorité, nombre de hauts fonctionnaires sont réputés avoir des préférences idéologiques. « Le fait de passer par un cabinet est un accélérateur de carrière », poursuit Luc Rouban. On intègre l'entourage de tel ministre, on fréquente des réseaux et des clubs... » Et l'exécutif pioche logiquement parmi les technocrates proches de ses vues au moment de nommer aux postes les plus opérationnels. Car comme le note un haut fonc-

tionnaire, « il serait curieux qu'un patron d'administration centrale, un préfet ou un recteur exprime une opinion en désaccord avec la politique du gouvernement ».

Par nature, les inspections générales ou les grands corps laissent plus de latitude à leurs membres. Même si le sujet n'est pas sans provoquer quelques remous à la Cour des comptes, où c'est surtout le recrutement qui alimente suspensions et paranoïa. Pierre Moscovici, qui a quitté la tête de la Cour fin 2025, était régulièrement accusé de favoriser l'arrivée de membres penchant comme lui à gauche, ce dont il s'est toujours défendu. Les critiques ont culminé en juillet dernier, lors de la nomination comme conseiller maître de Najat Vallaud-Belkacem, ex-collègue de gouvernement de Moscovici sous le quinquennat Hollande, et toujours conseillère régionale PS d'Auvergne-Rhône-Alpes. « Elle est arrivée par une procédure de recrutement professionnel parfaitement objective », a alors contre-attaqué le premier président. Selon nos informations, Pierre Moscovici a en revanche demandé à plusieurs reprises à Najat Vallaud-Belkacem de quitter la présidence de France terre d'asile, association marquée à gauche, au motif que cela conduisait à porter un regard critique sur une politique du gouvernement. De fait, l'intéressée a par exemple qualifié en novembre la « politique migratoire actuelle » de « gâchis », à l'occasion d'un rapport publié par son association.

« C'est tout à fait compatible sur le fond, les statuts et l'organisation du travail », assure Najat Vallaud-Belkacem au Figaro, en soulignant que « c'est exclusivement quand on s'exprime au nom de la Cour qu'on est tenu à la neutralité ». Et de faire remarquer que Jean-Marie Le Méné, président de la Fondation Jérôme-Lejeune et figure de la mouvance « pro-vie », était jusqu'en 2024 conseiller maître à la Cour des comptes. Reste que la polémique a échauffé les esprits. À l'automne, Julien Aubert (LR) a été convoqué par le collège de déontologie de la Cour pour avoir critiqué la condamnation de Nicolas Sarkozy à la prison ferme. En décembre, c'est Sarah Knafo qui a dû s'expliquer sur un tweet s'indignant d'une possible nomination de Rémy Rioux, patron de l'Agence française de développement, comme successeur de Pierre Moscovici. En interne, il est surtout reproché à l'eurodéputée de citer son statut pour se donner une crédibilité, ce qui est interdit par la charte de déontologie de l'institution.

« Le fait de passer par un cabinet est un accélérateur de carrière. On intègre l'entourage de tel ministre, on fréquente des réseaux et des clubs... »

Luc Rouban Directeur de recherches émérite au CNRS

Pierre Moscovici donne sa conception des règles : « Il n'est pas illégitime pour un fonctionnaire de faire de la politique, mais on ne doit jamais exciper de sa qualité ou révéler des éléments de son travail. Pour le reste, c'est une question de délicatesse, de décence et d'équilibre. Quand vous consacrez 50 % de votre temps à vos activités d'élu, cela pose un problème de garder un temps plein à la Cour. » Lors de sa prise de fonctions en mars, la nouvelle première présidente, Amélie de Montchalin, a confié à l'un de ses prédécesseurs, Didier Migaud, une mission visant à renforcer les règles sur les recrutements et « l'expression publique des membres ». Elle-même marche sur des œufs : la nomination par le chef de l'État de cette fidèle soldate macroniste a braqué toute une partie de la haute administration.

La Cour des comptes est depuis longtemps un vivier d'ambitions politiques,



Sarah Knafo, Julien Aubert, Clément Tonon, Najat Vallaud-Belkacem et Clément Beaune (de gauche à droite) appartiennent tous à la haute fonction publique tout en étant engagés politiquement.

du fait de l'autonomie laissée à ses membres - ou de leur temps libre, grincent certains. François Hollande a déjà raconté cette petite blague sur ses jeunes années rue Cambon : « On était deux par bureau : un qui dort et un qui surveille ! » Les camarades du Conseil d'État se flattent d'une réputation plus « polarde ». L'atmosphère très feutrée du Palais-Royal décourage toutefois les coups d'éclat. L'ancien député Guillaume Larrivé, à la fois conseiller d'État et vice-président de LR, veille à la séparation des tâches : « J'ai établi une muraille de Chine entre mes activités. » C'est que les grands corps tiennent à leur image. Arno Klarsfeld, membre du Conseil d'État, a ainsi reçu un blâme après avoir évoqué sur CNews des « rafles » d'étrangers en situation irrégulière, selon Libération. Mais où se situe la limite entre liberté d'expression et devoir de réserve ? Après la dissolution de 2024, Mohamed Bouabdallah, diplomate, a publié dans Le Monde une tribune critiquant ouvertement le RN. Sans conséquence visible sur sa carrière, puisqu'il a conservé son poste de conseiller culturel de France à New York.

Le RN, un tabou qui demeure prégnant dans la haute fonction publique, où ils sont nombreux à redouter de devoir servir Jordan Bardella ou Marine Le Pen, tandis que quelques-uns l'espèrent

secrètement. « Notre conception gestionnaire est plus partagée dans la droite et la gauche de gouvernement, alors que les partis extrêmes en sont plus éloignés », décrypte une source à la Cour des comptes. Le camp nationaliste a toujours prétendu disposer d'appuis dans la technocratie, mais ceux-ci ne se dévoilent qu'au compte-goutte. Sarah Knafo en est l'exemple le plus marquant. Un autre membre de la Cour, Olivier Breuille, vient d'être nommé adjoint aux finances d'Éric Ciotti à la mairie de Nice. Mais la plupart des sympathisants RN, UDR ou Reconquête se font discrets dans les grands corps. « Si on fait une erreur, ils ne nous rateront pas », lâche l'un d'eux.

Les partisans du bloc central ou des partis traditionnels sont plus à l'aise. « On ne va pas manquer de technos pour la campagne ! », sourit d'ailleurs un proche d'Édouard Philippe. Le « techno » en chef de l'ancien premier ministre vient, comme lui, du Conseil d'État : Clément Tonon, trentenaire chargé de coordonner le projet philippiste, exerce la fonction de rapporteur au haut-commissariat au Plan. « Est-il normal que celui qui écrit le programme d'Édouard Philippe soit payé par le contribuable ? », persifle un rival en vue de la présidentielle. Comme nombre de hauts fonctionnaires investis bénévolement en politique, Clément Tonon fait

valoir que cela l'occupe « le soir et le week-end ». Les activités partisanes de son patron, Clément Beaune, nommé l'an dernier à la tête du Plan quelques mois après sa défaite aux élections législatives, nourrissent aussi quelques quolibets anonymes contre le « haut-commissaire au plan de carrière », comme le raille un proche d'Emmanuel Macron.

L'ancien ministre, membre du bureau exécutif de Renaissance, figurait en troisième position sur la liste de Pierre-Yves Bournazel aux municipales à Paris. Mais il s'est mis « en congés » pendant la campagne officielle, précise-t-il. « Beaune et Tonon n'ont pas d'emmerdes parce qu'ils font le job, les défend un énarque. Depuis qu'ils sont là, le Plan produit beaucoup plus de notes que sous François Bayrou ! »

Il n'empêche : les proches d'Emmanuel Macron aiment rappeler que le chef de l'État avait « pris son risque » en démissionnant de la fonction publique en 2016, lorsqu'il a brigué l'Élysée. Il renonçait ainsi à garder sa place au chaud à l'Inspection des finances. Une fois élu, il a fait une obsession de réduire l'influence de ce qu'il a déjà appelé « l'État profond ». Mais ses nominations très politiques, comme celles de Richard Ferrand au Conseil constitutionnel et d'Amélie de Montchalin à la Cour des comptes, font craindre une mise sous tutelle trop prononcée. ■

9 — 12 AVRIL 2026

GRAND PALAIS

ART. PARIS

BABEL
ART ET LANGAGE EN FRANCE

LA RÉPARATION

 **BNP PARIBAS**
BANQUE PRIVÉE

PARTENAIRE PREMIUM OFFICIEL

DÉCOUVREZ LA LISTE
DES EXPOSANTS
D'ART PARIS 2026



Comment les réseaux cybercriminels siphonnent

Christophe Cornevin et Angélique Négroni

Alors que les fuites massives d'informations se multiplient dans l'indifférence quasi générale, la criminalité organisée consulte

Quinze millions de Français piratés en une seule cyberattaque! C'est le bilan du raid informati- que qui a visé 1 500 mé- decins utilisateurs d'un logiciel de la société Cegedim Santé. Avec méthode, les hac- keurs ont siphonné la base de données et ses quinze ans d'historique. Outre les noms et prénoms, les numéros de télé- phone et les adresses postales des pa- tients se sont retrouvées dans la nature. En prime, les voleurs ont mis la main sur 165 000 dossiers administratifs qui, selon l'entreprise victime, «comportent une annotation personnelle du médecin relative à une information sensible (liée ou non à la santé)».

Pour les experts, cette fuite «très grave» pourrait avoir des conséquences irrémédiables, notamment pour des malades du sida dont l'identité est livrée en pâture. L'affaire s'est déroulée fin 2025 mais n'a été révélée qu'en février dernier, dans une indifférence quasi-générale tant s'enchaînent les scandales. Le mois dernier, ce sont ainsi les données personnelles de 774 000 étu- diants ou ex-étudiants qui ont été exfil- trées d'une plateforme de rendez-vous pour obtenir des logements. Dans le même temps, à la suite d'un piratage, France Travail a annoncé que 1,6 million de jeunes suivis par des missions locales pour les aider à trouver un emploi se sont fait dérober leur identité, adresse et numéro de Sécurité sociale. Quelques jours plus tard, fin mars, près de 1,5 million de victimes sont à leur tour recensées après l'attaque informatique du secrétariat général de l'enseigne- ment catholique. Les affaires s'enchaî- nent à en donner le tournis. Dès 2024, la Commission nationale de l'informatique et des libertés (Cnil) s'est inquiétée de voir que «le nombre de violations tou- chant plus de 1 million de personnes a doublé en un an, passant d'une vingtaine à une quarantaine d'attaques réussies».

«Nous sommes face à une massifica- tion des attaques qui peut, par certains

aspects, donner le vertige», confirme le général Hervé Petry, commandant de l'unité nationale cyber (UNCyber) de la gendarmerie qui rappelle que les opéra- tions menées par les hackers ont ex- plodé de 87% en cinq ans à travers la France, avec 453 200 atteintes numéri- ques recensées en 2025. Soit près de 1250 faits recensés chaque jour, visant dans 65% des cas des biens matériels et immatériels, au premier rang desquels figurent les données numériques pillées. «Loin d'être une affaire de geeks solitai- res, le phénomène cybercriminel s'indus- trialise avec l'emploi, à grande échelle, de logisticiens mais aussi de «petites mains» de l'informatique qui manipulent une lar- ge gamme d'outils mis à disposition sur le marché pour commettre des infractions, poursuit le général Petry. Jour après jour, nos spécialistes observent une véri- table prolifération des outils d'attaques, accessibles au plus grand nombre, sans nécessairement requérir une grande compétence technique.»

« Nous sommes face à une massification des attaques qui peut, par certains aspects, donner le vertige »

Général Hervé Petry Commandant de l'unité nationale cyber (UNCyber) de la gendarmerie nationale

S'ils sortent tous du même univers du «gaming», celui des jeux en ligne où les «geeks» ont appris à se lancer des défis, les pirates se divisent en deux «familles». La plus connue est peuplée d'effrayants «mastodontes», tels que «The Community», aussi appelée «The Com», réseau en ligne de groupes cybercriminels anglo-saxons dont la branche «hacker com» est versée dans le vol des données numériques. La seconde, plus enfouie et mise au jour par les cyber-enquêteurs, est composée de «hackeurs de cités». Essentiellement issus de l'immigration, ces derniers ont

grandi dans leur chambre HLM, avec la fenêtre de leur ordinateur comme seul horizon. «Ni ingénieurs, ni génies de l'informatique, ce sont plutôt de bons «mécanos» qui ont appris à se familiariser en «bricolant» dans les arcanes web, comme d'autres le font avec des moteurs de voitures, résume un cyber-enquêteur. Souvent très jeunes, un peu aso- ciaux et vivant en autarcie, les pirates des cités entrent facilement en relation avec de vrais délinquants qui les repèrent et peuvent les recruter au pied de leur immeuble.» Sur le modèle du «crime-as-a-service», cette nébuleuse propose ses compétences, ainsi que tous ses bu- tins numériques, aux équipes de malfai- teurs prêts à passer à l'action.

La méthode est simple : sur le darknet, les réseaux cryptés de Telegram ou des sites sécurisés, les hac- keurs mettent sur «étagère» la masse des données moissonnées. Dans cet im- probable hypermarché clandestin, la copie d'un passeport, d'un permis de conduire ou d'une carte nationale d'identité peut y être bradée à moins de dix euros. L'accès à une base de données plus conséquente, comme celle des clients d'une entreprise téléphonique piratée, peut grimper à 500 euros. Le général Petry l'assure : «Quand les in- formations sont agrégées dans un même fichier clandestin superpuissant, elles peuvent valoir de l'or et aiguisent les appétits des groupes criminels.» Ces der- niers auraient ainsi déboursé plusieurs dizaines de milliers d'euros pour acheter des bases de données plus «sensibles», comme celle de la Fédération nationale de la chasse, piratée en janvier dernier dans l'espoir de se procurer des armes.

Des prix plus élevés encore pour- raient avoir été proposés pour le listing où figurent les coordonnées des licen- ciés de la Fédération française de golf, piratées le 23 janvier dernier et poten- tiellement recherchées par les équipes spécialisées dans les cambriolages avec séquestration à domicile. Les voyous ont aussi bourse déliée pour obtenir les informations ultrasensibles qui auraient

fuité après l'attaque, toujours en janvier dernier, de Waltio, la plateforme fran- çaise d'aide à la déclaration fiscale des cryptomonnaies. Le raid, très sophisti- qué, a été revendiqué par le groupe des ShinyHunters, pirates notoires soutenant détenir les données personnelles ainsi que les relevés de comptes «cryp- tos» de 500 000 utilisateurs. Autant dire que l'affaire a provoqué un vif émoi dans ce milieu déjà traumatisé par la vague de raptus ultra-violents qui le vise depuis deux ans. N'hésitant pas à parler d'une «hybridation de la menace», les experts observent les ponts tendus en- tre les hackers et une voyoucratie qui a appris à «ubériser» ses trafics depuis

Forte de 26 antennes, l'unité nationale cyber (UNCyber) va tripler ses effectifs d'ici à 2028 pour arriver à 1 000 experts agissant dans le «haut du spectre».

la pandémie de Covid. «Aujourd'hui, la «cyberisation» de la criminalité s'accélé- re de manière préoccupante», prévient le général Petry en précisant que «la gendarmerie a anticipé très tôt cette évo- lution, avant d'adapter son dispositif et d'y apporter des réponses ciblées». Alors que des équipes sont démantelées sur le terrain, à l'image des sept «crypto- ravisseurs» interpellés le 16 mars der- nier à Sallanches (Haute-Savoie), les gendarmes montent en puissance pour anticiper les futures attaques et dégager de gros moyens d'investigation. Ainsi, l'unité nationale cyber (UNCyber), for- te de ses 26 antennes et référente pour les quelque 10 500 cybergendarmes déjà formés sur le territoire, va tripler ses effectifs pour arriver à 1 000 experts agissant dans le «haut du spectre» d'ici à 2028. Dans le même temps, le nombre des enquêteurs sous pseudos, qui «infiltrent» les réseaux sous contrôle

« Les cryptorapts constituent déjà un pan majeur d'activité du Pnaco »

Propos recueillis par Nicolas Daguin et Paule Gonzalès

La procureur du parquet national anti-criminalité organisée (Pnaco) dresse pour *Le Figaro* un état des lieux inédit des «cryptorapts», ces enlèvements visant des détenteurs de cryptomonnaies, qui sont en forte hausse en France.

LE FIGARO. – Quel diagnostic faites-vous sur les crypto-enlèvements en France?

VANESSA PERRÉE. – Depuis les deux dernières années, nous constatons une augmentation très significative du phénomène dit de «cryptorapt». Les services de police et de gendarmerie dénombrent 131 faits recensés sur le territoire national depuis juillet 2023. En 2025, 67 faits avaient été enregistrés, contre 18 l'année précédente. Et pour 2026, nous en sommes déjà à 43. C'est

une criminalité émergente, qui monte en puissance de manière inquiétante. Ce qui est frappant, c'est qu'il s'agit d'un phénomène plutôt franco-français : il n'est pas observé dans les mêmes proportions en Belgique, en Allemagne ou en Italie, selon nos partenaires et les enquêteurs, sans que l'on en comprenne encore précisément les raisons.

Le territoire est-il uniformément touché?

De nos constats sur les dossiers, le phénomène est plus marqué dans le Nord, notamment à Paris et à Lille, dans l'Ouest, à Rennes, ainsi qu'en région Rhône-Alpes. À l'inverse, il semble moins présent dans le Sud, à Marseille ou en Corse. Il est possible que les services d'enquête ou les victimes n'identifient pas immédiatement ces faits comme liés à la détention de cryptoactifs, ou qu'ils soient des échecs d'enlèvements. Ces faits

concernent aussi bien des zones urba- ines que rurales ou périurbaines. C'est en tout cas ce qui ressort des échanges avec les juridictions interrégionales spécialisées (IIRS)

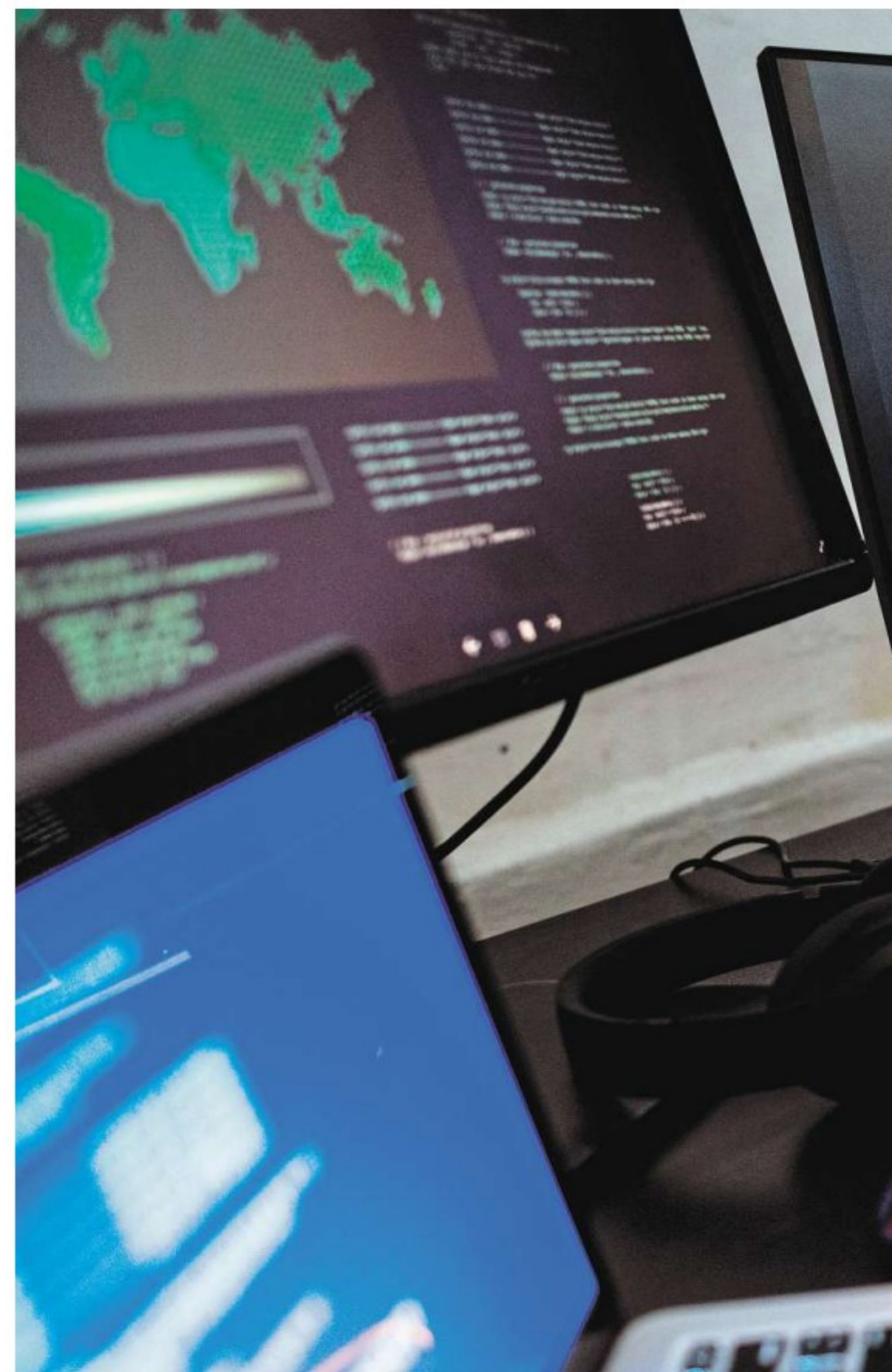
Parmi toutes les rançons exigées, quelle part est effectivement payée?

C'est très variable. Les demandes de ran- çon varient entre 20 000 euros et 10 mil- lions d'euros, selon les éléments des ser- vices enquêteurs. Il y a des transferts que l'on arrive à empêcher et d'autres que l'on récupère. Sur nos 13 affaires, le montant global escompté par les crimi- nels avoisine les 50 millions d'euros.

Quel est le poids de ces affaires pour le Pnaco?

Depuis janvier, sur la trentaine de nouveaux dossiers dont nous nous sommes saisis, treize concernent ce type de criminalité organisée, soit près d'un tiers. Neuf ont été ouverts parfois en flagrance, y compris alors que les enlèvements étaient en cours. Les cryptorapts constituent déjà un pan majeur d'activité du Pnaco.

Sur quels critères vous saisissez-vous? Nous n'avons pas vocation à nous saisir de toutes les affaires. En revanche, on se saisit lorsque, sur des ressorts géographiques distincts, nous estimons que, potentiellement, ce sont de mêmes équipes criminelles qui opèrent. Cela facilite en effet la coordina- tion avec et entre les différentes juri- dictions saisies de faits similaires. Lorsque l'on s'aperçoit que les équipes présentent des similarités, parfois avec des modes opératoires d'une grande complexité, ou l'utilisation d'outils identiques, cela a du sens pour nous de les relier. Ainsi, nous pouvons plus efficacement travailler sur les mêmes objectifs.



En quoi la cryptomonnaie transforme-t-elle la criminalité organisée?

La cryptomonnaie est un outil ambiva- lent. Elle est utilisée par des acteurs parfaitement légitimes, mais elle constitue aussi un instrument de paie- ment et de blanchiment dans des activi- tés illicites, notamment le trafic de stupéfiants. Elle sert aussi à blanchir de l'argent liquide qui, sous forme virtuel- le, peut permettre, par exemple, d'acheter un appartement aux Émirats arabes unis sans passer par le notaire. À l'inverse, on passe tout aussi aisément de l'argent liquide à la monnaie virtuel- le. Certaines d'entre elles, comme Monero, sont particulièrement adap- tées à l'opacité des transactions. Même si les flux peuvent parfois être retracés via les plateformes ou les portefeuilles numériques, cela reste un outil qui peut faciliter, dans une certaine mesure, l'activité criminelle.

Ce que nous avons observé lorsque j'étais à la tête de l'Agrasc (l'Agence de gestion et de recouvrement des avoirs saisis et confisqués, NDLR), c'est que les saisies de cryptomonnaies concer- naient d'abord des infractions liées à la

cybercriminalité, comme les atteintes aux systèmes de traitements automatisés de données (Stad) ou encore des ransomware. Progressivement, nous avons constaté un glissement : les saisies de cryptomonnaies intervenaient aussi dans des dossiers de droit com- mun, ce qui montre que leur usage s'est diversifié. Les cryptomonnaies ne sont plus seulement utilisées par des spécialistes du cyber, mais aussi par des trafiquants de drogue et des es- crocs en tout genre, soit comme moyen de paiement, soit comme outil de blanchiment.

« Il est certain que cette criminalité gagne en visibilité et en attractivité »

Vanessa Perrée Procureur du Pnaco

Observe-t-on une bascule récente vers ces formes de criminalité? Les chiffres montrent clairement une accélération en 2025. Il est difficile de dire si certaines affaires médiatisées ont



Vanessa Perrée, procureur du parquet national anticriminalité organisée.

les données personnelles de millions de Français

avec frénésie des fichiers pirates afin de mieux cibler les victimes. Les gendarmes fourbissent la riposte.

d'un juge, va passer de 1300 à 2000 tandis que 300 militaires «fintechs», des spécialistes de la finance formés à «tracer» les «cryptos», complètent le dispositif. Mais ce changement de braquet ne sera efficace que si tout l'écosystème se mobilise.

Entre des cyberattaques quotidiennes et des secteurs entiers de l'économie qui cherchent à se protéger, le marché de la cybersécurité explose. Des écoles proposent des diplômes dans ce domaine et les consultants «anti violations de données» ne savent plus où donner de la tête, comme le confirme ce hacker repent, Guillaume Deterville. Après avoir infiltré, dès l'âge de 13 ans, les banques, les sites gouvernementaux étrangers et les serveurs des ministères, ce génie belge de 27 ans met désormais tout son savoir-faire au service de la protection numérique par le biais de ses sociétés. «Depuis quelques années, on

assiste à une prise de conscience des risques, qui s'est traduite par un rehaussement du niveau de sécurité. Il n'est plus aussi facile de pirater des données comme il y a dix ans. Mais comme tout est numérisé, le terrain d'action des escrocs est désormais illimité», analyse-t-il. Pour chacun de ses 2000 audits de sécurité, il se remet dans la peau du hacker qu'il a été, rejoignant ainsi les forces du mal pour le bien de ses clients. «C'est ainsi que je décèle tous les points de vulnérabilité de leur système informatique, explique-t-il. Ces violations commencent souvent par une intrusion physique dans les locaux pris pour cible. C'est ainsi pour le faux stagiaire qui va récupérer un badge, qui pénètre dans la salle des serveurs et qui prépare l'attaque à venir.»

Un scénario confirmé en tous points par Antony Bergès, à la tête d'Inop's, un groupe spécialisé en cybersécurité. «L'intrusion malveillante est souvent le

point de départ de l'agression. Une personne profite de ce qu'un employé entre avec son badge pour s'infiltrer dans l'entreprise et place une clé USB sur un poste de travail. Il faut passer en revue toutes ces failles», dit-il en évoquant «l'hygiène numérique» que doivent acquérir les employés. Mots de passe sécurisés, mails suspects supprimés doivent être des réflexes. «Surtout, il ne faut pas livrer des données confidentielles de l'entreprise sur un chatbot», insiste Antony Bergès. Car les escrocs en feront leur miel pour piéger leurs victimes.

« Ces violations commencent souvent par une intrusion physique dans les locaux pris pour cible »

Guillaume Deterville Hacker repent

Comment, en effet, ne pas ouvrir un mail de son supérieur sur un sujet fraîchement abordé en réunion? Par le biais de ces virus injectés, ce sont aujourd'hui des millions de données médicales, bancaires et personnelles qui sont pillées et rebasculées sur le dark web pour être vendus aux escrocs.

Ce siphonnage est tellement massif et quotidien qu'il provoque un certain fatalisme chez les victimes, même auprès de celles que l'on peut considérer comme des cibles «sensibles». Ainsi, en fin d'année dernière, la Fédération française de tir a été victime d'une attaque informatique conduisant à la violation de données de ses licenciés. Adresses personnelles et numéros de téléphone ont été volés. «Mais, par le biais de ces vols de données, les escrocs ne savent pas qui, parmi les licenciés, possède des armes», tempère-t-on ainsi à la fédération sans manifester une quelconque

inquiétude. De même, l'attaque, le 15 mars dernier, d'un logiciel du ministère de l'Éducation nationale ne semble pas faire plus de vague que cela. Pourtant, les adresses postales et numéros de téléphone d'environ 243 000 agents, principalement des enseignants, ont été piratées. «Ceux qui voient leurs données dans la nature vont faire l'objet de phishing. C'est ce qu'il y a de plus probable», indique ainsi, sans plus de crainte et sans envisager une quelconque agression, Jean-Rémi Girard, président du Syndicat national des lycées, collèges, écoles et du supérieur (Snalc).

Toutefois, Perrine Saily, à la tête de «Victimes mais pas démunies», une association en Loire-Atlantique, perçoit une autre réalité. «Quand des particuliers se font piéger, livrent leurs coordonnées bancaires et perdent quelques centaines d'euros, ils sont choqués et leur santé mentale est parfois affectée. Honteux d'être tombés dans le panneau, ils le taisent à leurs proches et ne déposent même pas plainte», regrette-t-elle. Un silence qui masque l'ampleur réelle du nombre de victimes de ces hameçonnages massifs. «Les victimes déposent plainte et prennent un avocat quand des sommes importantes sont en jeu», reconnaît M^e Romain Chilly, qui, précisément, défend plusieurs clients qui ont perdu gros. Parmi eux, des personnes qui ont investi dans la cryptomonnaie et qui, victimes de fuites de données, ont vu leurs comptes dévalisés. «L'un d'eux accuse une perte de trois millions d'euros», signale l'avocat. Même si la cybersécurité est aujourd'hui bel et bien en marche, elle est insuffisante, selon Perrine Saily, qui estime que «les entreprises et les administrations se disent victimes de hackers mais sont en réalité coupables de ne pas suffisamment protéger les données personnelles». Pour cette responsable associative, la Cnil, qui inflige des amendes en cas de manquement à la sécurité, devrait hausser le ton et démultiplier les sanctions. À croire que l'âpre combat contre les cyberpirates n'en est qu'à ses balbutiements. ■



RAWPIXEL.COM/ISTOCK ADOBE

pu jouer un rôle déclencheur, mais il est certain que cette criminalité gagne en visibilité et en attractivité.

Quel est le profil des auteurs de ces enlèvements?

Ceux qui orchestrent et commanditent les cryptorapts restent sans doute très compétents en matière de cyber, mais il existe toute une pyramide d'intervenants et donc de profils : les commanditaires actifs des recruteurs qui vont constituer, souvent via les réseaux sociaux, des équipes d'exécutants pour les enlèvements. Ce sont des délinquants de droit commun, jeunes, souvent déjà condamnés, et capables de faire preuve d'une grande violence. Ils peuvent être recrutés via les réseaux sociaux.

En parallèle, des hackers, toujours plus jeunes et compétents, sont chargés des transactions, mais ils ne vont pas séquestrer des gens chez eux. On constate en ce sens une forme d'«ubérisation» de la criminalité, avec des intermédiaires qui ne sont pas nécessairement les commanditaires eux-mêmes mais qui sont de véritables recruteurs.

Les commanditaires sont-ils localisés en France?

Ils peuvent se trouver en France comme à l'étranger. On retrouve des implantations dans des zones déjà connues pour d'autres formes de criminalité organisée, potentiellement comme au Maghreb, aux Émirats arabes unis ou en Europe du Sud.

Existe-t-il des liens avec le narcotrafic?

À ce stade, nous n'avons pas d'indications permettant d'affirmer que les commanditaires de cryptorapts sont issus directement du narcotrafic. En revanche, certains acteurs peuvent peut-être être «multicartes». Les exécutants, eux, de ce que l'on constate dans nos dossiers, ne correspondent pas au haut du spectre de ces organisations.

Qui sont les victimes de ces enlèvements?

Il peut s'agir de particuliers détenteurs de cryptomonnaies comme de professionnels du secteur, mais aussi, par ricochet, de leurs proches. Et, contrairement à une idée reçue, les montants

en jeu ne sont pas toujours très élevés : certaines affaires portent sur des fractions de bitcoin.

« Ceux qui orchestrent les cryptorapts restent sans doute très compétents en matière de cyber, mais il existe toute une pyramide d'intervenants »

Pourquoi ces profils sont-ils particulièrement exposés?

Parce que, par définition, les cryptomonnaies sont détenues directement par les individus, et non par une institution bancaire. En d'autres termes, les victimes ont la banque chez elles. Cela les rend plus vulnérables aux tentatives d'extorsion.

Quelle est la nature des violences observées?

Ces faits sont extrêmement violents. Les intrusions au domicile, souvent en pleine nuit, les séquestrations, les

coups portés... Dans certains cas, les faits se déroulent en présence d'enfants. Les violences peuvent également viser l'entourage de la victime.

Comment les victimes sont-elles identifiées par ces criminels?

Plusieurs méthodes coexistent. Il peut s'agir de repérages sur les réseaux sociaux, de fuites de données ou encore de piratages informatiques. Ceux qui s'intéressent aux cryptos et qui vont commanditer ces types d'actions sont capables d'aller hacker des systèmes. Dans certains cas, des fichiers de cibles potentielles sont constitués et revendus. En amont aussi, des tentatives d'approche peuvent avoir lieu : faux policiers, fausses réquisitions, tentatives d'accès aux portefeuilles numériques.

Y a-t-il un travail de repérage préalable?

Oui, dans certains cas. Les auteurs identifient les habitudes de leurs cibles, leur localisation. Cela souligne l'importance de la vigilance au quotidien.

Quel message adressez-vous aux détenteurs de cryptomonnaies ou aux entrepreneurs qui évoluent dans ce secteur?

Il est important de leur dire qu'il faut éviter toute forme d'exposition inutile, notamment sur les réseaux sociaux. Il est crucial d'adopter des comportements prudents, de se méfier des sollicitations suspectes - faux policiers, fausses réquisitions, etc. - et de signaler tout événement inhabituel aux forces de l'ordre. La vigilance doit également s'étendre à l'entourage qui peut, lui aussi, être ciblé.

Peut-on parler de grandes organisations criminelles structurées?

Comme déjà évoqué, on observe bien une organisation en réseau, avec des fonctions assignées aux uns et aux autres, de manière cloisonnée et des recrutements via les réseaux sociaux. En revanche, nous ne sommes pas face à une seule nébuleuse tentaculaire comparable aux réseaux de trafics de stupéfiants.

Comment s'organise la réponse judiciaire, notamment à l'international?

La coopération fonctionne très bien à l'échelle européenne. Elle s'est également améliorée avec certains pays, comme les Émirats arabes unis. On le voit notamment au ministre de la Justice qui s'est beaucoup rendu sur place pour permettre des extraditions et des saisies. Des progrès restent à faire avec d'autres régions, notamment le Maghreb. Par ailleurs, nous disposons d'un arsenal répressif de plus en plus renforcé, à l'image des dispositions de la loi sur le narcotrafic du 13 juin 2025 ou encore du projet de loi en cours qui devrait nous permettre, ce serait une bonne chose, de recourir à la procédure de jugement des crimes reconnus (plaider-coupable), qui ne supprime aucun droit mais offre une option supplémentaire à la justice et aux justiciables et permet de diminuer les délais. ■

Stéphane Durand-Souffland

L'ancien chef de l'État va être soumis, à partir de mardi, devant la cour d'appel de Paris, à un long interrogatoire dont dépend son sort judiciaire.

Que va-t-il dire? Quasi-silencieux depuis le 16 mars et l'ouverture du procès en appel de l'affaire dite «du financement libyen», Nicolas Sarkozy va être soumis selon le planning prévisionnel, trois jours durant, aux questions de la cour et des parties. Le président Olivier Geron ouvrira-t-il l'audience, mardi matin, par cette intrigante interrogation à laquelle ont eu droit, interdits, Éric Woerth, Thierry Gaubert, Alexandre Djouhri et Brice Hortefeux : «*Quelles langues parlez-vous et écrivez-vous?*» Une curiosité dont nul n'a encore percé le sens mais dont nul ne doute qu'elle en a un.

L'ancien chef de l'État, condamné en septembre 2025 à 5 ans de prison ferme, se trouve soumis à une triple pression pour obtenir la relaxe qu'il estime mériter. Il se présente, pour commencer, sous le coup d'une sentence suspendue qu'il n'avait sans doute pas anticipée, tant le délit d'association de malfaiteurs retenu par le tribunal semblait - grosse erreur d'appréciation - inapplicable à des prévenus issus de son milieu social. Certes, trois chefs de poursuite - dont celui de «corruption passive» - ont été écartés en première instance, mais le parquet général semble déterminé à les réintroduire dans une éventuelle condamnation. Le péril est donc sérieux.

Depuis le 16 mars, deuxièmement, plusieurs coprévenus ont été entendus et il revient à Nicolas Sarkozy de se positionner par rapport à eux, ce qui lui laisse moins de latitude. Certes, Brice Hortefeux, celui dont il est le plus proche, n'a pas manqué de répéter que son mentor ignorait tout de sa rencontre, le 21 décembre 2005, avec Abdallah Senoussi, bras droit du colonel Kadhafi. A-t-il été cru? Est-il seulement crédible quand il assène, à l'instar naguère de Claude Guéant (1), n'avoir rien révélé en 2005 à celui qui, au nom du bon sens, aurait pourtant dû être informé dans la minute? Quand il maintient qu'il n'a pas alerté Nicolas Sarkozy, à quelques jours du second tour de la présidentielle de 2012, de ce que Mediapart allait révéler l'aparté de Tripoli? Quand il prétend que le candidat à sa réélection ne lui a pas demandé de comptes une fois la



Nicolas Sarkozy quittant le tribunal de Paris, le 23 mars.
ALAIN JOCARD / AFP

Alexandre Djouhri a évolué : il aurait rencontré Nicolas Sarkozy sur fond d'affaire Clearstream «à la demande du président Chirac» dans les appartements privés du ministère de l'Intérieur «en présence de Claude Guéant». «*Je le croisais aussi dans un hôtel de La Baule, il partait avec son vélo, voilà*», a précisé le prévenu, laissant entendre qu'avant le Bristol il n'était pas du tout un inconnu pour le futur président de la République.

Autre détail qui n'en est pas un : quand Nicolas Sarkozy a-t-il vu pour la première fois Béchir Saleh, grand argentier de Kadhafi et homme-clé du financement supposé selon le parquet, dont Alexandre Djouhri se dit très lié? Nicolas Sarkozy a toujours soutenu avec véhémence qu'il n'avait connu Béchir Saleh qu'après son élection de mai 2007, lors d'une brève visite officielle en Libye, à la fin de la crise des infirmières bulgares. Même lorsqu'il avait été confronté en première instance à des images d'actualité très embarrassantes pour cette version, exhumées par la partie civile.

Profil bas

Le 24 mars, le président Geron rappelait que Béchir Saleh (prévenu mais réfugié dans un État du Golfe) avait déclaré qu'il avait été présenté par Alexandre Djouhri à Nicolas Sarkozy «quand il était ministre de l'Intérieur». À Alexandre Djouhri : «*Excluez-vous qu'il ait pu le rencontrer antérieurement?*»

Le prévenu, plus sibyllin qu'à son habitude : «*Je ne sais pas, il ne m'en a jamais parlé.*»

Les tribulations de Béchir Saleh, recueilli par la France en 2011 à la chute du régime kadhafiste, puis exfiltré en catastrophe en avril 2012 dès la présence à Paris de ce proche du défunt tyran révélée par la presse, sont suffisamment échevelées pour que toute la lumière soit faite sur ses relations avec le pouvoir de l'époque.

Tout va probablement se jouer pour Nicolas Sarkozy lors des trois jours qui viennent. Avec sagesse, il a fait jusqu'à présent profil bas devant la cour, à mille lieues des arrivées conquérantes de 2025 au tribunal. Avec sagesse, il a organisé la rareté de sa parole, refusant la proposition d'un propos liminaire, préférant ne pas réagir mercredi dernier au réquisitoire des parties civiles, lui qui avait été si prolifique en 2025. Parce qu'il a compris que, devant des juges, le mot de trop peut sceller un destin et qu'un procès n'est pas un meeting qu'on tient pour un public conquis d'avance. ■

(1) Condamné en première instance et âgé de 81 ans, sa condition physique ne lui permet pas d'assister à l'appel.

« Financement libyen » : Sarkozy a trois jours pour convaincre

nouvelle explosive publiée? Il incombe à Nicolas Sarkozy de rendre audible la défense de son ancien ministre délégué car l'association de malfaiteurs est un délit peu gourmand en preuves. C'est d'ailleurs pour cela que cet outil juridique fort commode pour l'accusation a été réintroduit dans le code pénal sous le gouvernement Balladur

(1993-1995), après que le pouvoir socialiste l'en eut écarté.

Troisièmement, au-delà de ses protestations d'innocence connues de la justice et du grand public, Nicolas Sarkozy devra clarifier des points qui peuvent sembler anecdotiques mais ne le sont pas. Quand, par exemple, a-t-il rencontré l'intermédiaire Alexandre Djouhri,

lourdement condamné en première instance, qui deviendra un habitué de l'Élysée (59 visites) sous son quinquennat? Jusqu'à présent, il était admis qu'ils avaient fait connaissance lors d'un déjeuner qui réunissait cinq convives à l'hôtel Bristol au printemps 2006, soit bien après la conclusion du présumé pacte de corruption. Or, le 23 mars,

Décentralisation: une nouvelle région Alsace va-t-elle voir le jour?

Yolande Baldewick

Une proposition de loi examinée ce mardi, soutenue par l'ancien premier ministre Gabriel Attal, entend la faire sortir de la région Grand Est.

Dix ans après la création des grandes régions par François Hollande, l'Assemblée nationale va-t-elle permettre la sortie de l'Alsace du Grand Est? Si la proposition de loi (PPL) «Alsace» est adoptée, la collectivité européenne d'Alsace (CEA) - née de la fusion des deux départements alsaciens il y a cinq ans - pourrait devenir, à terme, une collectivité à statut particulier, comme Paris, Lyon ou la Corse, et récupérer les compétences régionales.

S'élevant contre cette éventualité, dix présidents de région, à l'exception de ceux de Bretagne, de Normandie et de Corse, dénoncent, dans *La Tribune Dimanche*, «une faute historique, institutionnelle et politique». «C'est un bricolage institutionnel, rédigé sur un coin de table», s'insurge le président du Grand Est, Franck Leroy. À quoi son homologue de la CEA, Frédéric Bierry, réplique : «*Ce sont les grandes régions qui ont été tracées au crayon par Hollande sur un coin de table! Les statuts de Paris ou Lyon n'ont jamais posé de problème aux constitutionnalistes. Nous demandons simplement le retour à notre région historique, ce qui permettra d'améliorer l'efficacité publique et de réduire les dépenses.*»

À la manœuvre à l'Assemblée nationale, la questrice Brigitte Klinkert (Renaissance), ancienne ministre, rappelle que «l'Alsace a une histoire particulière, une cohérence administrative, géographique, économique et transfrontalière». «*Et il existe toujours un désir d'Alsace*», assure l'élue colmarienne, avec le soutien inédit de son président de groupe, Gabriel Attal. «*Je mènerai le combat pour la région Alsace jusqu'au bout*», s'est engagé l'ancien premier ministre, samedi, dans *Les Dernières Nouvelles d'Alsace*. Après une première tentative contrariée par la dissolution de 2024, Klinkert a convaincu un à un 97 députés, du PS au LR, en passant par Renaissance, le MoDem, Horizons, Liot et des non-inscrits, de cosigner son texte.

L'article premier, de portée nationale, qui visait à simplifier le «millefeuille territorial», a été rejeté par la commission des lois. D'où cet article unique, validé il y a une semaine par 22 députés et 15 voix contre, qui sera discuté ce mardi soir. «*Il s'agit de rendre l'action publique plus efficace. L'Alsace ne menace pas la République*», garantit l'ancien ministre Patrick Hetzel, orateur du groupe LR, en réponse aux détracteurs de gauche et de certains

élus de la droite et du centre. Pour Klinkert, qui est également conseillère d'Alsace, «*c'est un signal politique clair qui reconnaît la volonté des Alsaciens*». Ceux qu'elle rencontre chaque week-end lui parlent avec ferveur d'un retour à une région Alsace. Ce que conteste le patron du Grand Est. «*Depuis trois ans et trois mois que je suis président, je n'ai jamais été interpellé sur le sujet*», affirme Franck-Leroy, qu'elle a informé de son projet. Il démontre, chiffres à l'appui, que l'Alsace bénéficie pleinement des politiques entreprises depuis dix ans.

Motion de rejet

Plusieurs sondages, confortant la consultation citoyenne organisée par la CEA, qui a «mobilisé 150 000 personnes, sans équivalent en France», affirme Frédéric Bierry, montrent la prégnance du sujet. Selon deux sondages Ifop, portant sur 1 000 personnes, le nombre d'Alsaciens souhaitant «sortir du Grand Est» est même passé de 67% en 2022 à 72% en avril 2025. «*Ce score massif et constant transcende les clivages politiques et sociologiques. Les jeunes soutiennent presque au même niveau que les aînés*», a commenté le politologue Jérôme Fourquet, en préci-

sant que «78% des électeurs RN sont favorables à une région Alsace, tout comme 61% des mélanchonistes».

Président du mouvement Initiative citoyenne alsacienne, Pierre Klein a fait la liste des 70 institutions, organismes économiques, ordres professionnels, comités régionaux (dont 23 concernant le sport) dont les sièges sont aujourd'hui à Nancy, Metz, Reims ou Châlons-en-Champagne. «*Strasbourg, consacrée comme chef-lieu, est une coquille vide*», dénonce-t-il.

L'économiste Jean-Philippe Atzenhoffer, membre de l'Association de prospective rhénane, va plus loin. Dans son ouvrage *Réveiller l'Alsace* (La Nuée bleue), il note que «l'Alsace, deuxième région la plus riche de France dans les années 1990, est tout juste dans la moyenne», mettant en cause «des institutions déconnectées de la réalité rhénane».

Pour autant, cette proposition de loi a-t-elle une chance d'être votée? Déjà, les socialistes ont déposé une motion de rejet, sans compter la discussion d'une quarantaine d'amendements. «*Le texte ne comporte pas l'ensemble du régime de la nouvelle collectivité, ni toutes les modalités du processus de séparation avec Lorraine et Champagne-Ardenne. Mais il sera*

complété en tant que de besoin dans la procédure parlementaire ou par des textes complémentaires, ce qui est d'une grande banalité», répond par avance le professeur de droit public Robert Herzog, très engagé dans ce débat.

Autre interrogation : quelle sera l'attitude du gouvernement? «*On n'a pas au départ ressenti beaucoup de soutien*», a reconnu Gabriel Attal. Et c'est un euphémisme. L'ancien sénateur LR André Reichardt, président du Mouvement pour l'Alsace (900 membres), qui interpelle depuis des années l'Élysée et Matignon, n'a toujours eu que des réponses dilatoires. La semaine passée encore, un rendez-vous avec des collaborateurs de Sébastien Lecornu a été annulé au dernier moment. «*Ils veulent se laisser jusqu'à mardi matin pour décider de leur position*», estime Reichardt. Mais d'aucuns notent «*la frilosité de la haute administration de l'État qui ne veut pas enclencher un retour en arrière*». «*Tout dépendra de la mobilisation, mais le débat continuera à avancer*», veut croire le député Renaissance de Sélestat, Charles Sittenstühl, dont c'est un cheval de bataille depuis ses jeunes années. Pour lui, «*la séparation du Grand Est est inéluctable. La seule question, c'est quand.*» ■

L'ombre de Tiger Woods plane sur Augusta

Laurent Louët Envoyé spécial à Augusta

Le forfait du quintuple vainqueur du Masters, récemment interpellé après un accident de voiture, laisse un grand vide dans le champ des joueurs de l'édition 2026.

La vidéo tournée lors de l'arrestation de Tiger Woods (50 ans) après son dernier accident de voiture, le vendredi 27 mars dans le quartier résidentiel de Jupiter (Floride), est accablante. Rendues publiques comme l'autorise la loi américaine, les images enregistrées par la caméra fixée sur le torse d'un policier révèlent des éléments choquants. Lors de la fouille auquel se soumet alors le golfeur, apparaît dans le creux de la main du policier un cachet ressemblant à un médicament. Selon les éléments de l'enquête, il s'agirait d'hydrocodone, un opioïde utilisé pour soulager les douleurs, « Est-ce de la drogue? », l'interroge-t-on. « Oui », répond simplement Tiger Woods. Un aveu qui confirme les propos de la policière lorsqu'elle lui passe les menottes : « En ce moment, vos facultés sont altérées par une substance inconnue. Vous êtes en état d'arrestation. »

La semaine dernière, la légende vivante du golf a été inculpée pour conduite sous influence. Woods risque d'être condamné à des amendes, à une suspension de permis et à une période de probation stricte mais aussi à une courte

peine de prison si la justice décide d'être sévère, après qu'il a refusé de se soumettre à un test d'urine tandis que l'éthylotest (alcool) était négatif. Sa comparution devant le tribunal est prévue le 5 mai.

À l'heure où se profile l'édition 2026 du Masters (ce jeudi), le constat est cruel : c'est un nouveau coup d'arrêt pour Tiger Woods, cinq ans après l'accident de circulation de 2021 qui lui avait laissé d'importantes séquelles à la jambe droite (avec la pose d'une tige en métal dans le tibia). Moins d'un an après la rupture de son tendon d'Achille gauche en 2025, l'Américain va repartir en soins, mais dans une unité différente du service de chirurgie où il avait été hospitalisé. « Je suis conscient et je comprends la gravité de la situation dans laquelle je me trouve aujourd'hui, a-t-il posté sur ses réseaux sociaux. Je m'éloigne des parcours pendant un certain temps pour suivre un traitement et me concentrer sur ma santé. C'est nécessaire pour que je puisse donner la priorité à mon bien-être et travailler à un rétablissement durable. » L'histoire se répète pour celui dont on se souvient qu'il a déjà suivi plusieurs cures afin de se débarrasser de ses addictions,



Tiger Woods, lors de la dernière manche du PNC Championship, en 2024, en Floride. DEBBY WONG / ZUMA PRESS WIRE VIA REUTERS

qu'elles soient liées à la prise d'alcool ou de produits interdits, ou encore à ses infidélités et des pratiques sexuelles révélées au grand jour. Cette nouvelle sortie de route couplée au forfait de dernière heure pour le Masters sonne-t-elle la fin de la carrière de Tiger Woods? « Je m'engage à prendre le temps nécessaire pour revenir en meilleure santé, plus fort et plus concentré, tant sur le plan personnel que professionnel », répond-il, refusant de se projeter et d'évoquer autrement l'avenir de sa carrière.

Incroyable come-back en 2019

Dans les allées de l'Augusta National Golf Club comme sur les réseaux sociaux, les commentaires des fans sont sans équivoque. « Peu importe comment ça se finit, personne ne fera ce qu'il a fait pour le golf », peut-on lire sur X (ex-Twitter). « Tiger Woods est une légende de notre sport dont l'influence dépasse largement ses exploits sur le parcours », a précisé un

communiqué du PGA Tour, tandis que Brian Rolapp, son nouveau patron, laissait la porte grande ouverte : « Tiger Woods est l'une des figures les plus influentes que le monde du sport a jamais connues (...) Il a tout mon respect et mon soutien. » Des mots empreints d'empathie que Fred Ridley, chairman de l'Augusta National Golf Club, a repris - très sobrement - pour officialiser l'absence du quintuple vainqueur du Masters (1997, 2001, 2002, 2005 et 2019) sur les fairways, cette semaine : « L'Augusta National Golf Club et le Masters soutiennent pleinement Tiger Woods. » Ajoutant : « Même si Tiger ne sera pas parmi nous en personne (...), sa présence se fera sentir ici à Augusta. » Tant d'images fortes sont imprimées dans la mémoire du tournoi. Comment oublier les cris d'un public déchaîné lors de ce chip fantastique rentré sur le green du trou n° 16 en 2005? L'incroyable come-back victorieux de 2019 laisse

espérer un possible retour, même s'il apparaît aujourd'hui totalement improbable. Et l'ombre du Tigre plane sur le champ de moins d'une centaine de joueurs invités cette semaine...

Bien qu'il figure lui aussi parmi les joueurs les plus titrés en Géorgie avec trois vestes vertes (2004, 2006 et 2006), Phil Mickelson ne fait pas l'objet des mêmes attentions. Le pensionnaire du LIV Golf, ex-meilleur ennemi de Tiger Woods, a pourtant lui aussi déclaré forfait pour le Masters 2026, sans provoquer autant de réactions. La raison de son retrait reste d'ailleurs assez mystérieuse. Après avoir décidé « de rester auprès de sa famille, confrontée à un problème de santé sérieux », Phil Mickelson a annoncé également « une pause prolongée dans sa carrière ». En attendant de savoir si ces deux légendes vivantes du golf mondial se retrouveront un jour sur le parcours d'Augusta, le Masters 2026 en restera orphelin jusqu'au dimanche 12 avril. ■

Ligue des champions : Real Madrid-Bayern Munich, l'affiche de gala

Sébastien Ferreira

Le quart de finale aller opposant les deux mastodontes et de nombreux Français promet de faire des étincelles, ce mardi.

D'un côté, le Real Madrid, roi de la Ligue des champions (15 sacres). De l'autre, le Bayern Munich (6 titres), rouleau compresseur en Allemagne. L'affiche de gala du football européen par excellence, la plus disputée de l'histoire de la Cl (28 confrontations), s'annonce encore une fois prometteuse, ce mardi.

Historiquement, aucun duel n'a davantage eu lieu entre deux équipes en Ligue des champions. Et les résultats ont été équilibrés : 13 victoires madrilènes, 11 bavaroises et 4 nuls. Mais depuis 2014, le Real est la bête noire du Bayern. L'équipe munichoise n'a pas gagné une seule de ces 8 dernières confrontations, et a toujours été éliminée (demi-finales 2014, quarts 2017, demies 2018 et demies 2024).

Sa dernière visite du stade Santiago-Bernabeu a laissé des traces. Virtuellement qualifié, le Bayern avait encaissé un improbable doublé de Joselu (88^e, 90^e+1) pour voir la finale de la Cl lui passer sous le nez. Une lourde pierre dans son jardin qui n'en manquait pas, avec au bout une rarissime saison blanche pour le « Rekordmeister » (« champion le plus titré » en allemand, 34 titres de Bundesliga).

Plateau cinq étoiles

Cette fois, le Real ne pourra compter sur la « magie » du Bernabeu qu'à l'aller, pas au retour. Il ne pourra pas compter non plus sur la forme du moment. Les Merengue, après la trêve internationale, se sont inclinés sur la pelouse de Majorque (2-1), qui lutte pour son maintien en Liga. « Ce qui est plus compliqué

c'est que les joueurs comprennent qu'aujourd'hui, sans se donner à 200 %, nous n'allions pas pouvoir gagner », a grincé l'entraîneur Alvaro Arbeloa.

Le Real restait pourtant sur une qualification pour les quarts de la Cl acquise avec sérénité contre Manchester City (3-0 à l'aller, 1-2 au retour) et un succès animé dans le derby face à l'Atlético (3-2) juste avant la trêve. Mais il a peut-être dit adieu au titre de champion d'Espagne après le week-end passé. Un gros coup sur la tête, aux antipodes de ce qu'a vécu le Bayern.

Menés 2-0 jusqu'à la 80^e minute à Fribourg samedi, les Bavarois ont renversé la vapeur (2-3) pour garder 9 points d'avance au sommet de la Bundesliga. « Il n'y a pas de saison réussie sans ces moments riches en émotions », a savouré

Vincent Kompany, dont les joueurs ont étrillé par deux fois l'Atalanta Bergame en 8^e de finale de Ligue des champions (1-6 puis 4-1).

C'est un plateau cinq étoiles qu'offre en tout cas cette double confrontation hispano-allemande. Les gardiens, Thibaut Courtois et Manuel Neuer, sont des références mondiales à leur poste, malgré l'âge avançant pour le second (40 ans). Le meneur bavarois Jamal Musiala, le milieu Joshua Kimmich et surtout Harry Kane, 48 buts en 40 matchs, encore mieux que Kylian Mbappé (38 buts en 36 matchs), sont espérés dans un grand soir.

Au-delà de l'ancien Parisien, d'autres éléments tricolores risquent d'animer la partie. Dans la défense munichoise, Dayot Upamecano aura l'objectif de

freiner autant que se peut son capitaine chez les Bleus. Plus haut, Michael Olise, qui vit une deuxième saison de rêve en Bavière (16 buts, 24 passes décisives), aspire à dynamiser l'arrière-garde madrilène. Aurélien Tchouameni et Eduardo Camavinga tenteront de limiter son influence lors de cette manche aller, avant la seconde à Munich le 15 avril. ■

QUARTS DE FINALE ALLER LIGUE DES CHAMPIONS

REAL MADRID	mardi 21h C+	BAYERN MUNICH
SPORTING	-	ARSENAL
PARIS SG	mercredi 21h C+	LIVERPOOL
BARCELONE	-	ATLÉTICO MADRID

JUSTINE BRAISAZ-BOUCHET

KARL TABOURET

LOU JEANMONNOT

EMILY HARROP

TEAM BJORG

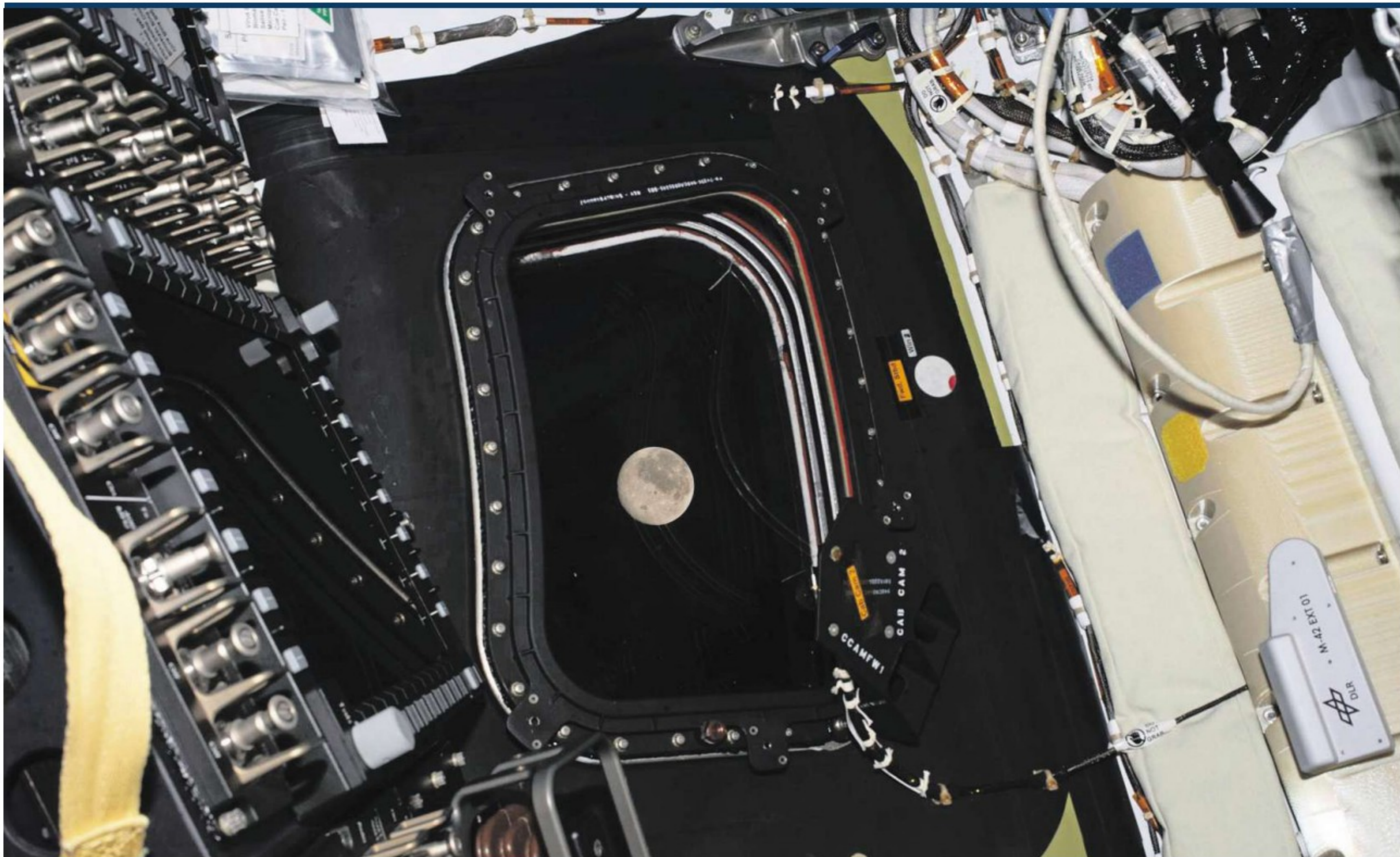


APPLAUDIT SA TEAM. BRAVO À TOUS !

L'ALIMENTATION BIO, SOURCE DE VITALITÉ.



Pour votre santé, mangez au moins cinq fruits et légumes par jour. www.mangerbouger.fr



Reid Wiseman, Victor Glover, Christina Koch et Jeremy Hansen se préparaient hier à vivre l'une des journées les plus incroyables de leur existence : le survol de la face cachée de la Lune à bord de leur capsule Orion. Un événement qui n'était pas arrivé depuis plus de cinquante ans et la mission Apollo 17, en 1972, dernière à emporter des astronautes à la surface de notre satellite. À l'heure où nous bouclions cette page, ils étaient encore en approche de la Lune. Mais la mécanique céleste étant ce qu'elle est, plus rien ne pouvait les empêcher de battre un record datant de la malheureuse mission Apollo 13, privée d'alunissage en 1970 à cause de l'explosion d'un réservoir d'oxygène.

Dans la soirée de lundi (heure française), les membres de la mission Artemis 2 se sont ainsi aventurés pour quelques heures au-delà de 400 171 km, devenant les personnes parties le plus loin de la Terre. À 1h02 du matin, ils sont passés à une distance minimum de 6 500 km de la Lune, qui leur est apparue grosse comme un ballon de basketball tenu à bout de bras. Mais personne sur Terre n'a pu à ce moment partager leur enthousiasme, car ils étaient situés derrière notre satellite, du côté de sa face cachée, au milieu d'une période de coupure radio d'une quarantaine de minutes.

Avant un survol lunaire d'environ 3h30, les cinq premiers jours de voyage des trois astronautes de la Nasa et de leur compagnon de l'Agence spatiale canadienne se sont déroulés presque sans problème. Les deux seuls soucis

Artemis 2, au plus loin de la Terre, tout près de la Lune

Cyrille Vanlerberghe

En passant devant de la face cachée de notre satellite, les quatre membres d'équipage de la mission de la Nasa sont devenus les humains partis le plus loin de la Terre, à plus de 400 000 kilomètres.

Ci-dessus: la veille du passage au plus près de la Lune, celle-ci apparaissait déjà clairement au milieu du hublot de la capsule Orion.

Ci-dessous à gauche: la photo de la Terre prise par Reid Wiseman 24 heures après le décollage est totalement inédite: la face nocturne de notre planète est éclairée par la seule lueur de la pleine Lune, située derrière la capsule Orion; la lumière du Soleil, situé derrière la Terre, commence à éclairer le bord de notre planète mais ne cache pas encore l'éclat de plusieurs étoiles ni de la planète Vénus, très brillante en haut à gauche. Deux aurores boréales et australes vertes coiffent les pôles Nord et Sud, marquant les limites de l'atmosphère.

À droite: lors du cinquième jour de la mission, l'équipage a fêté le premier vol dans l'espace du Canadien Jeremy Hansen (au centre).

rapportés par la Nasa ont été une panne du service d'e-mails Outlook en début de mission et une petite réparation apportée par Christina Koch aux toilettes du bord, qui menaçaient de rendre la suite du trajet bien moins confortable.

L'une des phases les plus critiques, le décollage à bord de la fusée géante SLS, s'était déroulée parfaitement au début de la fenêtre de tir, dans la nuit de mercredi à jeudi dernier. Au bout de 24 heures de vérifications et de manœuvres d'entraînement en orbite autour de la Terre à bord de leur capsule Orion, les quatre astronautes ont enfin pris la direction de la Lune. Pendant 5 minutes et 49 secondes, les moteurs du service de module fourni par l'Agence spatiale européenne (ESA) ont été mis à feu pour placer la capsule sur une orbite dite d'injection translunaire (trans-lunar injection, ou TLI). C'était le point de non-retour : à partir de ce moment, un retour rapide sur Terre est

devenu impossible. Mais les astronautes savent aussi que même en cas de panne ils sont sûrs de revenir directement sur Terre après avoir fait le tour de la Lune. C'est d'ailleurs la même trajectoire que lors d'Apollo 13. En revanche, lors des autres missions lunaires habitées Apollo, l'équipage devait réaliser une manœuvre de freinage pour rester en orbite autour de la Lune, avant de descendre s'y poser.

Amerrissage dans l'océan Pacifique

Pour Artemis 2, l'alunissage est complètement inenvisageable, car la Nasa ne dispose toujours pas d'un vaisseau capable de réitérer les exploits des six missions lunaires réussies entre 1969 et 1972. Ni le Starship de SpaceX ni le Blue Origin ne sont au point, et le retour d'un Américain sur la Lune n'aura pas lieu avant la mission Artemis 4, au plus tôt en 2028. L'objectif de la mission en cours est

donc de tester la capsule Orion, ainsi que le module de service européen, dans des conditions réelles et avec un équipage, loin de la Terre. Le survol et l'observation de la face cachée de la Lune n'auront donc été qu'un bonus pour l'équipage, sans grand intérêt scientifique pour la suite du programme Artemis.

Après un voyage de retour vers la Terre de quatre jours que l'on espère sans histoire, les quatre coéquipiers vont vivre ce qui sera probablement la phase la plus stressante de leur mission : la plongée à très haute vitesse dans l'atmosphère avant d'amerrir dans l'océan Pacifique, au large de la Californie. Lors de la mission Artemis 1, cette phase cruciale avait révélé un grave dysfonctionnement du bouclier de la capsule Orion : une centaine de fragments de l'isolant thermique qui protège l'équipage d'un échauffement de plus de 2000 °C s'étaient décrochés. Le bouclier va être modifié pour la mission Artemis 3. En attendant, et après des analyses très poussées montrant que la vie des astronautes n'était pas en danger, la Nasa a décidé de modifier la trajectoire d'entrée dans l'atmosphère avec un angle moins rasant. La descente sera alors plus franche, l'échauffement plus fort mais pendant une durée plus courte, ce dernier paramètre devant limiter la survenue des problèmes connus lors d'Artemis 1. Les quatre astronautes ont été briefés en profondeur par les experts de la Nasa sur ce problème de bouclier, et ont déclaré avoir confiance dans les mesures mises en place pour limiter les risques. Mais il n'empêche que les dernières minutes de leur périple vont forcément être stressantes. ■



À Lyon, un sommet One Planet dédié à la prévention des crises sanitaires

Delphine Chayet

La conférence porte sur les liens entre les maladies humaines, la santé animale et la protection de l'environnement.

La 9^e édition du sommet One Planet, une initiative lancée en 2017 par Emmanuel Macron pour amplifier la coopération internationale en faveur de la transition écologique, doit se conclure mardi à Lyon en présence du président de la République. Consacrée cette année aux enjeux de santé, la conférence a rassemblé depuis dimanche les représentants de 40 pays, ainsi que des scientifiques, des acteurs privés, des banques de développement et des ONG. Des engagements assortis de promesses de financement doivent être annoncés à l'issue d'une session de haut niveau rassemblant ministres et chefs d'État.

L'objet du sommet est de promouvoir l'approche One Health («une seule santé»). Fondée sur plus de deux décennies d'études en épidémiologie, en écologie de la santé et en médecine vétérinaire, celle-ci part du constat que la prévention des maladies humaines est étroitement liée à la santé animale et à la préservation de l'environnement. Quatre grands thèmes ont structuré les échanges : les zoonoses (les trois quarts des maladies infectieuses émergentes humaines proviennent du monde animal), les pollutions environnementales à l'origine de pathologies non transmissibles, les systèmes alimentaires durables et l'antibiorésistance.

«Les crises sanitaires qui se multiplient dans le monde - Covid, maladies transmises par les moustiques, fièvres hémorragiques, bactéries résistantes - sont multifactorielles», souligne-t-on au ministère de la Santé. Elles s'expliquent par la mondialisation des échanges, l'augmentation de la population, le développement de l'élevage in-



Consacrée cette année aux enjeux de santé, la conférence réunit depuis dimanche des représentants de quarante pays, ainsi que des scientifiques, acteurs privés, banques de développement et ONG. REWORLD MEDIA

tensif, la déforestation ou encore le dérèglement climatique. «Ces sujets demandent des réponses coordonnées et fondées sur la science», poursuit la même source. L'approche «une seule santé», si elle peut sembler un peu théorique, vise ainsi à prévenir des crises sanitaires en agissant de façon pragmatique sur leurs causes et en les détectant le plus tôt possible.

C'est cette démarche qui est par exemple déployée en France dans le cadre de la lutte contre l'influenza aviaire

hautement pathogène (appelée grippe aviaire chez l'homme). La surveillance étroite des élevages, la vaccination obligatoire des canards et l'abattage des volailles exposées ont pour but de réduire la pression virale, et donc le risque d'adaptation du pathogène à l'humain. La vigilance s'étend aux oiseaux sauvages et aux petits mammifères retrouvés morts dans la nature, qui peuvent être testés. Les humains exposés dans un élevage, un centre de soins de la faune ou un zoo sont appelés à la vigilance en

cas de symptômes suspects. Un dépistage leur est proposé. Plusieurs ministères - Agriculture, Santé et Transition écologique - se trouvent donc impliqués dans ce plan d'action.

Identification des pathogènes

Le colloque scientifique qui s'est tenu lundi à Lyon a été l'occasion de dresser un bilan de l'initiative internationale Prezode dédiée à la prévention des zoonoses. Onze projets de recherche ont été financés dans le cadre de ce programme. L'un

d'eux, lancé en 2024 dans les Pyrénées-Orientales et en Corse, porte sur la surveillance de la fièvre hémorragique Crimée-Congo, transmise par une tique désormais présente en France. «L'objectif est de mieux comprendre les facteurs de risque de contamination, grâce à la collecte de tiques, au dépistage du bétail et de la faune sauvage, ainsi qu'à des entretiens avec les éleveurs», indique Manon Lounnas, chercheuse à l'Institut de recherche pour le développement (IRD) et coordinatrice scientifique de Prezode.

Un autre programme vise à identifier les pathogènes présents en Camargue en dépistant aussi bien le bétail que les oiseaux migrateurs et d'autres animaux sauvages, comme les escargots et les chauves-souris. À Lyon, l'analyse des eaux usées va permettre de mieux connaître les pathogènes transportés par le rat. D'autres études porteront sur les stratégies de prévention au sein des marchés d'animaux vivants ou sur l'impact de la reforestation pour réduire le risque de transmission des maladies transmises par des rongeurs en Asie du Sud-Est.

Plusieurs associations dénoncent cependant le «grand écart» des autorités françaises. À la veille de l'ouverture de ce sommet sur la santé mondiale, Médecins sans frontières leur a ainsi reproché de faire «en coulisse l'exact contraire de ce qu'elle promeut en fragilisant les partenariats multilatéraux qu'elle a contribué à fonder dans ce domaine». L'ONG Aides déplore pour sa part le fait que Paris s'apprette à réduire de plus de 50% sa contribution au fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme pour la période 2026-2028. Selon l'association, «cette coupe condamnerait directement la vie de plus de 1 million de personnes dans les pays vulnérables». ■

LE FIGARO SANTÉ PARTNER

EN COLLABORATION AVEC L'OBSERVATOIRE SANTÉ PROBTP

Pourquoi et comment conserver la santé de votre microbiote

Le microbiote, peu connu du grand public, regroupe des millions de micro-organismes essentiels à notre santé. Présent principalement dans nos intestins, il influence non seulement notre digestion, mais aussi notre système immunitaire et même notre état mental. Découvrez comment un microbiote déséquilibré peut favoriser diverses maladies et apprenez les clés pour en préserver la santé au quotidien.

Le microbiote : qu'est-ce que c'est ?

Le microbiote est un ensemble de micro-organismes, incluant des bactéries, virus et champignons, qui joue un rôle crucial dans la santé humaine. Bien qu'on le trouve dans différentes parties du corps, comme la peau et la bouche, la majorité est concentrée dans les intestins, où il contribue au maintien de l'équilibre et au bon fonctionnement de l'organisme.

Y a-t-il un lien entre certaines maladies et la santé du microbiote ?

La recherche a établi des liens très clairs entre l'état du microbiote et la santé du patient. Lorsque le microbiote se dégrade, l'ensemble du système immunitaire se voit ainsi fragilisé. Ballonnements, douleurs abdominales, diarrhées ou constipation : les maladies digestives sont de manière manifeste corrélées à une dégradation du microbiote. Or, celle-ci peut entraîner des pathologies moins évidentes comme le diabète ou l'obésité.

Certaines bactéries étant responsables du stockage de l'énergie issue des aliments ou de la sensation de satiété, on observe souvent une moins bonne diversité du microbiote chez les patients atteints de diabète de type 2 ou d'obésité.

Le microbiote également responsable de notre santé mentale ?

La recherche a récemment identifié que le microbiote pourrait même être à l'origine de pathologies telles que la dépression ou l'anxiété, comme l'analyse le professeur Robert Benamouzig, chef du service de gastro-entérologie et oncologie digestive de l'hôpital Avicenne AP-HP à Bobigny : « Nous avons réussi à identifier très clairement certaines typologies de microbiotes chez les patients sujets à l'anxiété. Mais il est pour l'instant impossible de déterminer formellement si le microbiote rend le sujet anxieux, ou si l'anxiété altère le microbiote. »

Quel rôle jouent les maladies de bas grade sur la santé du microbiote ?

Les maladies de bas grade représentent des maladies inflammatoires souvent silencieuses et asymptomatiques qui, à terme, fragilisent le microbiote, donc l'organisme dans son ensemble. Elles interviennent généralement à la suite d'une infection aiguë mal

soignée, après une intoxication alimentaire par exemple, ou encore au contact d'agents agressifs comme certains médicaments, le tabac ou la pollution de l'air. Ces infections, lorsqu'elles ne sont pas résolues, vont solliciter trop fréquemment le système immunitaire, et entraîner un emballement inflammatoire ultérieur.

Selon le professeur Benamouzig, il est en revanche inutile d'investir dans des tests biologiques pour analyser la qualité de son microbiote : « Malheureusement,

la recherche aura encore besoin d'une dizaine d'années pour pouvoir effectuer des tests sur la qualité du microbiote fiables et utiles pour les patients. »

Comment s'assurer de la bonne santé de son microbiote ?

Le microbiote s'avère extrêmement sensible à notre mode de vie, sa santé peut ainsi se dégrader suivant nos comportements à risque. Cependant, elle peut également s'améliorer en adoptant une bonne hygiène de vie, à commencer par l'alimentation. Une alimentation

variée et riche en fibres (fruits, légumes, légumineuses, céréales complètes...) fournit à votre microbiote les bactéries nécessaires à son fonctionnement. La consommation d'aliments fermentés comme les yaourts peut aussi procurer à votre organisme des probiotiques naturels, utiles à la bonne santé de votre microbiote. Attention néanmoins à ne pas considérer les probiotiques vendus en

pharmacie comme des produits miracles. « Ces produits, encore très peu étudiés par la recherche, ont surtout des effets sur le transit intestinal, prévient Robert Benamouzig. Ils n'ont pas encore prouvé leur capacité à rééquilibrer le microbiote de manière durable. »

Afin de ne pas dégrader la santé de votre microbiote, veillez à limiter votre consommation de produits transformés, de sucres raffinés et d'alcool : ces produits peuvent déséquilibrer votre microbiote. Les traitements antibiotiques sont également à surveiller. « On a longtemps pensé que le microbiote était suffisamment stable pour se réguler lui-même après un événement traumatique comme une prise d'antibiotiques, explique Robert Benamouzig. On se rend compte désormais que ce n'est pas si vrai que ça : chez certaines personnes, ces événements peuvent provoquer une modification plus pérenne du microbiote. »

Un traitement aux antibiotiques pour une simple angine peut perturber votre microbiote. C'est pourquoi les médecins invitent à limiter la prise d'antibiotiques à des situations qui le recommandent.



Robert Benamouzig, chef du service de gastro-entérologie et oncologie digestive de l'hôpital Avicenne AP-HP à Bobigny

LE CARNET DU JOUR
par courriel
carnetdujour@media.figaro.fr
par téléphone
01 56 52 27 27

conférences

Barnes
a le plaisir de vous convier à une conférence exclusive :
Investir ou s'installer en Floride
le lundi 13 avril 2026 de 8 h 30 à 10 h 30, à l'hôtel Plaza Athénée, Paris (8^e).
Présentation du marché immobilier floridien, processus d'acquisition, fiscalité et immigration, ainsi qu'un focus sur le projet Pagan Miami.
Inscription : <https://form.typeform.com/to/O6iMdfGD> ou miami@barnes-international.com

deuils

Ses proches
ont la tristesse de faire part du décès de
Marie-Thérèse ANTONMARCHI de FLAMARE née Bourget,
survenu le 30 mars 2026, à l'âge de 99 ans, à Asnières-sur-Seine.
La cérémonie religieuse sera célébrée en l'église Saint-Jacques, 167, boulevard Bineau, à Neuilly-sur-Seine, le lundi 13 avril 2026, à 10 h 30.
Cet avis tient lieu de faire-part.

Sylvie et François Rougnon, Isabelle et Éric Mandron, Martine et Emmanuel Viel, Patrick et Béatrice Burguet, ses enfants,

Olivier et Sophie, Marine et Frédéric, Amélie, Pierre et Auriane, Marie et Louis, Charles et Victoire, Marion et Florian, Antoine, Grégoire, Claire, Hélène et Antheleme, Pierre-Louis, Joseph, Clémence, ses petits-enfants, Paul, Octave, Raphaël, Louis, Ulisse, Olimpia, Prune, Côme, ses arrière-petits-enfants,
ont la tristesse de vous faire part du décès de
Françoise BURGUET née Saint-Martin, veuve de **Pierre-Olivier Burguet**
survenu le 3 avril 2026, dans sa 91^e année, munie des sacrements de l'Église.
La cérémonie religieuse sera célébrée le jeudi 9 avril, à 14 h 30, en la basilique Saint-Rémi de Reims.
L'inhumation aura lieu le vendredi 10 avril, à 16 heures, au cimetière de Viviers-du-Lac (Savoie).



LE FIGARO
le carnet du jour
Une naissance ? Entrez dans l'histoire
Publiez votre annonce dans le Carnet du Jour.
carnetdujour@media.figaro.fr
01 56 52 27 27

Nous sommes priés d'annoncer le décès de
Mme Isabelle AUDEBERT
survenu le 1^{er} avril 2026, dans sa 53^e année, à Paris, munie des sacrements l'Église.
De la part de son parrain, Robert-Louis Frank.
La cérémonie religieuse sera célébrée ce mardi 7 avril, à 15 h 15, en l'église du Pont-de-Bresme, suivie de l'inhumation au cimetière du vieux bourg, à Saint-Étienne-de-Chigny (Indre-et-Loire).
Cet avis tient lieu de faire-part.

Plestin-les-Grèves (Côtes-d'Armor).
Nous sommes priés de vous annoncer le décès de
comte René de CHAVAGNAC
survenu dans sa 81^e année.
De la part de la comtesse René de Chavagnac, son épouse,
le comte Laurent de Chavagnac de Dreux-Brézé, le comte et la comtesse Matthieu de Chavagnac, le comte Ronan de Chavagnac et Mme Séverine Landes, M. et Mme Matthieu Damien, ses enfants,
Louise, Anne, Hélié, Jean-Baptiste, Gabriel, Samuel, Raphaëlle, ses petits-enfants.
La cérémonie religieuse sera célébrée le vendredi 10 avril 2026, à 10 h 30, en l'église de Plestin-les-Grèves.

Le comte et la comtesse de Cholet, la vicomte et la vicomtesse Fabrice de Cholet, M. et Mme Stéphane Lefebvre du Prey, ses enfants,
Pauline de Cholet, Hortense de Cholet, Armand et Alix de Cholet, Thibéry et Adélaïde Maillard, Alexandre de Cholet, Guillaume et Astrid de Corbiac, Nicolas et Estelle de Panafieu, Christophe et Isaure Dubois Destrizais, ses petits-enfants,
Alice, Rose, Agathe, Hector, Héloïse, Florian, Axel, Louise, Raphaël, Paul, Arthur, Roxane et Basile, ses arrière-petits-enfants,
ont la tristesse de faire part du rappel à Dieu de la
comtesse de CHOLET née Diane Jac de Gironde,
le 31 mars 2026, à l'âge de 94 ans, munie des sacrements de l'Église.
La cérémonie religieuse sera célébrée le vendredi 10 avril 2026, à 10 h 30, en l'église Notre-Dame-de-l'Assomption, 88, rue de l'Assomption, Paris (16^e).

La comtesse Édouard de Cossé Brissac, née Diane de Gramont,
le comte et la comtesse Patrice de Rambuteau, le comte et la comtesse Henri de Cossé Brissac, le comte et la comtesse Philippe de Cossé Brissac, le comte et la comtesse Armand de Cossé Brissac, ses enfants,
ses petits-enfants et son arrière-petite-fille
ont la tristesse de faire part du décès de
comte Édouard de COSSÉ BRISSAC chevalier de la Légion d'honneur, officier de l'ordre national du Mérite,
le Vendredi saint, dans sa 97^e année.
La cérémonie religieuse aura lieu le jeudi 9 avril 2026, à 11 h 30, en la chapelle du château du Fayel (Oise).
Une messe sera dite ultérieurement à Paris.
Priez pour lui dans la lumière de la Résurrection !

Brétigny-sur-Orge (Essonne).
Jean-François, Catherine, Catherine (†), Tarek, Michel, Marie-Christine, Nathalie, ses enfants et leurs conjoints,
Pierre, Jérémie, Xhèni, Jean-Baptiste, Laura, Quentin, Kim-Melly, Thomas, Hélène, Léna, ses petits-enfants, et leurs conjoints,
Clément, Anaïs, Éléonore, Léandre, Matthias, Benjamin, Julien, Céleste, Lucas, ses arrière-petits-enfants,
et toute la famille
ont la douleur de vous faire part du décès de
Nandy LEPETIT née Merron,
rappelée à Dieu le 3 avril 2026, dans sa 94^e année.
La cérémonie religieuse sera célébrée en l'église Saint-Pierre, à Brétigny-sur-Orge, le mardi 14 avril, à 14 h 30.
Cet avis tient lieu de faire-part.

Paris (10^e).
Mme Madeleine Leloup, son épouse, Sarah Le Mesre de Pas, sa fille, le général François Le Mesre de Pas, son frère, et leurs familles
ont la douleur de faire part du décès de
M. Gilles LE MESRE de PAS
survenu le 31 mars 2026.
Les obsèques auront lieu au crématorium du cimetière du Père-Lachaise, à Paris (20^e), le vendredi 10 avril, à 15 h 30.

En union avec Fanny (†), son épouse,
Anne-Laure et Nicolas Barbéry, Stéphane et Guénolée Courcoux, Béryl Courcoux, ses enfants,
Valentine Barbéry, Joséphine Barbéry et Rupert Andrews, Martin et Inès Barbéry, Alice Courcoux, Marguerite et Alexandre Chaboureau, Jeanne et Pierre Vignes, Antoinette Courcoux et Hippolyte Courbier, ses petits-enfants, Anémone et Aimé, ses arrière-petits-enfants,
ont la tristesse de vous faire part du rappel à Dieu de
Philippe COURCOUX
le jeudi 2 avril 2026, à l'âge de 91 ans.
La messe d'enterrement sera célébrée le samedi 11 avril, à 10 h 30, en l'église Saint-Romain de Sèvres, suivie de l'inhumation au cimetière de Marnes-la-Coquette.

Versailles (Yvelines).
Ses enfants, André Jacquemet, Claire Lefalilet, Xavier Jacquemet, leurs conjoints, ses petits-enfants, ses arrière-petits-enfants
ont la tristesse de faire part du décès de
Mme Michelle JACQUEMET née Dubien,
survenu le 28 mars 2026.
La cérémonie religieuse sera célébrée en l'église Sainte-Jeanne-d'Arc, à Versailles, ce mardi 7 avril, à 10 h 30.

Mme Sophie Jouannet, son épouse, Myrtille et Xavier Perrat, Harold et Marine Jouannet, Hugo et Marie Jouannet, ses enfants, Apolline, Adrien, Iris, Calixte et Brune, ses petits-enfants,
ont la douleur de faire part du décès de
Patrick JOUANNET
survenu le 3 avril 2026, à l'âge de 73 ans.
La cérémonie religieuse sera célébrée en l'église Michel-de-Saint-Pierre, à Saint-Pierre-du-Val (Eure), le vendredi 10 avril, à 10 h 30.
Sophie Jouannet, 173, chemin du Bout-du-Monde, 27210 Saint-Pierre-du-Val.

Paris (10^e).
Mme Agathe Petitprez, née Schumacher, son épouse,
Axel, Benoît, ses fils, Amélie, Adriana, ses belles-filles, Pierre, Simon, Gauthier, ses petits-fils, ainsi que toute la famille
ont la tristesse de vous faire part du rappel à Dieu de
Philippe PETITPREZ ancien magistrat, chevalier de la Légion d'honneur,
à l'âge de 69 ans.
La cérémonie religieuse sera célébrée le jeudi 9 avril 2026, à 14 h 30, en l'église Saint-Léonard de Fougères, suivie de l'inhumation au cimetière dans la plus stricte intimité.
Si vous souhaitez faire parvenir vos condoléances à la famille, merci de les adresser à la chambre funéraire, 170, rue de Nantes, 35300 Fougères.
Ni fleurs ni couronnes, des dons au profit de la fondation Apprentis d'Auteuil seront préférés.
Qu'il repose en paix.

Paris.
Marie-Claude et Frederick Butler, Dominique Gervais Babel, ses sœurs et son beau-frère,
Julia Butler, Daphné Birdsey, ses nièces, leurs époux et leurs enfants
ont la douleur de vous faire part du décès de
Marie-France POCHNA née Gervais,
rappelée à Dieu le 26 mars 2026, dans sa 84^e année, munie des sacrements de l'Église.
La cérémonie religieuse sera célébrée le vendredi 10 avril, à 10 heures, en l'église Saint-Philippe-du-Roule, 154, rue du Faubourg-Saint-Honoré, Paris (8^e).

Isabelle Lerègle, son épouse, Nicolas et Marie-Anne, ses enfants, ainsi que leurs conjoints, Arthur, Clément, Aude, Diane et Aurore, ses petits-enfants,
font part du rappel à Dieu de
M. Philippe LERÈGLE HEC 1960, FRICS (Fellow Royal Institution of Chartered Surveyors),
le 1^{er} avril 2026.
La cérémonie religieuse sera célébrée en l'église Saint-Jean-Baptiste-de-Grenelle, à Paris (15^e), le vendredi 10 avril, à 10 h 30.

Les Hauts-d'Anjou. Brissarthe. Angers. Paris.
M. Benoît Michaud, son épouse,
Édouard Michaud, Baudouin et Guyonne Michaud, ses fils et belle-fille, Béryl, Louise et Cyriaque, ses petits-enfants,
Mme Dacosta, sa mère, son frère, sa sœur, ses beaux-frères et belles-sœurs, ses neveux et nièces et toute la famille
ont la tristesse de vous faire part du rappel à Dieu de
Mme Benoît MICHAUD née Caroline Dacosta.
La cérémonie religieuse sera célébrée le jeudi 9 avril 2026, à 14 h 30, en l'abbaye de la Haye-aux-Bonshommes, 6, allée Saint-Dominique, à Avrillé (Maine-et-Loire), suivie de l'inhumation au cimetière de Contigné.

Fougères (Ille-et-Vilaine). Yerres (Essonne). Amiens (Somme).
J'ai perdu le témoin de ma vie, je crains désormais de vivre plus négligemment.
Pline le Jeune.
Mme Agathe Petitprez, née Schumacher, son épouse,
Axel, Benoît, ses fils, Amélie, Adriana, ses belles-filles, Pierre, Simon, Gauthier, ses petits-fils, ainsi que toute la famille
ont la tristesse de vous faire part du rappel à Dieu de
M. Camille VALLOIS
le 1^{er} avril 2026, dans sa 83^e année.
La messe d'inhumation aura lieu le vendredi 10 avril, à 10 h 30, en l'église Saint-Martin de Vatteville-la-Rue.
Cet avis tient lieu de faire-part.

M. Alain Galezowski, son frère, Miss Daphné Warner, Mrs Barbara Arnold, ses filles, et toute la famille
ont la tristesse d'annoncer le décès de
Mrs Robert B WARNER née Iza Galezowska, à Paris,
le 4 mars 2026, à Washington.
Une messe sera célébrée le samedi 11 avril, à 12 h 15, en l'église Saint-Ferdinand-des-Ternes, Paris (17^e).

M. Xavier Darcos, chancelier de l'Institut de France, président de la Fondation Simone et Cino Del Duca,
vous informe que la messe paroissiale qui sera célébrée le mardi 14 avril 2026, à 19 heures, en l'église Saint-Germain-des-Prés, Paris (6^e), sera dite à l'intention de
Simone et Cino DEL DUCA
Merci de vous associer par la prière à cette célébration.

Lisieux. Versailles (Yvelines). Lyon (Rhône). Roanne (Loire). Caen. Port-Jérôme-sur-Seine. Notre-Dame-de-Gravenchon. Rouen (Seine-Maritime). Tourgéville. Payerne (Suisse). Paris.
Maryvonne Roggo, son épouse, Jean-François et Laurence, ses enfants,
ont la profonde tristesse de vous faire part du décès de
Hans ROGGO
le mercredi 1^{er} avril 2026, à l'âge de 95 ans.
Un dernier hommage lui sera rendu dans l'intimité, le jeudi 9 avril, à 15 heures, au cimetière de Lisieux, suivi de l'inhumation.
La famille remercie chaleureusement toutes les personnes qui s'associeront à sa peine.
Cet avis tient lieu de faire-part.

Le Havre (Seine-Maritime).
Bruno Taconet, Isabelle et Bruno Sautélet, Stéphane et Véronique Taconet, Olivier et Marine Taconet, ses enfants, gendre et belles-filles,
Marie et Étienne, Pauline, Louis et Alice, Philippine, Alexandre, Capucine, ses petits-enfants, Mila, Raphaëlle, Naël, ses arrière-petits-enfants,
ont la tristesse de vous faire part du décès de
Mme René TACONET née Micheline Ternynck,
rappelée à Dieu le 29 mars 2026, dans sa 96^e année.
Elle a rejoint son époux, René Taconet, décédé le 30 décembre 2025.
La cérémonie religieuse sera célébrée le jeudi 9 avril, à 15 heures, en l'église Saint-Denis de Sanvic, 25, place Henri-Chandellier, au Havre.
Cet avis tient lieu de faire-part.

Le Havre (Seine-Maritime).
Bruno Taconet, Isabelle et Bruno Sautélet, Stéphane et Véronique Taconet, Olivier et Marine Taconet, ses enfants, gendre et belles-filles,
Marie et Étienne, Pauline, Louis et Alice, Philippine, Alexandre, Capucine, ses petits-enfants, Mila, Raphaëlle, Naël, ses arrière-petits-enfants,
ont la tristesse de vous faire part du décès de
Mme René TACONET née Micheline Ternynck,
rappelée à Dieu le 29 mars 2026, dans sa 96^e année.
Elle a rejoint son époux, René Taconet, décédé le 30 décembre 2025.
La cérémonie religieuse sera célébrée le jeudi 9 avril, à 15 heures, en l'église Saint-Denis de Sanvic, 25, place Henri-Chandellier, au Havre.
Cet avis tient lieu de faire-part.

Rouen, Saint-Nicolas-de-Bliquetuit (Seine-Maritime).
Mme Marie-Claude Vallois, son épouse, M. et Mme Emmanuel Vallois, ses enfants, Anthony, Mathilde, Marie-Alix et Augustin, Constance, Louise, Marthe, Philomène, Rose, ses petits-enfants,
ont la tristesse de vous faire part du rappel à Dieu de
M. Camille VALLOIS
le 1^{er} avril 2026, dans sa 83^e année.
La messe d'inhumation aura lieu le vendredi 10 avril, à 10 h 30, en l'église Saint-Martin de Vatteville-la-Rue.
Cet avis tient lieu de faire-part.

M. Alain Galezowski, son frère, Miss Daphné Warner, Mrs Barbara Arnold, ses filles, et toute la famille
ont la tristesse d'annoncer le décès de
Mrs Robert B WARNER née Iza Galezowska, à Paris,
le 4 mars 2026, à Washington.
Une messe sera célébrée le samedi 11 avril, à 12 h 15, en l'église Saint-Ferdinand-des-Ternes, Paris (17^e).

M. Xavier Darcos, chancelier de l'Institut de France, président de la Fondation Simone et Cino Del Duca,
vous informe que la messe paroissiale qui sera célébrée le mardi 14 avril 2026, à 19 heures, en l'église Saint-Germain-des-Prés, Paris (6^e), sera dite à l'intention de
Simone et Cino DEL DUCA
Merci de vous associer par la prière à cette célébration.

Lisieux. Versailles (Yvelines). Lyon (Rhône). Roanne (Loire). Caen. Port-Jérôme-sur-Seine. Notre-Dame-de-Gravenchon. Rouen (Seine-Maritime). Tourgéville. Payerne (Suisse). Paris.
Maryvonne Roggo, son épouse, Jean-François et Laurence, ses enfants,
ont la profonde tristesse de vous faire part du décès de
Hans ROGGO
le mercredi 1^{er} avril 2026, à l'âge de 95 ans.
Un dernier hommage lui sera rendu dans l'intimité, le jeudi 9 avril, à 15 heures, au cimetière de Lisieux, suivi de l'inhumation.
La famille remercie chaleureusement toutes les personnes qui s'associeront à sa peine.
Cet avis tient lieu de faire-part.

Le Havre (Seine-Maritime).
Bruno Taconet, Isabelle et Bruno Sautélet, Stéphane et Véronique Taconet, Olivier et Marine Taconet, ses enfants, gendre et belles-filles,
Marie et Étienne, Pauline, Louis et Alice, Philippine, Alexandre, Capucine, ses petits-enfants, Mila, Raphaëlle, Naël, ses arrière-petits-enfants,
ont la tristesse de vous faire part du décès de
Mme René TACONET née Micheline Ternynck,
rappelée à Dieu le 29 mars 2026, dans sa 96^e année.
Elle a rejoint son époux, René Taconet, décédé le 30 décembre 2025.
La cérémonie religieuse sera célébrée le jeudi 9 avril, à 15 heures, en l'église Saint-Denis de Sanvic, 25, place Henri-Chandellier, au Havre.
Cet avis tient lieu de faire-part.

200 ANS LE FIGARO

Cultiver sa liberté, c'est cultiver sa curiosité.

Recevez Le Figaro chaque jour et ses magazines le week-end. Accédez aux versions numériques du journal, des magazines et des hors-séries culturels ainsi qu'aux applications Figaro Jeux et Le Figaro Cuisine.

339€ pour 6 mois au lieu de 705,40€

ABONNEZ-VOUS AU FIGARO
À renvoyer dans une enveloppe affranchie à : LE FIGARO ABONNEMENT 45 avenue du Général-Leclerc 60643 CHANTILLY CEDEX

OUI, je m'abonne à la Formule CLUB pour 339€ au lieu de 705,40€, soit 52% de réduction.
Je reçois pendant 6 mois Le Figaro du lundi au samedi, accompagné des cahiers thématiques et des magazines du week-end. J'accède à leurs versions numériques et aux hors-séries culturels ainsi qu'aux applications Figaro Jeux et Le Figaro Cuisine.
GRATUIT* Partagez vos avantages numériques avec 4 personnes de votre choix !

Je joins mon règlement par chèque bancaire à l'ordre de Figaro FAP2601

Nom : _____
Prénom : _____
Adresse : _____
Code postal : _____
Ville : _____
Tél. portable : _____
pour améliorer le suivi de votre livraison

*** Pour profiter de vos avantages numériques, complétez votre adresse mail. Pour les partager avec 4 personnes de votre choix, rendez-vous sur : moncompte.lefigaro.fr**

E-mail : _____
en majuscules

Offre métropolitaine réservée aux nouveaux abonnés valable jusqu'au 31/12/2026. Les tarifs sont révisibles à l'issue de chaque année d'abonnement. Les informations recueillies sur ce bulletin sont destinées au Figaro et ses sous-traitants, pour la gestion de votre abonnement et uniquement au Figaro pour vous adresser des offres commerciales pour des produits et services offerts par Le Figaro. Afin d'exercer les droits relatifs à vos données personnelles dans les limites prévues par la loi, vous pouvez vous adresser à Le Figaro, DPO, 101 rue de l'Abbé Groult, 75015 Paris. Si vous ne souhaitez pas recevoir nos promotions et sollicitations, cochez cette case . Si vous ne souhaitez pas que vos coordonnées postales soient transmises à nos partenaires commerciaux pour de la prospection commerciale postale, cochez cette case . Vous disposez du droit de saisir la CNIL de toute réclamation concernant le traitement des données vous concernant. Notre politique de confidentialité et nos CGV sont disponibles sur <https://mentions-legales.lefigaro.fr/le-figaro/politique-de-confidentialite-figaro> et <https://boutique.lefigaro.fr/conditions-generales-de-vente>.



Depuis l'an dernier, certains gynécologues sont en mesure de prescrire un test salivaire expérimental, l'Endotest, à leurs patientes en détresse pour qui l'imagerie n'a rien mis en évidence.

DRAZEN ZIGIC/STOCK ADOBE

Endométriose, toujours un long chemin avant le diagnostic



PAR
Madeleine Meteyer

Laure, 41 ans, a eu ses règles à 12 ans et, dès le départ ou presque, a ressenti des effets secondaires éprouvants. « Des problèmes digestifs, une fatigue permanente, des saignements très importants qui dureraient une semaine. » Pendant des années, elle a consulté des médecins. « Pas de réponse. » Jusqu'en 2020 où, après une IRM, elle entend : « Vous avez de l'endométriose autour de l'utérus et des ligaments utéro-sacrés ». Des cellules semblables à l'endomètre - la paroi qui tapisse l'utérus et s'évacue logiquement pendant les règles - sont présentes sur ces organes et s'inflamment à chaque cycle.

Rose, 33 ans, a eu ses règles à 12 ans, et pendant des années elle s'est contentée d'être « d'une humeur de chien et nauséuse » trois jours dans le mois. Elle a 23 ans quand apparaissent « des spasmes qui traversent (son) dos, durant lesquels (elle) dois parfois attraper le rebord d'une table pour ne pas crier ». Elle compare depuis leur arrivée ses règles à « un monstre qui se réveille » et la « vide ». En 2018, une échographie pelvienne a révélé une endométriose au niveau des ligaments utéro-sacrés.

Lou-Anne, 21 ans, a eu ses règles à 13 ans. Aucun problème d'abord. Au lycée, son ventre s'est mis à gonfler « comme si (elle) était enceinte ». Les douleurs l'isolent, elle annule les sorties à l'avance de peur de devoir le faire le jour même. Tandis qu'elle a « plus de jours avec des maux de ventre que de jours sans », son médecin traitant accuse le stress. « Il m'expliquait que c'était dans ma tête. » En 2024, encouragée par ses parents, elle approfondit les examens. Une adénomyose, une forme d'endométriose dans l'utérus, est décelée.

Ophélie a 41 ans. Elle a eu ses règles à 11 ans et depuis ce jour elle souffre beaucoup. Au début de la trentaine, alors que l'endométriose passe dans le langage médical courant, elle l'évoque devant son médecin. « Il a fermé la conversation immédiatement en me disant que cette maladie n'existait pas, que c'était une mode. Je n'ai plus osé en reparler. » En novembre, onze ans après cette rebuffade, une sage-femme, à la campagne, lui a proposé de refaire des examens. « Je vais peut-être enfin savoir ce qui m'arrive. »

À elles trois, Laure, Rose et Lou-Anne affichent une moyenne d'errance médicale de 10,3 ans ; proche de la moyenne nationale de dix ans. Si une endométriose est diagnostiquée chez Ophélie, il aura fallu trente ans pour qu'un médecin fasse le lien entre ses premiers symptômes et cette maladie gynécologique chronique caractérisée par la présence de tissu semblable à la muqueuse utérine en dehors de l'utérus,

Entre l'apparition des premiers symptômes et le diagnostic, il existe un délai moyen de dix ans pour cette maladie dont l'étude est devenue obligatoire pour les étudiants médecins depuis 2020. Les femmes qui en sont atteintes ne savent pas toujours en reconnaître les signes, extrêmement variés.

responsable de lésions inflammatoires. Très présente dans les médias et dans les programmes politiques, qui touche une femme sur dix en France, « mais toujours très mal connue », regrette Carole Abo, chirurgienne gynécologue à l'hôpital Saint-Joseph de Paris. Pour deux grandes raisons : la formation encore imparfaite des médecins, généralistes et radiologues notamment, et la variété des symptômes qui fait dire à Mélanie, secrétaire de l'association EndoFrance, qu'il existe « une endométriose par femme ».

La première raison a été déplorée sur tous les tons : en dépit de son existence millénaire, l'endométriose a l'air d'être une maladie contemporaine, à la mode. « La première description clinique de la pathologie a 4 000 ans mais la médecine a tellement longtemps associé les règles et la douleur, la femme à la douleur, qu'on ne s'y est pas intéressé », explique Erick Petit, radiologue au Centre d'imagerie médicale Paris 13, un des centres pionniers dans l'approche multidisciplinaire.

À quoi doit-elle sa popularisation récente ? D'abord aux progrès de l'imagerie, de l'IRM pelvienne notamment. En parvenant à montrer les lésions sur les ovaires, les ligaments utéro-sacrés, les trompes, le vagin, la vessie..., les radios ont donné un sens commun à des souffrances sans rapport évident. La meilleure compréhension de la douleur a permis de dégager des prises en charge plus fines, plus satisfaisantes pour les médecins eux-mêmes, ce qui a accru leur intérêt. Dans le même temps, les patientes se sont organisées en

associations comme EndoFrance (2001) et Endomind (2014), déterminées à arracher des financements pour des programmes de recherche. En 2022, le gouvernement a lancé une stratégie nationale dotée d'un budget et d'un volet de sensibilisation professionnelle et grand public. Et, depuis, même si « ça reste très insuffisant », assure Erick Petit, « la formation s'est améliorée », constate Mélanie, d'EndoFrance.

Dans chaque région, une « filière de soin », un réseau organisé de spécialistes chargés d'orienter les patientes vers le bon soignant, a été déployée. Les femmes peuvent espérer tomber plus facilement sur des professionnels capables d'établir un pont entre deux ou trois symptômes. « Celles qui ont beaucoup tâtonné peuvent être émusées aux larmes par le simple fait qu'on ne minimise pas leurs douleurs », raconte Carole Abo.

L'errance tient parfois à la retenue de la patiente elle-même. « Les symptômes sont tellement divers et complexes qu'on peut mettre du temps à faire le lien entre eux et même à l'évoquer », rapporte Mélanie, d'EndoFrance. D'autant qu'ils peuvent relever d'autres affections comme le syndrome du côlon irritable, le SOPK, la fibromyalgie. « Les plus fréquents sont les douleurs pelviennes, surtout pendant les règles, et les troubles digestifs. Erick Petit va jusqu'à dire que pour lui « le seul symptôme constant, c'est les troubles fonctionnels digestifs ». Mais la maladie est riche en autres réjouissances. Kinésithérapeute et sexologue, Lucie Yvelin a aidé des patientes à découvrir qu'elles en étaient atteintes en les soignant pour du vaginisme, des contractions involontaires du périnée qui empêchent la pénétration.

Selon l'Inserm, les symptômes caractéristiques sont les douleurs pelviennes récurrentes; les douleurs abdominales; la dyspareunie; la dysurie; la dyschésie et l'infertilité. Ainsi, 30% à 40% des femmes touchées par l'endométriose ont des difficultés à avoir des enfants

Beaucoup de ces femmes ont eu d'abord « simplement » mal lors des relations sexuelles, une conséquence possible de l'endométriose, la dyspareunie. « Elles ont accepté des rapports douloureux jusqu'à ce que leur périnée, pour les protéger, fasse barrière. » Lucie, 30 ans, n'a pas pu avoir de rapports sexuels pendant près de deux ans au cours de sa vingtaine. Aux toilettes, son copain devait l'attendre devant la cabine car il lui arrivait de s'y évanouir. Aucun des médecins vus à l'époque n'a associé ces difficultés-là à l'endométriose trouvée sur ses ovaires et près de son vagin. « Mais il faut dire aussi que je ne mentionnais quasi jamais le

vaginisme. Je l'avais fait une fois, je crois, et on m'a envoyée voir une sexologue qui me demandait d'empiler des boîtes, un exercice censé me décontracter... » La rééducation périnéale a réglé le problème.

Chacune sa maladie, donc. Pas de vaginisme pour Ophélie mais des vomissements, un épouvement si ancré qu'elle se dit « fatiguée de nausée ». Pas de vomissements pour Rose mais une difficulté à vider sa vessie impliquant d'uriner « quasiment toutes les heures », des maux de ventre mais « rien qui gâche la vie ». Une des patientes de Lucie Yvelin - endométriose sur le colon, l'ovaire gauche et les ligaments utéro-sacrés - a développé une sciatique aux membres inférieurs et marche avec une canne bien qu'elle n'ait pas 30 ans. À l'inverse, Joséphine, 31 ans, a mis « un temps fou » à se penser concernée tant elle ne voyait pas de rapport entre les « histoires dramatiques » qu'elle entendait et ses problèmes à elle. « J'ai découvert l'endométriose par la chanteuse Lorie, qui a dû se faire retirer l'utérus. Moi, j'ai seulement mal pendant mes règles. Donc je n'en parlais pas aux médecins. » « La difficulté, c'est de ne pas mettre tout ce qui nous arrive sur le dos de la maladie tout en repérant ce qui y est lié », observe Mélanie, d'EndoFrance.

Selon l'Inserm, les symptômes caractéristiques sont les douleurs pelviennes récurrentes; les douleurs abdominales; la dyspareunie; la dysurie; la dyschésie (douleurs quand on urine); la dyschésie (douleurs quand on défèque) et l'infertilité. 30% à 40% des femmes touchées par l'endométriose ont des difficultés à avoir des enfants.

Si ces symptômes cliniques peuvent aiguiller les professionnels, le mieux reste d'obtenir un diagnostic officiel. Notamment pour espérer la reconnaissance d'une affection longue durée (ALD). Un examen clinique puis un bilan d'imagerie (une échographie pelvienne, parfois doublée d'une IRM pelvienne). Le problème est qu'en fonction des zones atteintes ou de la profondeur des lésions l'imagerie peut ne rien révéler du tout. « C'est mieux si elle ne se voit pas », précise la chirurgienne Carole Abo, dont l'une des patientes est près de perdre un rein alors qu'elle ne souffre pas - la compression des organes est une conséquence possible de la maladie. Mais souffrir sans « preuve » est exaspérant. D'autant qu'une endométriose dite « superficielle » peut provoquer des douleurs profondes.

Depuis l'an dernier, certains gynécologues membres de centres de pointe sont en mesure de prescrire un test salivaire expérimental, l'Endotest, à leurs patientes en détresse pour qui l'imagerie ne montre rien. Prometteur, il affiche des performances élevées dans les premières études, mais reste en cours d'évaluation. « Après, relativise Mélanie, d'EndoFrance, la prise en charge de la douleur peut être faite sans diagnostic. » Le traitement le plus courant car le plus efficace ? La pilule en continu. Une bénédiction pour une part des femmes, une difficulté supplémentaire pour d'autres. ■

Peter Sloterdijk : « Face aux Américains, les Européens veulent à tout prix garder le privilège du non-combattant »

ENTRETIEN

Le grand philosophe allemand publie « Le Livre de l'Europe », une série de méditations érudites et étonnantes sur les mythologies européennes. L'occasion de l'interroger sur le réveil du Vieux Continent, à l'heure où Friedrich Merz le cite dans ses discours sur le réarmement de l'Allemagne.

PROPOS RECUEILLIS PAR
Martin Bernier

LE FIGARO. - Il y a deux ans, au moment des élections européennes et de vos cours au Collège de France, vous disiez que les Européens avaient « le privilège d'être devenus les spectateurs de l'histoire ». Depuis, la situation géopolitique a beaucoup évolué, les États-Unis ont notamment menacé d'annexer le Groenland. Les Européens peuvent-ils rester spectateurs ?
PETER SLOTERDIJK. - Depuis quelques milliers d'années, l'humanité est coupée en deux entre ceux qui font l'histoire mondiale et ceux qui ont le triste privilège de regarder. C'est un phénomène qui s'est articulé pour la première fois avant l'ère chrétienne, lorsque le prophétisme judaïque a développé une forme de conscience historique. L'élément spécifique du regard juif sur l'histoire du monde reposait sur sa faculté à regarder s'élever et s'effondrer les empires des autres. Ils ont vu s'élever et s'effondrer l'empire égyptien - les ennemis éternels -, les rois divins mésopotamiens, et ils ont assisté à la chute relative des empires perses. Le dernier empire que l'on a vu monter et dont on attend la chute, c'est l'Empire romain. Mais, depuis, nous avons assisté à un transfert d'empire. L'Église chrétienne a pris en charge l'Empire romain occidental. L'histoire romaine a ensuite trouvé un prolongement dans la création d'empires en Europe de l'Ouest : de Charlemagne à Napoléon, le démon de l'Empire romain n'a jamais quitté l'Europe. Le dernier transfert d'empire a eu lieu au XX^e siècle, lorsque les Britanniques ont cédé le privilège du pouvoir mondial à leur ancienne colonie américaine. Ironiquement, les Européens se sont retrouvés dans la position du regard juif ; ils sont devenus les témoins d'une nouvelle gigantesque machie entre les États-Unis et la Chine. Cette position de spectateur est désormais structurelle. Ces dernières semaines, nous avons assisté à un moment dramatique : pour la première fois, les Européens ont catégoriquement nié leur volonté de participer à la guerre américaine contre l'Iran, comme si nous voulions à tout prix garder le privilège du non-combattant.

En même temps, les Européens veulent se réarmer. Dans son discours à la conférence de Munich, le chancelier allemand Friedrich Merz vous a cité : « Nous, en Europe, avons mis fin à de longues vacances loin de l'histoire du monde. » Quel regard portez-vous sur cette dynamique ? Y croyez-vous ?
C'était initialement une métaphore, une tournure qui appartient plutôt au feuilleton littéraire qu'au discours d'ordre politologique. Mais au moment où les relations avec les États-Unis se refroidissent, il devient évident que les Européens sont condamnés à fournir un effort supplémentaire pour assurer leur sécurité militaire dans un effort coordonné. Il serait ridicule qu'une entité politique comme l'Union européenne, menacée comme elle l'est, ne possède que 27 armées minuscules.

Quel regard portez-vous sur le fait que l'Allemagne veuille s'imposer comme la principale puissance militaire en Europe ? Est-on face à une énième « remise en scène théâtrale » de l'histoire ?
L'Europe a créé une nouvelle forme politique dont il existe très peu d'exemples : une entité politique d'une certaine grandeur, qui aurait normalement exigé l'existence d'un empire et d'un centralisme impérial. Au lieu de quoi nous avons créé un grand ensemble de nature post-impériale. C'est une conquête extraordinaire.

Pour vous, le terme d'« Occident » n'est qu'un « palliatif » conçu pour dissimuler l'ironie du transfert d'empire de l'Europe vers les États-Unis. Quel est le problème avec ce mot ? Est-ce que l'« Occident » n'existe pas ?
Après la Seconde Guerre mondiale, l'Europe était devenue un continent de la dévastation, mais elle avait le privilège de se trouver dans une situation de reconstruction. Elle était portée par l'élan de se refaire ; il y avait de l'optimisme dans l'air et un grand projet. Aujourd'hui, on semble avoir perdu tout cela : ce n'est plus l'élan des débuts qui nous propulse, mais plutôt une ambiance de souci,

« Au moment où les relations avec les États-Unis se refroidissent, il devient évident que les Européens sont condamnés à fournir un effort supplémentaire pour assurer leur sécurité militaire dans un effort coordonné »

d'angoisse, d'insécurité. Du point de vue psychopolitique, l'Europe de l'après-guerre n'est plus la même chose que celle d'aujourd'hui. La seule chose qui reste est qu'elle ne veut pas faire la guerre. Les Européens veulent tout simplement vivre, inspirés par le savoir-vivre à la française. C'est un peu comme si Georges Moustaki avait écrit un préambule à la Constitution européenne : « La bonne vie d'abord ».

Était-ce un mirage de croire que les États-Unis et l'Europe constituaient une même aire civilisationnelle ?

Le terme d'Occident est une formule qui permet de cacher une diversité réelle dont on ne veut pas parler. Lorsque Winston Churchill a voulu écrire l'histoire de l'Empire britannique, il a préféré un titre qui en dit long : *A History of the English-Speaking People* (« Une histoire des peuples anglophones »). Cela renvoie déjà à cette problématique de l'usage palliatif du mot d'Occident. Dans la perspective de Churchill, seul comptait l'Empire britannique. Mais il observait déjà la montée des États-Unis comme pouvoir mondial à un moment où, par ailleurs, la plupart des colonies anglaises comme l'Australie et la Nouvelle-Zélande étaient en train de devenir des nations autonomes. À cela s'ajoute le fait que l'anglais est devenu la *lingua franca* du monde contemporain. Même en Chine, quand les savants chinois ont des difficultés à communiquer, ils passent du chinois à l'anglais. La fonction de l'anglais comme langage mondial ne peut jamais être surestimée. C'est un fait majeur. Et cela contribue à l'europanisation du reste du monde. Même si la formule « reste du monde » est devenue un peu ridicule ou obscène, il y a toujours un « reste du monde » qui désigne ceux qui ne parlent pas anglais.

La quasi-disparition du latin comme langue étudiée par les élites cultivées est un autre bouleversement majeur en Europe depuis la fin du XX^e siècle. Ce phénomène est-il révélateur d'une évolution de la culture européenne ?

Il y a de bonnes raisons de parler d'une relative fin du latinisme. D'abord parce que l'anglais s'est mis à la tête de la communication mondiale. Ensuite parce que l'Europe qui s'était construite sur une opposition entre les langues germaniques et les langues latines a vu apparaître dès le XIX^e siècle une troisième force avec l'arrivée des langues slaves. En 1869, Nikolaï Danilevski a publié son livre *La Russie et l'Europe. Opinion sur les relations culturelles et politiques entre le monde slave et le romain germanique*. C'était une déclaration de guerre contre la civilisation de l'Ouest. Et nous vivons encore dans les conséquences de cette déclaration de guerre : Poutine cite Danilevski et il adhère à la vision du monde eurasiatique, incarnée aujourd'hui par Alexandre Douguine. Ce sont des gens qui prétendent que la grande erreur dans l'histoire de la Russie a été la décision de Pierre le Grand de mener son pays sur le chemin de l'occidentalisation. Ils veulent réorienter la Russie et ils préconisent le modèle mongol plutôt que le modèle européen. Selon eux, l'Europe ne serait qu'une annexe nocive à cet espace terrestre monumental que représente la Russie. Pour comprendre la situation géopolitique entre la Russie et l'Europe, il faut se souvenir de ce complexe idéologique eurasiatique.

Vous consacrez des pages intéressantes au « Déclin de l'Occident », d'Oswald Spengler. Quels sont vos points de désaccords avec sa thèse ?
Spengler incarne un courant de pensée qu'on pourrait appeler le biologisme politique ou le biologisme culturel. Il conçoit les civilisations comme de grands êtres vivants qui parcourraient un cycle vital de la durée d'un millénaire. Selon lui, l'Occident tel que nous le connaissons serait né autour de l'an mille, et, à partir du XIX^e siècle, il entrerait dans sa période décadente civilisatrice. Étonnamment, ce que Spengler appelle « civilisation » désigne l'automne d'une culture. Dans le cas de l'Europe, cela s'illustre avec le phénomène de Napoléon : le retour des Césars annonce l'automne de la civilisation européenne. Mais à y regarder de plus près, le schéma biologique de Spengler est tout simplement trop faible pour pouvoir emporter des conséquences aussi importantes. Il faut à mon sens le remplacer par une théorie systémique de la civilisation fondée sur la cybernétique, une logique du feedback positif qui permet l'auto-augmentation des processus qui se nourrissent par leur propre résultat. C'était déjà la logique découverte par Hegel de façon un peu confuse. Mais avec la montée de la cybernétique au XX^e siècle, la logique des phénomènes recouplés est devenue une véritable systémique à laquelle ont contribué aussi des penseurs comme Edgar Morin, Niklas Luhmann, Ludwig von Bertalanffy, John von Neumann et d'autres grands penseurs de l'intelligence artificielle. Ce modèle permet de décrire les phénomènes de civilisation de façon beaucoup plus cohérente que ce que décrit Oswald Spengler.

Ne pensez-vous pas toutefois que l'Europe est en déclin ?

Il existe des champs de déclin. Si on regarde le système scolaire en France et en Allemagne, il faut bien reconnaître que nous sommes en pleine chute. La chute est en partie due au fait que les enseignants n'osent plus exercer la sévérité nécessaire pour garantir que les élèves apprennent vraiment quelque chose. En tant que recteur d'une école des Beaux-Arts à Karlsruhe, j'ai eu l'occasion de parler avec des centaines de jeunes qui avaient obtenu leur baccalauréat (« abitur », en allemand) sans avoir lu les textes de base de la littérature allemande. On a affaire à une nouvelle génération qui a un vrai manque de culture littéraire. Et on ne voit pas encore ce qui pourrait remplacer ce déclin de la culture de la lecture. Il est encore trop tôt pour parler de décadence, mais le changement auquel on assiste est dramatique. Cela rappelle la coupure des débuts de l'ère de Gutenberg : je crois qu'avec l'arrivée de l'intelligence artificielle, nous parcourons une crise de la civilisation aussi profonde que celle de la période de la Réforme.

Vous dites qu'une des principales inventions psychoculturelles de l'Europe n'est pas la figure de l'enseignant, mais de l'étudiant, à la fois humble et ambitieux. En quoi la fin de ce paradigme et l'évolution des modes d'apprentissage menacent-ils l'avenir de l'Europe ?
Le génie européen réside dans sa capacité à stimuler les ambitions des jeunes. Tant que cette fonction n'est pas éteinte, on peut avoir confiance en l'idée qu'une nouvelle vague de jeunes et une nouvelle typologie de jeunes talents va porter le processus de la civilisation dans une nouvelle époque. Si l'Europe est vraiment dans un état aussi lamentable que le prétendent ses détracteurs et les déclinistes, il reste un mystère : pourquoi des centaines de millions de gens venant du « Sud global » sont-ils prêts à faire presque tout pour acquérir le droit d'asile dans cette région du monde ? ■



LE LIVRE DE L'EUROPE
De Peter Sloterdijk,
Éditions Payot
320 p., 24 €.



Iran : prendre le temps de vraies négociations de paix



CHRONIQUE
Renaud Girard

Dans un tweet au langage fleuri, Donald Trump a, le 5 avril 2026, donné un nouvel ultimatum aux Iraniens : ou bien vous débloquez le détroit d'Ormuz dans les 48 heures, ou bien je déclenche contre vous le feu du ciel, et je vous détruis vos ponts comme vos centrales électriques.

L'Amérique jouit d'une supériorité militaire et technologique écrasante face aux Iraniens, comme l'a bien montré la récupération réussie de ses deux aviateurs, qui s'étaient éjectés en plein centre de la Perse, non loin d'Ispahan. Mais le problème de la Maison-Blanche aujourd'hui est qu'elle ne voit pas comment convertir son avantage militaire en gain politique.

Bien que soumise à d'intenses bombardements et à l'assassinat ciblé de la plupart de ses chefs, la République islamique d'Iran ne s'effondre pas. Pire, le régime se durcit, continuant ses bombardements de représailles contre les pétromonarchies sunnites riveraines du golfe Persique alliées des États-Unis, ce qui provoque une forte hausse du prix des hydrocarbures et le début d'une grave crise économique mondiale.

Le 47^e président des États-Unis a déclaré que sa guerre contre l'Iran, commencée le 28 février 2026, avait pour objectif de rendre le Moyen-Orient plus sûr et plus stable. Or, pour les gens qui vivent dans cette région ou qui commercent avec elle, la sécurité et la stabilité du Moyen-Orient, loin de progresser, ont empiré.

Sauf à envisager le projet fou d'envahir l'Iran et de prendre Téhéran par la force pour y installer un nouveau régime, l'Amérique devrait composer avec la théocratie actuelle, afin d'obtenir, par des négociations diplomatiques, un gain politique de long terme.

On se souvient qu'au mois de février 2026, les Américains et les Iraniens poursuivaient d'intenses négociations, sous médiation omanaise. L'idée était d'obtenir une dénucléarisation de l'Iran encore plus drastique que celle qui avait été obtenue par l'accord international de Vienne du 14 juillet 2015, lequel avait été négocié par l'administration Obama, les Européens, les Chinois et les Russes, puis transformé en résolution onusienne. L'accord de 2015, qui prévoyait la suspension de l'enrichissement d'uranium par l'Iran en échange d'une levée progressive des sanctions commerciales punissant son économie, se révéla d'autant plus

efficace que l'Iran le respectait scrupuleusement. Quatre inspections inopinées consécutives de l'AIEA (Agence internationale de l'énergie atomique) sur le terrain conclurent que l'Iran satisfaisait pleinement ses obligations de dénucléarisation.

Malheureusement, revenant sur la parole des États-Unis d'Amérique, Donald Trump prit, en 2018, la décision unilatérale de dénoncer l'accord de juillet 2015. Les entreprises européennes, par peur des sanctions américaines, se montrèrent incapables de poursuivre leur commerce et leurs investissements en Iran, bien qu'encouragées par leurs gouvernements. En réaction, l'Iran prit la fâcheuse décision de reprendre son activité d'enrichissement, jusqu'à produire quelque 400 kilogrammes d'uranium enrichi à 60% - un taux proche de celui de la qualité militaire, qui est de 90% environ. Cet uranium est aujourd'hui enfoui ou caché quelque part en Iran.

Sauf à envisager le projet fou d'envahir l'Iran et de prendre Téhéran par la force pour y installer un nouveau régime, l'Amérique devrait composer avec la théocratie actuelle, afin d'obtenir, par des négociations diplomatiques, un gain politique de long terme

L'idée des négociations américano-iraniennes de février 2026 était d'obtenir de l'Iran un renoncement perpétuel au nucléaire militaire, en échange d'une levée des sanctions. Il était envisagé d'envoyer les 400 kg d'uranium enrichi dans un pays tiers, pour qu'ils soient ensuite transformés, afin de fournir du matériel de combustion pour la centrale atomique de Bouchehr (ouest de l'Iran, sur les rives du golfe Persique). Les chaufferies nucléaires sont alimentées par des crayons d'uranium enrichi à 3,7%.

La dernière séance de négociations eut lieu le jeudi 26 février 2026, à laquelle participèrent le ministre iranien des Affaires étrangères Abbas Araghchi et les deux envoyés spéciaux du président Trump, Steve Witkoff et Jared Kushner. Aux dires du médiateur, le ministre omanais des Affaires étrangères, cette séance avait permis d'importants progrès. Une réunion technique nucléaire devait avoir lieu à Vienne le lundi 2 mars 2026

entre Américains et Iraniens. Mais le vendredi 27 février, le président Trump fit savoir dans une interview qu'il n'était pas satisfait des résultats de la négociation. Quelques heures plus tard, le samedi, une frappe israélo-américaine décapitait le régime de Téhéran. C'est la première fois dans leur histoire que les États-Unis attaquent par surprise un pays avec lequel ils étaient en négociation diplomatique.

Aujourd'hui, il y a, en Iran, des voix raisonnables, comme celle de l'ancien ministre des Affaires étrangères Zarif (le négociateur du traité de Vienne de 2015) pour appeler à un cessez-le-feu et à la réouverture des négociations entre Téhéran et Washington.

Encore faut-il donner un minimum de temps aux Iraniens pour se réunir, se concerter et élaborer une offre raisonnable. Les Pakistanais proposent un cessez-le-feu de 45 jours, et l'ouverture immédiate de discussions diplomatiques.

Bien que la démocratie médiatique américaine vive dans le temps court, le président Trump serait bien avisé de donner un peu de temps au temps, comme aurait dit François Mitterrand. Après tout, l'enjeu est important de doter le Moyen-Orient d'une paix définitive.

À quoi ressemblerait un accord raisonnable ? Ce serait un accord vérifiable de dénucléarisation militaire de l'Iran, assorti d'un dégel immédiat des fonds gelés de la République islamique, afin que la reconstruction de la Perse puisse commencer, puis d'une levée progressive des sanctions. Il ne serait pas excessif d'exiger de Téhéran qu'il retire toutes ses menaces de destruction de l'État d'Israël, lequel existe légalement et légitimement. L'Iran pourrait par exemple se rallier au plan de paix saoudien du roi Abdallah, qui fut approuvé en mars 2002 à Beyrouth par l'ensemble des pays de la Ligue arabe. Le retour de la navigation libre dans le détroit d'Ormuz devrait être évidemment garanti par Téhéran.

Un tel accord aurait le mérite de sauver la face de tous les belligérants et d'être immédiatement applicable. En politique internationale, l'humiliation des pays est toujours contre-productive. C'est quelque chose qu'avait compris Kissinger, lorsqu'il obligea les Israéliens à ne pas consommer leur encerclement de la troisième armée égyptienne à la fin de la guerre du Kippour (octobre 1973) et à négocier un cessez-le-feu immédiat avec Le Caire. Aujourd'hui, Israël et l'Égypte vivent en paix. Et cette paix a déjà un demi-siècle de vie. ■

➤ Lire aussi PAGES 2 À 5 ET 20 À 21

Dans un pays qui ne fait plus assez d'enfants, la politique familiale devrait être un sanctuaire budgétaire



BENOÎT PERRIN

Pour le directeur de Contribuables associés, le rabot sur les allocations familiales, effectif depuis le 1^{er} mars dernier, est un coup porté à l'avenir de notre pays. Un choix d'autant plus incompréhensible au vu de notre démographie en berne, ajoute-t-il.

Pour la première fois depuis la guerre, la France a enterré plus de gens qu'elle n'en a mis au monde. En 2025, 645 000 naissances pour 651 000 décès : le solde naturel est devenu négatif. Que fait le gouvernement face à ce signal d'alarme démographique ? Il réduit les allocations familiales.

Depuis le 1^{er} mars, un décret pris dans la plus grande discrétion reporte de 14 à 18 ans l'âge à partir duquel les allocations sont majorées. L'opération a pu s'effectuer sans vote du Parlement : curieusement, les prestations familiales ne sont pas protégées par la loi, contrairement aux retraites. Un simple décret suffit à les amputer.

Le gouvernement justifie cette décision par la nécessité de réaliser des économies : environ 200 millions d'euros dès 2026. Le déficit de la Sécurité sociale a atteint 21,6 milliards d'euros en 2025 - et devrait encore dépasser 19 milliards cette année. Face à ces abîmes, 200 millions apparaissent moins comme une réforme que comme un symbole : celui d'une politique qui préfère rogner les prestations familiales plutôt que d'affronter les dérives structurelles de notre modèle social.

La réforme introduit par ailleurs une inégalité de traitement difficilement justifiable. Les familles dont les enfants avaient déjà atteint 14 ans avant le 1^{er} mars continueront à bénéficier de la majoration. Celles dont les enfants l'atteindront après devront attendre quatre années supplémentaires. Deux familles avec des enfants du même âge, traitement différent selon la date de naissance. Difficile de parler d'équité.

Paradoxe supplémentaire : la branche famille est l'une des rares à ne pas être structurellement déficitaire. Le bon sens voudrait qu'on s'attaquât aux dérives des autres branches plutôt que de ponctionner la seule qui soit à l'équilibre. Car pendant que l'on prend 200 millions aux familles, on suspend les économies issues de la réforme des retraites de 2023, on ne touche ni aux problèmes structurels de l'assurance-maladie, ni à la fraude aux minima sociaux, ni aux largesses d'accès à de nombreuses prestations sociales.

Certains diront qu'il ne s'agit que d'une goutte d'eau. Mais ce qui est une goutte d'eau pour les finances publiques ne l'est pas pour les ménages. Et ce sont les familles les plus modestes qui en sont les premières victimes, par l'effet mécanique de la modulation des allocations selon les ressources. Une famille de deux enfants gagnant 50 000 euros par an perdra environ 900 euros par an, mais seulement 225 euros si elle gagne 110 000 euros. Avec trois enfants, la perte est de 680 euros pour cette même famille aisée et 2730 euros pour la famille la plus modeste ! Effet boomerang d'une redistribution mal pensée à l'origine.

Le gouvernement prétend justifier la mesure par l'allongement des études : les dépenses liées aux enfants seraient plus importantes à 18 ans qu'à 14 ans. Admettons. Mais alors pourquoi ne pas avoir également repoussé l'âge limite des allocations, toujours fixé à 20 ans ? L'argument ne tient pas à l'examen.

Le problème est bien entendu plus large que le montant des aides. Les freins à la natalité sont nombreux : fiscalité peu incitative, logement inaccessible, modes de garde insuffisants, confiance

dans l'avenir altérée... Les politiques natalistes les plus efficaces sont celles qui permettent aux mères de concilier vie professionnelle et vie familiale, et aux jeunes de se loger. Sur aucun de ces fronts le gouvernement n'avance.

Dans un pays qui ne fait déjà plus assez d'enfants, la politique familiale devrait être un sanctuaire budgétaire. Nous avons choisi l'inverse : faire des familles la variable d'ajustement de nos lâchetés budgétaires. Un suicide assisté, en quelque sorte. ■

FIGAROVox

TITRES-RESTAURANT

« Quand fera-t-on confiance aux salariés pour dépenser leur propre argent ? », une tribune de Stéphane Manigold.

ALSACE

« Une proposition de loi sur le bien de la France », une tribune de Géraldine Chavrier, professeur de droit à l'université Paris 1.

LE FIGARO

Dassault Médias
(actionnaire à plus de 95%)
23-25, rue de Provence
75009 Paris

Président-directeur général
Eric Trappier

Administrateurs

Thierry Dassault,
Olivier Costa de Beauregard,
Benoît Habert,
Rudi Roussillon

SOCIÉTÉ DU FIGARO SAS
(société éditrice)
23-25, rue de Provence
75009 Paris

Président
Eric Trappier

Directeur général,
directeur de la publication

Marc Feuillée

Directeur des rédactions

Alexis Brézet

Directeur délégué de la rédaction

Vincent Trémolet de Villers

Directeurs adjoints de la rédaction

Gaëtan de Capèle (Économie),
Laurence de Charette
(pôle audiovisuel), Anne-Sophie
von Claer (Style, Art de vivre, F),
Philippe Gelle (International),

Anne Huet-Wuillème (Edition,
Photo, Révision, DA),

Jacques-Olivier Martin (directeur
de la rédaction du Figaro.fr),

Étienne de Montety (Figaro
Littéraire), Yves Thérard

(Enquêtes, Opérations spéciales,
Sports, Sciences, Culture,
Télévision).

Rédacteur en chef

Frédéric Picard (Web)

Directeur du pôle news

Bertrand Gié

Éditeurs

Robert Mergui
Anne Pican

FIGAROMEDIAS

23-25, rue de Provence, 75009 Paris

Tél. : 01 56 52 20 00

Fax : 01 56 52 23 07

Président-directeur général

Aurore Domont

Direction, administration, rédaction

23-25, rue de Provence
75009 Paris

Tél. : 01 57 08 50 00
direction.redaction@lefigaro.fr

Impression L'Imprimerie, 79, rue de Roissy

93290 Tremblay-en-France

Midi Print, 30600 Gallargues-le-Montueux

ISSN 0182-5852

Commission paritaire n° 0426 C 83022

Pour vous abonner Lundi au vendredi de 7h 30 à 18h ;
sam. de 8h à 13h au 01 70 37 31 70 ou à abo@client.lefigaro.fr

Gérez votre abonnement sur www.lefigaro.fr/client

Formules d'abonnement pour 1 an - France métropolitaine

Club Prestige: 599 €. Club: 439 €. Semaine: 385 €. Week-end Prestige: 464 €. Week-end: 329 €.

Imprimé sur papier issu de forêts gérées durablement.

Origine du papier : Allemagne. Taux de fibres recyclées : 100%.

Ce journal est imprimé sur un papier UPM porteur de l'écocollable européen sous le numéro FI/011/001. Eutrophication : Prot. 0,002 kg/tonne de papier.

LE FIGARO

LE FIGARO

LE FIGARO

LE FIGARO

LE FIGARO

LE FIGARO

LE FIGARO

LE FIGARO

LE FIGARO

LE FIGARO

Le journal se compose de :

Édition nationale

1^{er} cahier 18 pages

Cahier 2 Économie

8 pages

Cahier 3 Le Figaro

et vous 10 pages

Cahier 4 Entrepreneurs

10 pages



colissimo

“

**POURQUOI COLISSIMO ?
POUR LEUR QUALITÉ
DE SERVICE. TOUT
SIMPLEMENT. ”**

Grâce à la fiabilité de Colissimo, chaque colis bénéficie d'une grande attention, du premier au dernier kilomètre. Ses solutions sont conçues pour prolonger votre expérience de marque auprès de vos clients et leur offrir la liberté de se faire livrer à domicile ou au sein d'un large choix de points hors domicile.

Barbara Sohier

Directrice e-commerce
de Petit Bateau



**LA POSTE
SOLUTIONS
BUSINESS**

LE FIGARO économie



DANONE
COMMENT EVIAN PRÉSERVE SA SOURCE BICENTENAIRE
PAGE 23

TECH
OPENCLAW, LA PLATEFORME PHÉNOMÈNE QUI BOUSCULE L'IA
PAGE 25



Crise énergétique : l'AIE redoute un « avril noir »



Le site gazier de Ras Laffan au Qatar.

Fatih Birol, le directeur général de l'Agence internationale de l'énergie, explique dans un entretien au « Figaro » la violence du choc provoqué par la guerre d'Iran. PAGES 20 ET 21

La commercialisation de Friend.com, le collier IA, repoussée

La start-up américaine Friend a annoncé repousser la mise en vente de son collier dopé à l'intelligence artificielle, afin de se conformer au règlement européen sur la protection des données (RGPD). « Nous voulons nous assurer que nous sommes entièrement conformes au RGPD avant d'expédier le pendentif à l'UE, ce sur quoi nous travaillons

actuellement avec notre équipe juridique européenne », a déclaré aux Échos le directeur général de Friend, Avi Schiffmann. Le gadget, qui coûte 129 dollars, est sorti en automne 2025 aux États-Unis et au Canada. « Je serai toujours d'accord pour prendre un café avec toi », « Je ne laisserai jamais de vaisselle dans l'évier » : depuis plusieurs semai-

nes, la campagne de publicité dans le métro parisien autour de ce pendentif blanc avait éveillé la curiosité des passants mais aussi leurs craintes, notamment en raison de sa capacité à écouter des conversations sans l'accord des personnes enregistrées. Le collier est censé répondre par message sur smartphone à l'aide de l'IA de Google, Gemini, à

n'importe quelle question de son propriétaire. Il peut également parler à « son ami(e) ». Le député écologiste Jérémie Jordanoff avait invité la Commission nationale de l'informatique et des libertés (Cnil) à ouvrir une instruction en raison de soupçons de manquements aux obligations de respect de la vie privée. A. DE G.

> FOCUS BUREAU VERITAS SE RENFORCE DANS LA TECH

Bureau Veritas continue à faire son marché. Le géant du contrôle et de la certification avait acheté une dizaine de sociétés l'année dernière. Des acquisitions tactiques qui lui avaient permis de se renforcer, notamment dans les énergies renouvelables ou la cybersécurité.

Dimanche, le groupe français a annoncé une acquisition plus structurante : il a mis la main sur LotusWorks, spécialisée dans la certification d'infrastructures dédiées aux semi-conducteurs et aux data centers. Une opération importante pour Bureau Veritas, qui, l'année dernière, a fait un bénéfice net de 588 millions d'euros pour des ventes en hausse de 6,5 %, à 6,5 milliards d'euros. Pour s'offrir cette société irlandaise, l'entreprise tricolore a déboursé 375 millions d'euros.

« Cette acquisition cadre parfaitement avec notre plan stratégique LEAP 28. Nous nous sommes engagés à pivoter vers des activités à plus forte croissance et à plus forte marge », souligne Hinda Gharbi, directrice générale de Bureau Veritas. Or, avec le développement de l'intelligence artificielle, des clients comme Amazon et Microsoft ont toujours davantage besoin de data centers. Et les contrats sont généreux.

A contrario, fin 2024, le groupe français a vendu 290 millions d'euros son activité d'analyse alimentaire au groupe Mérieux NutriSciences. Il n'avait pas la taille critique dans ce secteur. Sortir d'activités où il ne pèse pas suffisamment, se renforcer dans des métiers qui ont le vent en poupe... Bureau Veritas déroule sa feuille de route. Celle-ci ne passe plus par une fusion avec la suisse SGS, envisagée début 2025.

JEAN-YVES GUÉRIN

le PLUS du FIGARO ÉCO

UN AUTRE REGARD

Si les consommateurs étaient les dindons de la farce ?

PAR ANNE DE GUIGNÉ
PAGE 24

LIBRES ÉCHANGES

La France est devenue plus inégalitaire que la moyenne des pays de l'Union européenne

PAR JEAN-PIERRE ROBIN
PAGE 24

ESPRIT D'ENTREPRISE

Christophe Périllat, directeur général de Valeo

PAR OLIVIA DÉTROYAT ET GAËTAN DE CAPÈLE
PAGE 24

L'HISTOIRE

Sacs poubelle, papier toilette, riz... Les achats qui s'envolent lors des crises

À Séoul, les ventes quotidiennes de sacs poubelle ont été multipliées par cinq depuis le début du conflit en Iran, a indiqué la mairie, fin mars. Homologués par la puissance publique, ces sacs sont commandés par les magasins directement auprès des services de l'État. Dans le contexte de crise pétrolière, cette centralisation nourrit des craintes de pénurie, contre lesquelles le ministre de l'Énergie, Kim Sung-whan, a tenté, sans succès, de lutter en assurant qu'il « n'y aura pas de problèmes d'approvisionnement pendant plus d'un an ». Las, les Coréens ont stocké des masses impressionnantes de sacs, obligeant certains supermarchés à opérer des rationnements. La dernière semaine de mars, selon Korea

Joogang Daily, les ventes s'étaient envolées dans les enseignes du pays de plus de 200 %. En Europe et aux États-Unis, les confinements sanitaires en 2020 avaient provoqué une explosion des achats de papier toilette, les ventes doublant sur un an en Europe et triplant outre-Atlantique. Une telle panique ne s'est pas reproduite ces dernières semaines. Les consommateurs français ont en revanche augmenté leurs achats de produits alimentaires non périssables.

Mi-mars, selon l'institut Circana, les ventes en volume ont progressé de 15,9 % pour les conserves de maquereaux, de 10,2 % pour le riz, de 8,1 % pour les pâtes alimentaires, de 7,6 % pour les huiles... Une manière aussi de limiter les trajets au supermarché alors que le prix de l'essence flambe. ■

ANNE DE GUIGNÉ



Le chasseur Minelli à nouveau en redressement judiciaire

L'horizon s'obscurcit un peu plus pour Minelli. Depuis septembre dernier, le chasseur faisait l'objet d'une procédure de sauvegarde. Il est désormais en redressement judiciaire, selon des documents divulgués ce week-end. Mince consolation : ce n'est pas la première fois qu'il est confronté à un tel événement. Il y a moins de trois ans, en septembre 2023, il était déjà en cessation de paiements avant que trois repreneurs, devant le tribunal de commerce de Marseille, ne se portent à son chevet. Une nouvelle entité, « Maison Minelli », avait alors été créée par des investisseurs aux côtés de la marque de vêtements Mes Demoiselles Paris. Chez Minelli, les articles de maroquinerie et de chaussures s'adressent principalement aux femmes, depuis sa création en 1973. Mais cette tentative de relance n'a pas eu les effets escomptés. Les chiffres de l'exercice 2024-2025, le dernier publié, attestent d'une perte de

3,7 millions d'euros. Alors même que la marque a cherché à s'adapter, notamment en ciblant un public plus jeune sur les réseaux sociaux. Parallèlement, elle a été restructurée de manière drastique : moins de 200 personnes sont employées aujourd'hui, contre 600 environ avant la reprise. Après avoir fermé plusieurs dizaines de boutiques, l'éventail restant n'a pas été en mesure de tenir les objectifs assignés, avec un chiffre d'affaires inférieur de 7 millions d'euros aux prévisions initiales, à 22 millions d'euros. Minelli vient compléter la liste des nombreuses marques d'accessoires ou de prêt-à-porter placées en redressement judiciaire en France depuis deux ans : Claire's, Jennyfer, Okaïdi ou encore IKKS. Le marché, déjà ultra-concurrentiel, se distingue par l'inflation des sites asiatiques à très bas prix, dont une enseigne comme Shein est le fer de lance.

FRÉDÉRIC DE MONICAULT

Le monde est confronté à un triple choc majeur, pétrolier, gazier et alimentaire, alerte le directeur général de l'AIE, pour qui la seule vraie solution est la réouverture du détroit d'Ormuz. À plus long terme, cette crise devrait accélérer le développement des énergies renouvelables, du nucléaire et des véhicules électriques.

LE FIGARO. - La nouvelle guerre du Golfe est entrée dans sa sixième semaine. Comment jugez-vous la situation sur le plan énergétique ?

FATIH BIROL. - Je suis aujourd'hui très pessimiste parce que cette guerre obstrue l'une des artères de l'économie mondiale. Pas seulement le pétrole et le gaz, mais aussi les engrais, la pétrochimie, l'hélium et bien d'autres choses. Le monde n'a jamais connu une perturbation de l'approvisionnement énergétique d'une telle ampleur. La crise actuelle est plus grave que celles de 1973, 1979 et 2022 réunies. Nous sommes confrontés à un grand choc énergétique, qui combine choc pétrolier, choc gazier et choc alimentaire.

Qui va le plus souffrir ?

L'économie mondiale va souffrir. Bien sûr, les pays européens seront à la peine, le Japon, l'Australie, d'autres. Mais ce sont les pays en développement qui seront le plus affectés, à cause des prix élevés du pétrole, du gaz et de l'alimentation et de l'accélération de l'inflation. Leur croissance économique sera très impactée. Et je crains que beaucoup ne voient leur dette extérieure augmenter de façon très importante. C'est pour cela que je suis pessimiste. Tout cela ne vient pas de l'énergie elle-même mais de la géopolitique.

Les pays membres de l'AIE ont annoncé un processus de libération de stocks stratégiques. Ceux-ci ont-ils été déjà libérés ?

Cela se fait progressivement. Les pays de la région Asie-Pacifique ont commencé à libérer leurs stocks quelques jours après l'annonce de notre action collective, car ils avaient été les plus durement touchés initialement. Désormais, la libération des stocks se poursuit de manière ordonnée en Europe et en Amérique du Nord. Ce processus se poursuivra sur les marchés dans les semaines à venir. Il s'agit d'un mélange de stocks d'urgence détenus par les pouvoirs publics et de stocks industriels détenus en vertu d'obligations gouvernementales, ainsi que de pétrole brut et de produits pétroliers. Mais au-delà de la question du pétrole, pour beaucoup de pays, la question du gaz naturel est aussi un très grave problème. Dans de nombreux pays européens, le prix de l'électricité suit le prix du gaz.

« La seule vraie solution est ailleurs : c'est la réouverture du détroit d'Ormuz »

Quand les pays pourront-ils reconstituer leurs stocks ?

Cela prendra du temps et le prix dépendra du moment où chaque pays décidera de reconstituer ses stocks. Ces 400 millions de barils représentent la plus grande libération de stocks de l'histoire mais il ne s'agit que de 20% de nos stocks. Il nous en reste encore 80%. Nous les utiliserons si nécessaire mais j'espère que ce ne sera pas le cas. Car nous travaillons sur beaucoup de solutions : nous libérons des stocks, nous proposons des mesures



« La crise actuelle est plus grave que celles de 1973, 1979 et 2022 réunies »

Propos recueillis par Armelle Bohineust

« Très pessimiste », Fatih Birol, le patron de l'Agence internationale de l'énergie (AIE), redoute un « avril noir ».

» Lire aussi PAGES 2 À 5 ET 17

d'économie de pétrole et nous faisons de la diplomatie énergétique - je suis par exemple en contact avec les ministres de l'Énergie saoudien, brésilien, indien et bien d'autres encore. Mais tout cela ne fait qu'atténuer la douleur. La seule vraie solution est ailleurs : c'est la réouverture du détroit d'Ormuz. Tant qu'il restera fermé, l'économie mondiale sera confrontée à de très grandes difficultés.

Quelle est l'ampleur de la baisse de la production de pétrole dans le Golfe ?

Énorme. Ces pays ne produisent plus qu'un peu plus de la moitié du pétrole extrait avant la guerre. Et, pour le gaz naturel, plus rien en exportation. Il faut être conscient que le mois de mars a été très difficile mais qu'avril sera bien pire. Si le détroit reste effectivement fermé tout au long du mois d'avril, nous perdrons deux fois plus de pétrole brut et de produits raffinés qu'en mars. Nous entrons dans un « avril noir ». Dans l'hémisphère Nord, avril marque habituellement le début du printemps mais aujourd'hui je crains qu'il ne marque plutôt le début d'un hiver.

À l'instar du site de production de gaz naturel liquéfié de Ras Laffan, au Qatar, visé mi-mars par des drones iraniens, 75 infrastructures énergétiques ont été attaquées et endommagées depuis le début du conflit.

À quelle vitesse la situation dans le Golfe pourrait-elle se rétablir ?

Soixante-quinze infrastructures énergétiques ont été attaquées et endommagées et plus d'un tiers d'entre elles sont gravement ou très gravement touchées.

La remise en état prendra beaucoup de temps. Ce sera plus facile dans des pays comme l'Arabie saoudite, qui dispose de très bonnes compétences d'ingénierie et des ressources financières nécessaires et où les installations sont moins gravement endommagées. Mais ailleurs, comme en Irak, la situation est bien pire. Les salaires des fonctionnaires et les retraites dépendent des revenus du pétrole et du gaz, pour environ 15 millions de personnes. Le pays a perdu les deux tiers de ses recettes pétrolières et il se rapproche d'une situation de paralysie économique. Il faudra beaucoup de temps pour que le Moyen-Orient, qui était jusqu'à présent un pôle énergétique mondial sûr, se redresse.

Vous dépeignez une situation vraiment catastrophique !

Il y a aussi des raisons d'être optimiste. Lors des crises pétrolières des années 1970, il y a eu de grandes réponses stratégiques. Il y a eu une vague de construction de centrales nucléaires, représentant environ 170 gigawatts. La deuxième réponse est venue de l'industrie automobile. À cette époque, une voiture consommait en moyenne 20 litres aux 100 kilomètres ; on est rapidement passé à environ 10 litres. La même chose va se produire à nouveau : il y aura une forte réaction. Et l'architecture du système énergétique mondial va changer.

Comment cela se passera-t-il ?

Cela prendra des années. Ce ne sera pas une solution à la crise actuelle mais la géopolitique de l'énergie sera profondément transformée. Certaines technologies progresseront beaucoup plus vite que d'autres. C'est le cas des renouvelables, du solaire, de l'éolien, dont l'installation est très rapide. Il va y avoir un recours aux renouvelables, très rapidement, à l'échelle de quelques mois. Deuxièmement, la durée de vie des centrales nucléaires existantes sera prolongée ; nous en tirerons des capacités supplémentaires. Et je pense que dans de nombreux pays cela va relancer l'élan en faveur de l'énergie nucléaire, y compris des petits réacteurs modulaires. Troisièmement, je pense, comme dans les années 1970, que l'industrie automobile va se transformer, et que les voitures électriques se développeront. Par ailleurs, en cinq ans, il y a déjà eu deux crises majeures du gaz : une avec la Russie, une au Qatar. L'industrie va devoir travailler dur pour défendre le gaz naturel en tant qu'énergie sûre, fiable et abordable.

À court terme, que recommandez-vous ?

D'abord, les pays doivent utiliser l'énergie de la manière la plus prudente possible, en l'économisant et en améliorant son efficacité. Ensuite, il faut continuer à soutenir la croissance des



KARIM JAAFAR/AFP

La crise occasionnée par la fermeture du détroit d'Ormuz n'en finit pas

Cours du baril de pétrole de Brent, en dollars



Batteries, géothermie, panneaux solaires... les entreprises s'équipent pour résister à la hausse des prix de l'énergie

Elsa Bembaron
et Véronique Guillermand

La guerre en Ukraine avait des allures de premier avertissement. Celle en Iran fait office de douloureux rappel. Miser sur des prix de l'énergie durablement bas n'est plus possible. Depuis début mars, les prix du gaz ont doublé en Europe pour passer de 30 à 60 euros du mégawattheure, quand ceux de l'électricité sont repartis à la hausse pour se rapprocher de 60 euros du MWh, après être passés sous la barre de 50 euros en début d'année. Pour se prémunir de ces hausses, les entreprises, petites et grandes, mettent en place des solutions innovantes.

La hausse des prix du gaz est de loin le sujet le plus sensible. Les entreprises qui disposent de contrats d'approvisionnement sur deux ou trois ans signés avant la crise, sont provisoirement à l'abri de la hausse. Face à l'accélération de la fréquence des crises, les industriels sont de plus en plus nombreux à chercher des alternatives. Ainsi, à Villaroche, au Sud de Paris, Safran a opté pour une installation de géothermie, en partenariat avec Dalkia et le groupe Arverne, pour assurer 75 % des besoins en chauffage de son usine. L'installation, équivalente à celle nécessaire pour chauffer une ville de 4000 habitants, permet à Safran d'échapper aux fluctuations des prix du gaz et de réduire de 6500 tonnes par an ses émissions de CO₂. L'investissement est de 34,5 millions d'euros, pour une installation qui entrera en service à la fin de l'année. L'industriel a aussi opté pour l'installation de panneaux solaires sur des ombrières de parking, assurant ainsi la production de 9 % de ses besoins en électricité.

« L'année dernière, le prix des batteries a chuté de 25 %. Et elles sont de plus en plus fiables »

Nicolas Wolff
PDG de Zeenergy

De son côté, Airbus a fait le pari de la biomasse pour chauffer les installations de sa filiale Airbus Atlantic, à Nantes. La chaufferie a été conçue et réalisée en partenariat avec Engie Solutions, avec le soutien financier de l'Ademe. Elle fournit au site 70 % de ses besoins, en substituant des énergies fossiles par une ressource locale et renouvelable (des déchets de bois, sourcés dans un rayon de 150 km, autour du site). À Toulouse, l'avionneur a mis en service, en octobre 2024, une deuxième chaufferie biomasse, en mesure de répondre à 86 % des besoins en chaleur de tous ses sites basés dans l'agglomération. Ces solutions sont loin d'être anecdotiques, alors que le chauffage représente une des principales sources de consommation de gaz (et de fioul) en France, et d'émissions de CO₂.

Le gouvernement a les deux pieds sur l'accélérateur pour inciter les entreprises à passer à l'électricité : produite sur notre territoire, abondante et meilleur marché que chez nos voisins italiens et allemands. L'exécutif fait d'EDF son bras armé pour mener à bien cette politique. Le groupe a d'ailleurs présenté, à l'occasion du Salon Global Industrie 2026, la création de « l'électrifab », un centre d'expertise dédié à l'électrification de l'industrie, avec des partenaires industriels (Equans, ABB), énergéticiens (Enedis), institutionnels, et financiers (BNP Paribas, Fondation européenne du climat, et les fédérations professionnelles Gimelec, Serce et UFE).

Les chefs d'entreprise qui en ont les moyens n'ont pas attendu pour prendre des initiatives. « Nous assistons à une montée en puissance de l'autoconsommation de l'électricité produite par les panneaux solaires installés sur le toit des entreprises », note Emmanuel Trivin, PDG du groupe Butagaz, faisant référence à l'activité de sa filiale WeWise. Plusieurs nouveaux entrepôts logistiques à proximité de Rungis ont opté pour cette solution, plus intéressante financièrement depuis que les tarifs de rachat d'électricité solaire ont été revus à la baisse. L'autoconsommation permet en outre d'échapper au paiement du tarif d'utilisation des réseaux publics d'électricité (Turpe).

De plus en plus d'entreprises se tournent vers des solutions de stockage sur



La start-up française Storio développe des solutions de stockage sur batteries « après le compteur ». STORIO

batteries « après le compteur ». Storio, une start-up française qui a développé cette solution, rencontre un succès croissant. Les batteries sont rechargées la nuit pendant les deux heures les moins chères et aussi l'après-midi, quand les prix de l'électricité se rapprochent de zéro, grâce à l'abondance d'électricité photovoltaïque. Elles se déchargent quand l'électricité est rare et plus carbonée, le matin et le soir. « Cet

arbitrage permet à nos clients d'abaisser le coût moyen de la fourniture en électricité de 86 euros du MWh à 63 euros, soit 27 % d'économies », explique Jean-Yves Stephan, cofondateur de Storio Energy, dont les clients sont essentiellement des électro-intensifs (métallurgie, verre, papeterie, cimenterie...). « L'année dernière, le prix des batteries a chuté de 25 %. Et elles sont de plus en plus fiables », appuie Nicolas Wolff, PDG de Zeenergy.

Ce qui amène de plus en plus d'entreprises à s'intéresser à cette solution.

Mais toutes ne veulent ou ne peuvent pas disposer de leurs panneaux solaires, de leurs éoliennes ou de leurs batteries. « Après avoir marqué une pause, les contrats d'approvisionnement en électricité (PPA) devraient repartir à la hausse », estime Nicolas Wolff. Ces contrats permettent à des groupes d'acheter tout ou partie de la production d'une installation solaire ou éolienne. Orange, Iliad (la maison mère de Free), Thales, ou encore la SNCF pour ne citer qu'eux, ont déjà souscrit de tels contrats. Ils ne couvrent pas la totalité de leurs besoins en électricité, mais leur permettent d'avoir de la visibilité sur une part plus ou moins importante de celle-ci.

Les entreprises les plus consommatrices d'électricité se sont aussi peu à peu converties aux contrats à long terme proposés par EDF. Près d'une vingtaine en a signé. ArcelorMittal avait ouvert le bal dès 2024. La semaine dernière, TotalEnergies a surpris le secteur en lui emboitant le pas. Son PDG, Patrick Pouyanné, avait pourtant vertement critiqué le principe des Contrats d'allocation de production d'électricité nucléaire (CAPN) en mai 2025, devant l'Assemblée nationale. Depuis, la donne a changé, la direction d'EDF aussi, et les industriels les plus importants du pays sont plus enclins à s'engager sur le long terme. ■

Fatih Birol, directeur général de l'Agence internationale de l'énergie (AIE), lors d'une conférence à Londres, le 24 avril 2025.

LUKAS COCH/AATMAGE VIA REUTERS CONNECT

renouvelables et développer des importations de différents partenaires commerciaux.

Comment se situe la France dans cette crise ?

La France va bien sûr être impactée mais elle est dans une meilleure situation que d'autres. Premièrement, son système énergétique bénéficie du rôle majeur du nucléaire. Deuxièmement, le gouvernement a pris, en temps utile, les mesures nécessaires pour protéger les secteurs vulnérables de l'économie et de la société. Troisièmement, la politique étrangère équilibrée et dynamique de la France et les excellentes relations qu'elle entretient avec d'autres pays lui permettent d'importer, sans grands obstacles politiques, des produits essentiels, comme le diesel ou le kérosène, de différents pays. Certains pays développés n'ont pas cet avantage.

« La France va bien sûr être impactée mais elle est dans une meilleure situation que d'autres »

La France, qui assure actuellement la présidence du G7, prend la crise énergétique très au sérieux dans ce cadre. Le président Emmanuel Macron a joué un rôle crucial dans la décision de libérer des stocks pétroliers sur les marchés, et j'ai eu l'occasion de le remercier pour cela.

Quid de l'Allemagne ?

L'Allemagne est dans une situation plus difficile sur le plan du gaz naturel et des sources d'électricité fiables comme le nucléaire, et donc des prix de l'électricité. L'économie et l'industrie allemandes pourraient être confrontées à de très grands défis dans les semaines, les mois, voire les années à venir.

Que répondez-vous au ministre américain de l'Énergie, Chris Wright, qui reproche à l'AIE de trop s'occuper de transition climatique ?

Je suis en contact avec lui quasiment tous les jours et notre coopération est très bonne. La semaine prochaine, je vais aux États-Unis prononcer des discours à Harvard, au MIT, au Sénat, et j'aurai à nouveau une réunion avec Chris Wright ainsi qu'avec d'autres hauts responsables de l'Administration américaine. Il a joué un rôle important et m'a pleinement soutenu pour la libération collective des stocks des membres de l'AIE. ■

PAS BESOIN D'ÊTRE RICHE POUR INVESTIR EN IMMOBILIER. IL FAUT JUSTE UN BON STATUT.

DEVENIR BAILLEUR PRIVÉ, FAUT PAS S'EN PRIVER.



Grâce à ce nouveau statut et à l'emprunt, vous pouvez bâtir un patrimoine immobilier à votre rythme avec une réduction d'impôt.

Plus d'infos sur fpifrance.fr/dispositif-jeanbrun

Investir peut présenter des risques de perte en capital

Fédération des Promoteurs Immobiliers de France, 106 rue de l'Université, 75007 Paris.
Dispositif loi de finances 2026 : acquisition d'un logement collectif neuf, loué nu à titre de résidence principale pendant 9 ans minimum, dans le respect de plafonds de ressources et de loyers. Conditions et modalités prévues par les textes en vigueur.



Le Mexique face à la baisse de la manne de dollars issue de la diaspora

Quentin Duval Mexico

La politique migratoire de Donald Trump se répercute sur les flux financiers entre les États-Unis et le Mexique.

Chaque week-end, les touristes originaires de Mexico prennent d'assaut les rues pavées de Tonatico et se promènent au milieu des façades blanches et rouges. Lovée dans les contreforts du Nevado de Toluca, l'un des volcans les plus élevés du Mexique, cette petite ville coquette entretient son image de «village magique» («pueblo magico»). La bourgade conserve son charme grâce aux nombreux bienfaiteurs installés aux États-Unis qui envoient des milliers de dollars à leurs proches, rénove des maisons pour leur retraite ou les mettent en location, et versent un gros billet à la commune pour les fêtes patronales. «Ici, tout le monde a un proche qui vit aux États-Unis», explique Luis Enrique Pedroza Celi, responsable de la communication de la mairie.

Toute sa vie, il a vu son père partir huit mois par an à Waukegan, une ville située au nord de Chicago, au bord du lac Michigan, où la plupart des habitants de Tonatico se retrouvent pour travailler dans les champs, la construction ou l'entretien des espaces verts. Pendant quarante-trois ans, Victor Adan Pedroza, 81 ans, était ouvrier agricole puis jardinier dans un golf situé plus au sud. Il travaillait dur et envoyait la majorité de sa paie - environ 3000 dollars par mois - à sa femme et ses cinq enfants. L'hiver, il rentrait au village profiter d'eux et faire des travaux dans la maison qui l'a vu naître. «Avant, il y avait seulement un sol et des murs en terre battue», se rappelle-t-il dans sa demeure devenue confortable.

Historiquement les habitants de cette ville de 12000 habitants ont émigré sur trois générations vers les rives du lac Michigan. Le mari de Brenda a pris la direction du nord «pour payer les études supérieures de nos trois filles», explique cette femme de 48 ans. Ouvrier agricole sans diplôme, Mario* n'avait d'autre choix que de partir. «Au début, lorsqu'il était dans l'Utah, il m'envoyait entre 800 et 1000 dollars tous les quinze jours. Aujourd'hui il m'en envoie seulement 500», déplore la mère de famille.

«Il surveille le bétail et nettoie les étables dans un ranch de l'Ohio. Un travail qu'aucun Américain ne veut faire. Il

n'y a que des Mexicains là où il est», poursuit Brenda. Son époux envoie deux tiers de ses revenus à sa famille et vit modestement dans une chambre partagée avec deux autres personnes. En l'espace de deux années, les coûts pour envoyer de l'argent à l'étranger ont considérablement augmenté. Donald Trump a imposé une taxe de 1% sur les devises envoyées à l'étranger, qui s'ajoute aux commissions des organismes financiers. «Ils se tuent à la tâche et on leur prend 100 dollars, c'est désespérant», se désole Brenda. «Je pensais que nous allions rapidement mettre de l'argent de côté, mais il va devoir rester encore quatre ans sur place», estime cette employée municipale qui espère une augmentation de son salaire minimum. Arrivé illégalement, Mario évite tout déplacement inutile pour ne pas croiser les agents de l'immigration (ICE).

L'impact des expulsions

Les rafles violentes de cette police se sont multipliées depuis le retour au pouvoir du républicain mais se concentrent principalement dans les villes. En un an, plus de 150 000 Mexicains ont été expulsés. Jorge Fortino Guadarrama Jimenez en fait partie. Le 25 septembre 2025, soit vingt ans après son installation à Waukegan, il est arrêté avec trois autres collègues par les agents de l'ICE. Expulsé à Ciudad Juarez, il finit par rejoindre Tonatico. Aujourd'hui, il vit chez sa mère et a trouvé un petit job dans un lavage auto payé 250 dollars par mois, six fois moins que ce qu'il gagnait à la semaine comme mécanicien. Impossible pour lui d'envoyer de l'argent à son fils de 2 ans et à son épouse, qui a dû trouver un emploi. Aux États-Unis aussi ces expulsions ont un impact économique sur les foyers, amputés du principal pourvoyeur économique. «Je pensais ne jamais revenir. Ici, la vie est difficile. On ne se réadapte pas aussi facilement», confie le quadragénaire qui espère défendre son cas devant un juge américain et rejoindre sa famille.

En 2025, pour la première fois après onze ans de hausses constantes, le Mexique a reçu de la diaspora 3 milliards de moins que l'année précédente, soit 61 milliards de dollars. La



La bourgade de Tonatico conserve son charme grâce aux nombreux bienfaiteurs installés aux États-Unis qui envoient des milliers de dollars à leurs proches chaque année. RAQUEL CUNHA/REUTERS

baisse atteint 20% dans l'État de Mexico, d'après les données de la Banque centrale. «En 2024, il y avait plus de Mexicains en âge de travailler qu'en 2025. La plupart sont revenus de manière volontaire ou non», explique Jesus Cervantes, responsable du Centre d'études monétaires d'Amérique latine (Cemla). Le chercheur voit ces retours au pays comme une partie de l'explication, même si la réduction des envois d'argent était latente.

«Plus de la moitié des Mexicains qui ont passé plus de vingt-cinq ans là-bas ont des engagements, une famille, sont devenus propriétaires.» Après tant d'années, certains parents mexicains décèdent, la vie de ces exilés bascule alors de ce côté du Rio Bravo.

Les politiques antimigratoires établies par les différents gouvernements américains freinent aussi l'émigration mexicaine. «Entre 2015 et 2024, la population immigrée mexicaine aux

États-Unis s'est réduite de 500 000 personnes», indique José Cervantes. Pourtant, «le pays a besoin de migrants. Il va y avoir un déséquilibre dans l'expansion de la population active», prédit l'économiste. Structurellement, ces envois de devises devraient donc continuer à diminuer alors que 11% des foyers mexicains dépendent toujours de ces transferts pour leurs dépenses quotidiennes. ■
* Le prénom a été modifié.

Comment Upway veut industrialiser le reconditionnement des vélos électriques

Jean-Yves Guérin

La start-up tricolore ouvre de nouveaux marchés et souhaite remettre à neuf un million de bicyclettes électriques d'ici 2030.

Uber mène-t-il à tout à condition d'en sortir? En 2021, Toussaint Wattinne, qui dirigeait Uber Eats au Royaume-Uni, et Stéphane Ficaja, son alter ego pour l'Europe de l'Ouest, ont quitté le roi de la livraison de repas. «Nous nous sommes enfermés une semaine dans une maison en Espagne avec un objectif : trouver une idée de start-up», raconte Toussaint Wattinne. Le résultat? Upway, une jeune pousse qui reconditionne puis revend des bicyclettes électriques d'occasion en moyenne 50% moins cher que les produits neufs et avec une garantie d'un an.

Un marché moins confidentiel qu'on pourrait le penser : «En 2025, nous avons atteint les 130 millions d'euros de ventes, illustre Stéphane Ficaja. Chaque année, nous doublons notre chiffre d'affaires. En 2026, nous tablons sur 260 millions d'euros.» Upway retape et revend toujours plus de bicyclettes

électriques : 100 000 depuis son lancement dont 70 000 l'année dernière, un objectif d'un million de produits remis à neuf entre 2021 et 2030... Avec, pour le client, le choix entre 2000 modèles et 200 marques très connues (Moustache, Riese & Muller, Trek, Lapiere...).

Pour soutenir cette croissance, la société ouvre régulièrement des centres de reconditionnement de vélos. Ainsi, un site a vu le jour à Amsterdam il y a deux semaines. À la fin du mois, il y en aura un troisième en Allemagne (Stuttgart en plus de Berlin et Düsseldorf). Aujourd'hui, Upway compte huit Upcenters dont un seul en France, à Gennevilliers, alors même que la société est française. L'explication? On vend beaucoup plus de vélos électriques neufs en Allemagne (deux millions par an) qu'en France (600 000). Cela rend le marché de l'occasion bien plus dynamique outre-Rhin. «L'Allemagne pèse 30% à 35% de nos ventes et constitue notre premier marché, souligne Toussaint Wattinne. Notamment parce que le cadre fiscal concernant le vélo de fonction y est avantageux et hyperstable.»

Rien de tout cela en France, où nombre d'aides locales à l'achat de vélos électriques ont été supprimées. «Et depuis la dissolution de l'Assemblée nationale (en juin 2024, NDLR), les ventes progressent moins vite qu'avant», affirme Toussaint Wattinne. Pour autant, Upway veut continuer à accélérer. Déjà présente aux États-Unis avec deux centres (Los Angeles et New York), la société envisage au cours des deux prochaines années de s'implanter au Danemark, en Suède, en Pologne, au Royaume-Uni et au Canada. Elle peut se permettre ce plan de déploiement très ambitieux car elle a levé plus de 120 millions de dollars depuis son lancement dont 60 millions en novembre 2025.

Avec ses actionnaires, Upway parie qu'en s'attaquant à un grand nombre de nouveaux pays il ne se fera pas doubler par un concurrent. Ce challenger s'appelle Rebike Mobility, et reconditionne un peu plus de 20 000 bicyclettes électriques par an. A priori, pas de quoi faire de l'ombre à Upway. Si ce n'est un détail : au début de l'année, la

chaîne de magasins de sport Decathlon a pris le contrôle de cette plateforme allemande. Et cela va forcément faciliter l'internationalisation de Rebike.

En attendant, Upway, qui vise la rentabilité dès cette année pour ses activités en Europe, figole son modèle. Ainsi, pour «sourcer» le maximum de vélos à reconditionner en France, la start-up a passé des partenariats avec des chaînes de magasins de cycles (Cyclables, Holland Bike, Giant Store...). Les clients qui rapportent leur vélo électrique fatigué ont droit à un à-valoir pour l'achat d'une nouvelle bicyclette. Quant à leur vieux biclo, il va directement dans les ateliers d'Upway. Une approche que l'entreprise a mise en place avec quelques variations dans les huit autres pays (Allemagne, Belgique, Suisse, États-Unis...) où elle opère.

Séduire les investisseurs

Partout, pour être sûre de la qualité du produit fini, la société internalise toutes les étapes du reconditionnement. Conséquence, Upway emploie un grand nombre de salariés : déjà plus de 300 dont 150 mécaniciens chargés de remettre à neuf des bicyclettes électriques fatiguées. Et cela ne va pas s'arrêter là : à Amsterdam, où elle vient d'ouvrir un nouveau centre de reconditionnement de vélos, elle compte recruter entre 130 et 150 collaborateurs.

L'autre grand chantier de la société concerne la livraison. Encore aujourd'hui, 90% des clients préfèrent recevoir leur nouveau vélo électrique à leur domicile. Mais le «click and collect» progresse, qu'il s'agisse d'aller chercher son produit au centre de reconditionnement ou dans un magasin partenaire d'Upway. Dans les centres de reconditionnement de Los Angeles et de New York, c'est un nouveau produit qui est testé : la location au mois de vélos électriques recyclés. Bref, même s'il ne s'avance pas sur un calendrier de rentabilité globale, Upway fait tout pour séduire les investisseurs. «Au regard de notre trajectoire de croissance, une entrée en Bourse est, à terme, une option que nous considérons sérieusement», affirment en chœur Toussaint Wattinne et Stéphane Ficaja. ■

LA NUIT DES ROIS XIII

COURONNEMENT
LE 03 JUIN

Dress code exigé : Robe de gala, smoking et noeud papillon

Un programme
viuz

www.viuz.com / www.lanuitdesrois.com

Comment Evian se démène pour préserver sa source bicentenaire... et son business

Olivia Détryat Envoyée spéciale à Evian (Haute-Savoie)

Le changement climatique et la pollution font peser des menaces sur la production d'eau minérale en France. Danone veille sur la source d'Evian, exploitée depuis 200 ans, et véritable poule aux œufs d'or.

« On n'imagine pas la chance et la rareté d'avoir une eau minérale », martèle Cathy Le Hec, directrice des sources d'eaux minérales chez Danone. Depuis plus de vingt ans, cette agronome de formation accorde toute son attention aux sources d'Evian. Lac Léman en contrebas, montagnes au loin, air pur, tout semble immuable en cette journée de début avril à Évian-Bains. Pourtant, ce qui était une évidence, la pérennité des eaux minérales en France, ne l'est plus. Les sécheresses, les pluies irrégulières, les pollutions menacent. Sur les contreforts des Alpes, les experts de Danone, le propriétaire des eaux d'Evian, les élus locaux et les autorités veillent sur la source et les 35 km² de la zone de captage - son impluvium.

« Evian et sa source sont extrêmement résilientes au changement climatique. Mais la vraie question, c'est : et demain ? », insiste Cathy Le Hec. Et pour cause : il faut plus de quinze ans à l'eau pour traverser, mètre par mètre, les nombreuses couches géologiques qui la chargeront de ses précieux minéraux et oligo-éléments. Seuls 15 % des volumes arriveront à la source captée, qui seront embouteillés dans l'usine d'Amphion-les-Bains.

Pour ne pas compromettre l'avenir de la source et ne pas connaître les déboires de Nestlé Waters qui a été contraint de fermer (ou de changer de fonctions) plusieurs de ses puits à Vergèze (Perrier) ou dans les Vosges (Hépar), Danone ne ménage pas ses efforts. « L'eau minérale, ça se passe ici, sur le plateau de Gavot et à l'usine, pas à Paris », rappelle un professionnel. Sur les 17 points de captage, les équipes sont à l'affût de la moindre anomalie. Lorsqu'elle jaillit, l'eau doit être à 11,6 degrés. Toute variation sonne l'alerte. Niveau, minéralité, plan de surveillance... Chaque jour, 300 contrôles sont réalisés sur le site qui embouteille plus de 4 millions de litres par 24 heures. « Si l'eau est altérée, on ne peut la corriger », souligne le directeur de l'usine Frédéric Lebas,



Chaque jour, 300 contrôles sont réalisés dans l'usine d'Evian, qui embouteille plus de 4 millions de litres par 24 heures.

35 ans de maison, en référence à la stricte réglementation sur les eaux minérales.

« Être minéralier, c'est un métier. Si on le fait bien, on se porte bien, renchérit Franck Riboud, l'ancien PDG du groupe et fils du fondateur Antoine Riboud, dans un taclé à peine caché au rival suisse Nestlé. S'arrêter dans nos efforts, c'est impossible, ce serait du suicide. » Amoureux d'Evian, celui qui est désormais président d'honneur de Danone en a fait le laboratoire de la politique de protection des sources du groupe. Il a porté, dès 1992, la création de l'Apieme, l'association pour la protection de l'impluvium de l'eau minérale d'Evian. Celle-ci réunit la multinationale française et les 13 communes présentes sur l'impluvium.

Les actions menées en commun sont très concrètes. En contrebas des prairies, un méthaniseur transforme ainsi en énergie et en fertilisant les effluents rejetés par l'activité de la trentaine

d'agriculteurs présents sur l'impluvium. Un moyen d'éviter les pollutions. Au loin, des ruches parsèment la zone de captage. « Le niveau de pollen est un bon révélateur de la biodiversité », décrypte Cathy Le Hec, qui veille aussi sur les sources des autres marques de Danone (Volvic, Badoit et La Salvetat). Avec les communes avoisinantes, Danone a aussi optimisé le salage des routes en hiver, qui a baissé de 40 % en quelques années. « Notre niveau d'exigence ne cesse d'augmenter », explique la docteure des eaux.

Le budget de l'Apieme, qui oscille annuellement entre 500 000 et 1 million d'euros, sera bientôt gonflé par Danone d'un peu moins de 3 millions d'euros d'ici 2030. Le but : maintenir le combat pour préserver de toute pollution ou tout assèchement la source alpestre. L'enjeu est de taille : si le groupe tait le chiffre d'affaires de sa pépite, les ventes annuelles d'Evian approchent, selon nos

informations, le milliard d'euros. Deux cents ans après la première mise en bouteilles, c'est une des marques d'eau minérale les plus connues du monde.

Une tâche ardue

La tâche de préservation est néanmoins ardue, avec des membres de l'Apieme aux intérêts parfois divergents. « Ça peut être le far west ici ! », reconnaît en souriant Franck Riboud. Tous les ans, le volubile président d'honneur s'attable avec des édiles locaux pour arrondir les éventuels différends... et rappeler les enjeux. Car la source est une manne, qui contribue à hauteur de 440 millions d'euros à l'économie française, si l'on prend en compte l'Evian Resort attendant, qui regroupe trois hôtels, un golf, des restaurants et un casino (qui vient de brûler). « Qu'on ne s'y trompe pas, ce que l'on fait ici, ce sont ceux qui mettront l'eau en bouteilles dans quinze ans qui en bénéficieront. C'est aussi un

enjeu de pérennité de l'activité », décrypte Antoine de Saint-Affrique, le directeur général de Danone depuis 2021.

Si Evian est la locomotive de l'activité eau de Danone (cette dernière pesant 18 % du chiffre d'affaires), par nature, le groupe ne peut pas augmenter à sa guise sa production. La direction assure se limiter à capter 80 % des prélèvements autorisés. Mais elle entend bien profiter d'un marché des eaux minérales qui retrouve des couleurs, après avoir été chahuté par la contestation contre l'usage du plastique et avoir souffert pendant les confinements du Covid. « En France, la consommation par an et par habitant a augmenté de 9 litres en 2025, alors que nous avions déjà retrouvé nos niveaux d'avant le Covid », assure Antoine Portmann, directeur général de Danone Waters pour l'Europe. Une dynamique que le dirigeant explique en partie par les récentes polémiques autour de la qualité de l'eau du robinet dans certains marchés. « En France ou au Royaume-Uni, la croissance a atteint entre 6 % et 10 %. Les consommateurs ont bien conscience des propriétés particulières des eaux minérales », ajoute-t-il.

Les volumes étant par essence limités, Danone compte continuer à valoriser sa marque au maximum, notamment au grand export qui pèse 30 % de l'activité. Lancées il y a quelques années, les versions aromatisées (Fruits et Plantes) ou thés glacés avec Kusmi Tea n'ont pas convaincu. Aujourd'hui Evian mise sur les éditions limitées, comme récemment avec Jeff Koons ou Pharrell Williams, pour se vendre plus cher et garder son statut iconique, mais aussi sur sa version pétillante. Si l'Evian aux bulles existe déjà depuis dix ans outre-Atlantique, son lancement en France et en Suisse pour le bicentenaire est une petite révolution. Danone en revanche a renoncé aux grands objectifs sur l'eau en vrac. Ce sont bien les petits formats, portés par les nouvelles habitudes de consommation nomades et hors du domicile qui portent le prix au litre. « Nous avons encore de nombreuses années de croissance », conclut Antoine Portmann. ■

La voiture électrique fait une percée en France

Emmanuel Eglhoff

28 % des voitures neuves vendues au premier trimestre sont électriques. Renault et Tesla dominent ce segment.

Le conflit au Moyen-Orient, et la flambée du pétrole qu'il entraîne, change forcément le regard de certains sur leur future voiture. « Des clients commencent à s'intéresser à l'électrique alors qu'ils ne l'envisageaient pas auparavant », reconnaît Vincent Salimon, président de BMW France. Mais le dirigeant estime que ce n'est pas la crise actuelle qui bouleverse la donne : le regard des automobilistes est devenu beaucoup plus positif avant ces événements. Sur les trois premiers mois de l'année, les deux marques du constructeur premium (BMW et Mini) affichent ainsi une part de voitures électriques de 40 %, en progression de 10 points par rapport à l'ensemble de l'année 2025 ! Et Vincent Salimon espère bien améliorer encore cette performance avec l'arrivée de la nouvelle BMW iX3, tout juste récompensée du

titre de « voiture de l'année 2026 ». Le groupe allemand n'est pas le seul à vendre beaucoup de voitures électriques depuis le début de l'année. Tout le segment est dynamique en France actuellement, dans un marché qui, toutes motorisations confondues, est très maussade : les immatriculations de véhicules neufs reculent de 2,1 % sur les trois premiers mois de 2026, selon la Plateforme automobile (PFA), qui regroupe l'ensemble des professionnels de l'automobile en France. En revanche, elles se sont envolées de plus de 50 % sur le seul segment de l'électrique, passant de 74 519 véhicules sur les trois premiers mois de l'année 2025 à 112 083 unités au premier trimestre 2026.

La part des véhicules 100 % électriques s'établit sur trois mois à 28 %, contre 18,2 % sur la même période de l'année précédente. L'offre de véhicules

électriques s'est considérablement étoffée ces 18 derniers mois, notamment pour les petites voitures meilleur marché. Et ce n'est pas fini avec l'arrivée de la nouvelle Twingo E-Tech.

Incontestable numéro un

Les entreprises se sont également décidées à électrifier leurs flottes. Mais il existe également des raisons techniques à ce dynamisme, comme l'arrivée sur les routes des dernières voitures issue du « leasing social » mis en place par le gouvernement.

Et la hausse du pétrole a forcément aussi un impact. Mais « il n'est pas possible de le mesurer aujourd'hui », souligne Guillaume Sicard, directeur général de Renault France. La marque au losange est l'incontestable numéro un du marché de l'électrique dans l'Hexagone : 21,4 % des voitures électriques

immatriculées en France depuis le début de l'année sont des Renault. Les deux marques françaises grand public de Stellantis, Peugeot et Citroën, n'affichent qu'une part de marché cumulée de 18,9 % dans l'électrique, derrière Renault seul donc. Toutes motorisations confondues, la situation est inversée, avec une part de marché de Peugeot et Citroën de 22,7 %, devant les 18,7 % de Renault.

Le dernier élément marquant du trimestre se trouve dans le retour en grâce de Tesla. Le pur spécialiste des voitures électriques a plus que doublé ses immatriculations. Elles ont été soutenues par des efforts commerciaux. L'an dernier, Tesla avait été pénalisée par une mauvaise image de marque, liée à l'implication de son patron Elon Musk avec l'Administration Trump, et un mauvais éco-score dans l'Hexagone,

ce qui alourdissait les taxes des acheteurs. Mais la marque américaine est redevenue dynamique. Avec 12,4 % de part de marché, elle occupe aujourd'hui le deuxième rang dans l'électrique, derrière Renault. Et son Model Y est même le véhicule électrique le plus vendu depuis le début de l'année.

En revanche, les constructeurs chinois n'apparaissent pas encore en haut des classements, même s'ils sont, pour la plupart, plus dynamiques que le marché. Xpeng fait plus que doubler ses ventes. BYD enregistre une hausse de 73 % et Leapmotor de 83 %. Mais, ensemble, ils ne représentent encore que 4 % du marché français de l'électrique. Pour l'instant, les mesures prises pour privilégier le contenu local, notamment au niveau des primes à l'achat, semblent porter leurs fruits. Mais pour combien de temps ? ■

ESPRIT D'ENTREPRISE

présenté par Olivia Détryat et Gaëtan de Capèle

LE FIGARO TV

TOUT LE FIGARO À LA TÉLÉVISION



disponible sur

TNT IDF 34	CANAL+ 126 / 136*	Tf1+
Samsung TV Plus 118	3	194
Free 203	247	Mediaset

Supporté sur Apple TV et Google TV

Aussi sur [LeFigaro.fr](https://www.lesfigaro.fr) et l'app

(i) hors réception satellite
(ii) également accessible sur myCANAL



UN AUTRE REGARD

ANNE DE GUIGNÉ

Si les consommateurs étaient les dindons de la farce ?

C'est un classique du commentaire économique parisien : tout à leur obsession de défendre contre vents et marées les consommateurs, la France et l'Europe auraient négligé la sphère productive, et creusé ainsi un fossé colossal vis-à-vis des États-Unis et de la Chine en matière d'innovation. À Bruxelles, cette logique se serait cristallisée dans la politique de la concurrence, qui ne viserait qu'à abaisser les prix, au détriment de toute considération de souveraineté et de préservation des emplois. Chaque veto porté à un projet de fusion entre grands groupes suscite ainsi un scandale dans les milieux d'affaires parisiens, où on s'indigne que la Commission rogne les ailes de ses groupes, alors que les champions chinois sont aux portes de l'Europe, voire déjà bien en place.

Dans une tribune au Figaro, l'analyste politique Jérôme Fourquet proposait en 2024 une stimulante variation nationale sur ce refrain du consommateur roi : « Ce modèle stato-consumériste (français, NDLR) repose sur deux postulats ou deux piliers que sont, d'une part, l'extension permanente de la dépense et de la sphère publiques (financée par un niveau de prélèvements obligatoires le plus élevé de l'OCDE) et, d'autre part, le primat accordé à la consommation comme principal moteur économique, au détriment de la production. » L'analyse semble tomber sous le sens : la satisfaction de la frénésie consumériste contemporaine serait devenue la seule boussole du politique.

Et pourtant... Si une telle lecture flatte notre compréhension politique, elle oublie quelques principes économiques. Le premier est que le dessein du capitalisme de marché n'est pas de trouver le juste équilibre entre production et consommation, deux réalités qui loin de s'opposer se coordonnent, mais d'offrir aux consommateurs des biens à faible prix. Et surtout, dans le fond, la puissance publique se préoccupe-t-elle vraiment du consommateur ? Une lecture récente incite à l'introspection. « On le constate aujourd'hui : le législateur français prend presque systématiquement parti contre le consommateur dont il n'a aucun scrupule à sacrifier la liberté de choix et le pouvoir d'achat sur l'autel d'intérêts sectoriels », écrit l'auteur, Kevin Brooks, directeur du cercle de réflexion Génération libre et ancien assistant parlementaire, dans un essai à paraître cette semaine (1). À l'appui de son affirmation, il cite « la taxe sur les petits colis du projet de loi de finances 2026 » ou « les nombreux appels à une taxe Amazon, qui ne constitue rien d'autre qu'une taxe sur les plus pauvres qui n'ont pas les moyens de faire leurs courses dans les commerces de proximité ».

L'argument porte. Quelques décennies de régime européen n'ont pas fait oublier à la France ses vieux réflexes corporatistes. Le lobbying incessant des entreprises nationales, auprès des élus et de l'État, pour limiter la concurrence est d'ailleurs bien documenté. Elles trouvent un allié dans le fond tenace de défiance de la société française, illustré, entre autres, par la très difficile et tardive conversion des Français aux médicaments génériques, bien plus facilement accueillis dans les autres pays occidentaux. Derrière l'obsession nationale autour des prix, - qu'illustre notamment ce grand moment de l'interview politique : l'inévitable question sur les tarifs des biens et des services du quotidien -, c'est en fait un ferme rejet de la concurrence qui se dessine. Rejet se déclinant en une multiplication de « protections » - barrières à l'entrée, statuts, rentes... - censées protéger les consommateurs, en réalité les producteurs en place, de l'arbitraire du marché.

« Le législateur français prend presque systématiquement parti contre le consommateur dont il n'a aucun scrupule à sacrifier la liberté de choix et le pouvoir d'achat sur l'autel d'intérêts sectoriels »

Kevin Brooks Directeur du cercle de réflexion Génération libre

Les consommateurs français ne sont pas pourtant abandonnés. À défaut de bénéficier efficacement de toutes les promesses de l'économie de marché, ils voient leur pouvoir d'achat soutenu par 1001 mécanismes de redistribution, financés par la dette publique. La ficelle est toutefois un peu grosse pour les inciter à retrouver le chemin des magasins. Les particuliers ont bien compris que quelque chose clochait dans cette vaste horlogerie. Ils se méfient et arbitrent massivement depuis quelques années en faveur de l'épargne, au détriment, donc, de la consommation. Fin 2025, le taux d'épargne atteignait ainsi 18 % contre 15 % avant le Covid. Sur le papier, l'épargne permet l'investissement et donc l'innovation et la production. Notre tissu productif ne semble pourtant pas bénéficier de carburant. Il n'est en effet pas drainé vers les entreprises mais retourne à la machinerie de la dette publique. Ou comment scier efficacement les deux branches d'une belle alternative... ■

(1) Kevin Brooks, « Que faire de nos élites politiques ? », Plon, 2026.



LIBRES ÉCHANGES

JEAN-PIERRE ROBIN

La France est devenue plus inégalitaire que la moyenne des pays de l'Union européenne

Longtemps, l'Hexagone et ses prolongements ultramarins se sont targués de former une société plus solidaire que les autres pays développés. Certes les impôts y sont plus lourds, mais la redistribution massive des revenus, sous la houlette de l'État-providence, rapproche les niveaux de vie des gens, pensait-on. Il vaut mieux être chômeur en France que « travailleur pauvre » outre-Atlantique, prétendaient encore au début des années 2000. Or cette légende dorée ne tient plus.

La France est devenue aujourd'hui plus inégalitaire que la moyenne des pays de l'Union européenne. Eurostat, l'institut européen des statistiques, en apporte la démonstration à travers un chiffre qui fait l'unanimité parmi les économistes, tout en restant souvent abscons pour le grand public. Comme n'importe quel thermomètre d'ailleurs ! Le « coefficient de Gini », du nom du statisticien et démographe italien Corrado Gini (1884-1965), mesure le degré d'inégalité sur une échelle allant de 0 - correspondant à une égalité parfaite des revenus - à 100 - où une seule personne en détiendrait la totalité. Pour dire simplement, le calcul de Gini consiste à comparer la courbe des revenus de la population à la diagonale d'un carré qui représente une distribution totalement égale.

En 2024, le coefficient de Gini calculé par Eurostat a été supérieur en France (30) à la moyenne de l'Union européenne (29,4). Notre pays est donc moins égalitaire. « La France est le 17^e pays le plus égalitaire de l'Union (à 27) », ce qui nous place en queue de peloton, souligne François Ecalte, l'expert des finances publiques sur son site Fipeco. Il est le premier à avoir débusqué les chiffres d'Eurostat. « Parmi les principaux pays européens, la Belgique, la Pologne et les Pays-Bas ont un coefficient nettement plus faible, alors que ceux de l'Italie et de l'Espagne sont plus élevés », note-t-il.

Cette situation est nouvelle. Jusqu'alors, la France apparaissait plus égalitaire que la moyenne des pays de l'UE, l'Europe continentale se caractérisant elle-même par des inégalités relativement contenues. Selon l'OCDE, le coefficient de Gini s'élève à 36,7 au Royaume-Uni, 39,4 aux États-Unis et 33,8 au Japon.

Au-delà du retournement récent comparé à ses voisins, l'Hexagone présente une situation très spécifique. Précisons que la comparaison porte sur l'ensemble des revenus disponibles des ménages (après impôts directs et prestations sociales). En France, les inégalités de « revenus primaires » - les salaires et les retraites considérées comme des « salaires différés », mais aussi les revenus des entrepreneurs et de l'épargne - sont bien plus grandes qu'ailleurs. À l'inverse les revenus de redistribution - prestations sociales en argent - y

sont plus développés. Et ceci compense cela. Du moins jusqu'à présent.

« Les inégalités primaires, c'est-à-dire avant redistribution, sont en effet en France (coefficient de Gini de 37 en 2024) parmi les plus élevées (24^e pays le plus égalitaire) et nettement supérieures à la moyenne européenne (35,1 pour la zone euro et 34,3 pour l'Union européenne) », explique François Ecalte. Si les revenus primaires liés à l'activité des gens sont si inégalement répartis, cela tient principalement au fait que nombre d'entre eux n'en exercent aucune. Le taux d'emploi-pourcentage de la population en âge de travailler, officiellement les 15-64 ans - est plus faible en France (69 %) que dans l'UE en moyenne (70,8 %).

Querelles de générations

Il est une autre raison moins évidente et plus insidieuse, voire polémique. « Si l'on considère les inégalités primaires avant pensions et cotisations de retraite, la France est le pays le plus inégalitaire (coefficient de Gini de 53,3) derrière la Bulgarie. L'écart avec la moyenne de l'UE (47,8) est encore plus fort, ce qui montre que le système de retraite y est plus redistributif que dans les autres pays européens », souligne l'expert de Fipeco.

Voilà qui est dit et qui met les points sur les i. Tout d'abord, le système de retraite opère des redistributions de deux façons. D'une part entre les retraités eux-mêmes, car les pensions individuelles ne correspondent pas toujours aux cotisations versées par chacun, avec des gagnants et des perdants. Et d'autre part, la redistribution s'opère entre les actifs et les retraités, au profit de ces derniers (l'État venant abonder certains régimes, y compris la retraite de base).

Ces transferts massifs et protéiformes sont de nature à alimenter les ressentiments sur les réseaux sociaux, du genre « C'est Nicolas qui paie », stigmatisant « les retraités géants des boomers » (sic). Les querelles entre générations occupent sans vergogne le devant de la scène depuis l'inénarrable feuilleton de la réforme des retraites de 2023. Elles ne sauraient pourtant occulter les inégalités au sein de chaque génération, et particulièrement chez les plus jeunes.

« Les générations les plus récentes vivent dans un monde plus inégalitaire que celui dans lequel ont vécu les générations plus âgées », reconnaît l'économiste Hippolyte d'Albis dans son livre paru le mois dernier (*Économie des âges de la vie. En finir avec la guerre des générations*, chez Odile Jacob). Lui aussi a calculé un « coefficient de Gini », mais au sein de chaque classe d'âge. « Les inégalités sont maximales à 55 ans. Les revenus des jeunes d'aujourd'hui sont à la fois plus égaux que ceux des cinquantenaires d'aujourd'hui et plus inégaux que ceux des jeunes d'il y a vingt ans. D'où le sentiment d'injustice parfois exprimé par la jeunesse », considère Hippolyte d'Albis.

La redistribution ne se résume pas bien sûr aux seules prestations sociales monétaires. Dans une étude de 2024 qui a fait grand bruit, mais sans équivalent international, l'Insee a montré qu'entre les 20 % des ménages les plus aisés et les 20 % les plus modestes, le rapport est de 11,7 pour les revenus primaires, qu'il passe à 6,2 pour les revenus après redistribution monétaire, et tombe à 2,5 en tenant compte de tous les services publics. Digne d'un pays socialiste, avec toute la perte d'autonomie individuelle et les amertumes que cela implique. ■



La redistribution s'opère entre les actifs et les retraités, au profit de ces derniers. ZINKEYVCH/STOCKADOB.COM

Christophe Périllat : « Il faut défendre les emplois européens »

Olivia Détroit et Gaëtan de Capèle

Le directeur général de Valeo est l'invité de l'émission « Esprit d'entreprise » sur Le Figaro TV.



LE FIGAROTV

le-de-France

ESPRIT D'ENTREPRISE

Percuté par la concurrence chinoise, le passage à l'électrique et le choc industriel de la réorganisation des chaînes de valeur, le secteur automobile est en pleine transformation. « Il y a toujours 20 % de voitures produites en moins dans le monde par rapport à l'avant-Covid », rappelle Christophe Périllat, le directeur général de l'équipementier Valeo. La migration des véhicules thermiques vers l'électrique crée une rupture. « Si l'objectif européen du 100 % électrique en 2035 est en cours d'ajustement à Bruxelles, le dirigeant estime que l'électrification reste inéluctable. Mais elle prendra des formes variées allant de l'électrique à l'hybride en passant par les prolongateurs d'autonomie. « Nous n'avons pas investi un euro dans l'hydrogène, car la vraie solution, c'est l'électrique,

décliné dans des versions différentes, explique le directeur général de Valeo. Ce qui permet de répondre aux besoins de décarbonation de la mobilité, tout en laissant à l'automobiliste un choix plus important pour répondre à un usage qui lui est propre. »

« Défendre les emplois européens »

Dans ce contexte mouvant, Valeo se diversifie dans de nouveaux pays et sur de nouveaux secteurs, comme les deux-roues ou les drones. « L'expertise de Valeo est de savoir industrialiser des composants en grande masse et de manière abordable. Nous sommes en contact avec beaucoup de dronistes pour voir quels sont leurs besoins en termes d'assemblage ou pour certains composants clés, comme les moteurs », explique Christophe Périllat.

Alors que les crises internationales font planer la menace d'un choc inflationniste sur les matières premières, Valeo mise sur son organisation industrielle locale. Il poursuit ses investissements, notamment aux États-Unis, où il vient d'annoncer une nouvelle enveloppe de près de 200 millions d'euros pour la construction d'une usine au Texas. « Comme nous sommes locaux aux États-Unis, en Europe ou sur le marché asiatique, nous avons moins de flux et nous sommes la plupart du temps exempts de droits de douane. »

En revanche, inquiet de la perte de compétitivité face à la Chine et des restructurations et délocalisations déjà engagées dans le secteur, le dirigeant plaide pour des mesures de protection industrielle. Son cheval de bataille est la préférence au contenu local, qui vise à

imposer un seuil obligatoire de composants européens pour les véhicules vendus en Europe (hors batteries). Un véritable plaidoyer pour une filière « made in Europe ». « L'UE a perdu 30 % de compétitivité en cinq ans par rapport à la Chine. Il y a tant d'industries qui ont déjà quitté l'Europe qu'il faut s'assurer que l'industrie automobile, qui est encore forte, ne rejoigne pas la liste, prévient-il. Il ne s'agit pas de défendre Valeo ou un autre, mais bien de défendre les emplois européens. Heureusement, avec ce contenu local qui semble prendre forme grâce à l'appui du commissaire Stéphane Séjourné, l'Europe paraît bien avoir changé de logiciel en ne défendant plus uniquement le consommateur et le prix toujours plus bas, mais aussi en défendant les emplois industriels. » ■

Le phénomène OpenClaw fait basculer l'intelligence artificielle dans une nouvelle ère

Ingrid Vergara

La plateforme a permis de faire comprendre tout ce que les agents IA allaient pouvoir faire pour nous, dans notre vie professionnelle et personnelle. Les grands acteurs de la tech s'emparent de cette technologie.

« C'est sans aucun doute le prochain ChatGPT » : dans la bouche du PDG de Nvidia, Jensen Huang, cette phrase pose d'emblée le statut que ce parrain de l'IA mondiale donne au projet OpenClaw. Conçue il y a moins de six mois, cette plateforme en open source permet de créer et de piloter des agents IA. Ces derniers sont capables de faire presque tout ce qu'un humain ferait lui-même devant son ordinateur : naviguer sur internet, réserver un voyage, commander un Uber, concevoir les plans d'une cuisine aménagée, faire des courses en ligne et déterminer la date et l'heure de la livraison en fonction de son agenda personnel, vérifier et régler une facture... pour peu que l'agent IA ait accès aux identifiants nécessaires pour se connecter aux applications et au compte bancaire.

Concrètement, l'utilisateur se connecte à son ordinateur et, via WhatsApp ou par le biais d'une autre messagerie, demande à l'écrit à son (ou ses) agent(s) OpenClaw d'effectuer pour lui une tâche. Ce dernier se débrouille ensuite tout seul pour la réaliser. Il est capable d'exécuter des commandes, de trouver et de lire des fichiers, d'installer des logiciels, de coder ses propres fonctionnalités... Aux États-Unis, un utilisateur témoigne même avoir reçu une facture pour les cours en ligne que « son » agent OpenClaw avait pris l'initiative de suivre pour améliorer une compétence ! « C'est cela qui apparaît presque miraculeux avec OpenClaw : on échange avec sa messagerie en langage naturel et derrière on a une plateforme qui se connecte à nos applications. On entre dans le concept de l'assistant personnel, du vrai "self-AI" », explique Stéphane Roder, dirigeant de Builder AI.

En l'espace de quelques mois, OpenClaw, avec son logo de sympathique homard souriant, est ainsi devenu le symbole de l'intelligence artificielle agentique, un concept qui peinait jusqu'ici à se matérialiser concrètement au-delà d'un cercle d'initiés. Il ressemble en cela à ChatGPT, qui a permis au grand public de comprendre soudainement tout le potentiel des modèles de langage (LLM). Déposé sur GitHub en novembre 2025, OpenClaw est déjà devenu le projet open source le plus téléchargé de l'histoire.

OpenClaw n'est pas sorti d'un laboratoire de pointe mais du cerveau d'un développeur qui en avait le temps et l'envie. Peter Steinberger, un ingénieur informatique autrichien, s'est appuyé sur de nouvelles briques technologiques disponibles depuis l'été 2025, permettant de planifier des tâches et de déplacer des données entre de nombreuses applications. En moins d'une semaine, il combine une nouvelle architecture open source en s'appuyant sur les LLM fermés Codex et Claude.

« Je compare ce moment à l'arrivée du smartphone. Jusqu'ici, l'IA agentique était assez compliquée à mettre en œuvre. Là, on a tout. OpenClaw a mis à plat le concept, reste à l'améliorer »

Stéphane Roder
Dirigeant de Builder AI

OpenClaw permet de créer des tâches automatisées à la volée, en langage naturel, et de gérer une flotte d'agents, en offrant une interface de communication familière via WhatsApp, Telegram ou Slack. Steinberger baptise d'abord son projet Clawdbot, car il s'appuie au départ sur le modèle Claude de la société Anthropic. L'entreprise lui demande de modifier ce nom, qui deviendra finalement OpenClaw, et qui fonctionne au final avec le modèle IA de son choix. « C'est un système d'exploitation pour agents IA open source », résume Jean-Christophe Liaubet, innovation leader chez EY. L'engouement autour du projet



En Chine, des géants de la tech comme Tencent organisent des événements gratuits pour aider les particuliers à installer OpenClaw, reconnaissable à son logo en forme de homard, sur leurs ordinateurs. STR/NEXPER IMAGES/SIPA USA VIA REUTERS CONNECT

dépasse rapidement son créateur. Malgré une complexité de configuration initiale, OpenClaw séduit au-delà des passionnés de technologie et de la Silicon Valley, et convainc des dirigeants et des entrepreneurs qui saisissent vite l'intérêt de pouvoir faire travailler des agents 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 sur des tâches chronophages mais essentielles à la vie de leur société.

« On est une petite entreprise familiale de camionnage qui essaie d'économiser de l'argent où elle le peut. Ce programme est gratuit pour moi et adapté à mes besoins », témoigne Éric, qui a configuré un agent sur OpenClaw pour extraire des informations d'e-mails, générer des factures en PDF mais aussi des itinéraires de livraison avec des rapports météo, et envoyer le tout à ses chauffeurs. « Je demande à mon agent de lire et de résumer les commentaires publiés sur les réseaux sociaux, qui recèlent une grande valeur », témoigne un autre sur Reddit. Des tutoriels fleurissent sur YouTube pour créer une entreprise OpenClaw « qui rapporte 4 000 dollars par semaine »... Des utilisateurs expérimentés affirment avoir adapté le service pour obtenir des résultats dans des tâches professionnelles spécifiques, comme la gestion des stocks de produits.

Tout cela a un coût non négligeable. Car même si OpenClaw est open source et gratuit, la vitesse de consommation des tokens (le coût d'une requête) a pris de nombreux utilisateurs de court. « 1,8 million de tokens brûlés en un mois, soit une facture de 3600 dollars », témoigne d'expérience le blogueur tech Federico Viticci. Mais cet engouement a montré à quel point les gens s'enthousiasment pour l'IA lorsqu'ils comprennent ce dont elle est capable et comment communiquer avec elle. « Avant, l'humain devait apprendre à parler le langage des machines pour interagir avec elles. Maintenant, c'est l'inverse : l'agent comprend le langage naturel et effectue les tâches à votre place. Cela répond à un vrai besoin latent », estime Hanan Ouazan, associé et expert IA chez Artefact.

« C'est la première fois qu'on voit un produit hyperpuissant enfin utile, capable d'effectuer des tâches de manière autonome », ajoute Diego Ferri, associé chez EY Fabernovel. « Je compare ce

moment à l'arrivée du smartphone. Jusqu'ici, l'IA agentique était assez compliquée à mettre en œuvre. Là, on a tout. OpenClaw a mis à plat le concept, reste à l'améliorer », résume Stéphane Roder.

Signe fort, les grandes entreprises de la tech ont rapidement emboîté le pas à OpenClaw : Anthropic (ClaudeCwork, ClaudeDraft), Perplexity, Manus AI... Le principe de leurs produits est similaire à OpenClaw, mais avec des restrictions et des demandes de permission. Ces entreprises ne permettent pas à leurs clients de modifier les paramètres sous-jacents de leurs agents. Autre jalon du « moment OpenClaw » : OpenAI a annoncé en février le recrutement de Peter Steinberger pour travailler sur des agents personnels beaucoup plus sécurisés.

« La prouesse OpenClaw est un "moment interface". Mais la gouvernance est en retard et l'orchestration est pour le moment catastrophique »

Diego Ferri
Associé chez EY Fabernovel

Car les « superpouvoirs » des agents d'OpenClaw s'accompagnent de nombreux risques s'ils sont mal compris ou mal configurés. L'expansion rapide de cette plateforme s'est accompagnée de son flot d'incidents, et les témoignages sont nombreux sur les forums d'utilisateurs : pertes de fichiers, exposition de données censées rester confidentielles... Peter Steinberger le reconnaît lui-même : son projet n'a pas été pensé pour la sécurité, mais pour pouvoir tout faire. « Si l'agent à accès à tout, des hackers peuvent aussi s'en donner à cœur joie. C'est une véritable boîte de Pandore si on ne maîtrise pas les droits d'accès qu'on lui accorde », explique Theo Pham, cofondateur de Rizlum.

« Rien ne vous rend plus humble que de voir (votre agent) effacer votre boîte mail à toute vitesse. J'ai dû courir jusqu'à (mon ordinateur) comme si je devais désamorcer une bombe », témoigne sur X Summer Yue, une employée de Meta qui avait demandé à son agent de détecter pour elle des courriels méritant

d'être effacés. Un problème de saturation de mémoire l'a poussé à outrepasser ses droits. « Je l'ai désinstallé de mon ordinateur parce que cela exposait trop mes adresses IP », témoigne un jeune cadre français qui a expérimenté un agent OpenClaw.

En ayant accès à des données privées, avec un accès internet et une possible exposition à des contenus malveillants, ces agents présentent des failles que ne manquent pas d'exploiter des criminels. « Les pirates informatiques peuvent créer de nouvelles "fonctionnalités" pour OpenClaw, notamment pour installer des logiciels malveillants cachés et collecter les données personnelles des utilisateurs et de leurs contacts », explique un expert en cybersécurité. Ils peuvent aussi injecter des instructions dormantes qui se déclencheront dans un certain contexte, en voyant passer un identifiant Iban, par exemple. « OpenClaw a déjà montré le revers de la médaille sur les sujets IA », estime Diego Ferri, partenaire chez EY Fabernovel. « Aujourd'hui, il n'y a pas assez de garde-fous », abonde Stéphane Roder. Ce qui explique que des acteurs de l'IA soient entrés plus doucement dans le sujet.

Conscient de l'immense potentiel de la révolution OpenClaw mais aussi de l'absolue nécessité de sécuriser cette IA agentique, Nvidia a présenté en mars NemoClaw, une version d'OpenClaw sécurisée destinée aux entreprises. Elle intègre la pile logicielle de Nvidia pour concevoir de puissants agents prêts à être utilisés dans des conditions réelles et se pliant aux contraintes de l'entreprise. « Cela rend la solution OpenClaw plus compatible avec les enjeux de délégation dans une société », résume Hanan Ouazan.

Car l'enjeu des prochaines années est bien là : apporter la confiance dans l'utilisation de ces nouveaux outils. Même avec des versions bridées, Anthropic prévient ses utilisateurs des risques d'utiliser une technologie qui n'en est encore qu'à ses débuts. « Il ne faut pas confondre interface et maturité, prévient Diego Ferri. La prouesse OpenClaw est un "moment interface". Mais la gouvernance est en retard et l'orchestration est pour le moment catastrophique. » Cette technologie ne devrait être utilisée que sur des ordinateurs ou des

serveurs dédiés à cet usage, et en maîtrisant les risques.

Tout cela va évoluer très vite. « C'est une énorme rupture conceptuelle. Ce sera l'outil du poste de travail de demain, lorsqu'il sera stabilisé, et une vraie démocratisation de l'automatisation de l'IA pour les ETI et les PME », estime Stéphane Roder. « Les grandes entreprises vont s'approprier cette innovation pour en capter la valeur » en proposant les bonnes expériences utilisateur et le bon niveau de sécurité, observe Jean-Christophe Liaubet, d'EY. « OpenClaw cristallise ce fantasme de transformer l'agentique en un système d'exploitation qu'on pourra piloter depuis un smartphone, des lunettes connectées ou tout autre appareil. Ce sont les prémices de cette vision », ajoute Hanan Ouazan.

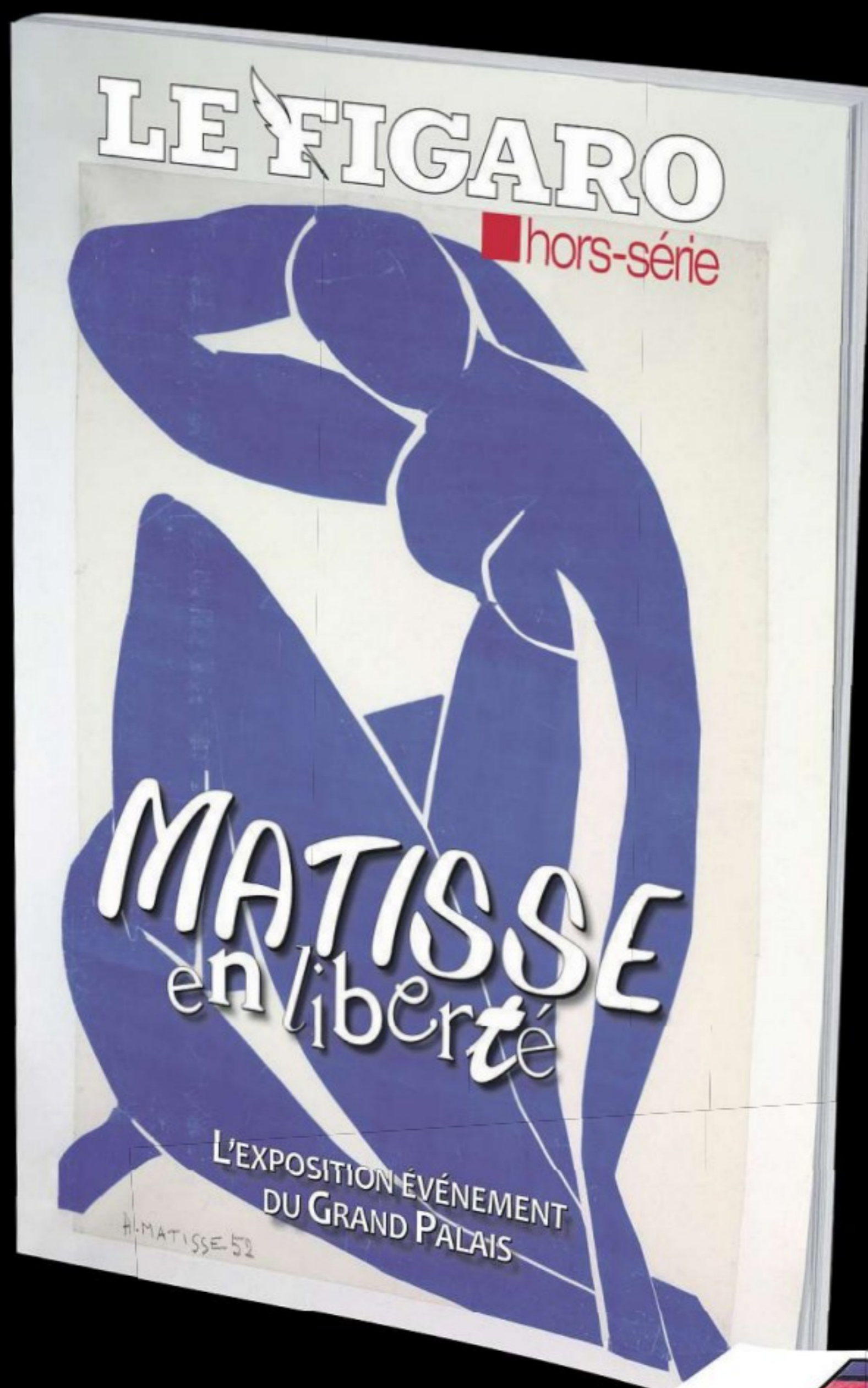
« On a vu l'évolution de ChatGPT en seulement trois ans. OpenClaw en est au tout début de sa vie. Laissons-le nous impressionner par sa capacité à évoluer »

Hanan Ouazan
Associé et expert IA chez Artefact

En Chine, les grands acteurs chinois, comme Alibaba, Tencent, Baidu ou ByteDance, ont tous accompagné le vent de folie OpenClaw en proposant un déploiement facilité. Ils explorent déjà des intégrations permettant d'automatiser des services de paiement et d'achat sans avoir à quitter leurs plateformes. « Cela veut dire aussi qu'il y a un potentiel d'accélération sur l'open source. Pour une grande partie des cas d'usage, il n'y a pas besoin de s'appuyer sur des modèles hyperpuissants », souligne Diego Ferri. « Pour l'instant, on est en train de regarder si cela marche avec les meilleurs modèles. Demain, on ira chercher l'optimisation avec des modèles spécialisés, adaptés à ces applications », ajoute Stéphane Roder. « On a vu l'évolution de ChatGPT en seulement trois ans. OpenClaw en est au tout début de sa vie. Laissons-le nous impressionner par sa capacité à évoluer », conclut Hanan Ouazan. ■

LE FIGARO

■ hors-série



MATISSE, LA CONQUÊTE DE LA LIBERTÉ

À l'occasion de la splendide exposition « Matisse, 1941-1954 », au Grand Palais, *Le Figaro Hors-Série* rend hommage à l'un des peintres les plus audacieux du XX^e siècle, qui a fait de son itinéraire artistique un voyage initiatique. C'est la couleur qu'Henri Matisse a cherché à comprendre tout au long de sa vie, à en reproduire la lumière et l'intensité, les contrastes et les formes. Découvrez ses maîtres, ses rivaux, ses modèles et ses inspirations : de l'atelier de Gustave Moreau, son maître, aux innovations des fauves auxquels il fut rattaché malgré lui, en passant par son amitié avec Picasso et son admiration pour Cézanne. Comment l'homme venu du Nord a-t-il été ébloui par la lumière du Sud ? Impressionniste, fauve, orientaliste... tant de qualificatifs pour un peintre qui fut aussi un dessinateur et un sculpteur, à la fois critiqué et adulé, revendiquant son appartenance au classicisme sans jamais cesser d'innover. Un nouveau numéro magnifiquement illustré pour comprendre ce peintre révolutionnaire, qui aspira pourtant toute sa vie à la simplicité.



14€
90

164 pages, en vente actuellement
chez votre marchand de journaux et sur www.figarostore.fr/hors-serie



Retrouvez *Le Figaro Hors-Série* sur X et Facebook



LE FIGARO et vous



JOAILLERIE
COMMENT LA FONDATRICE
DE GEMMYO S'EST RÉINVENTÉE
GRÂCE À SON PODCAST **PAGE 30**



AUTOMOBILE
EMBLÈME DE TOUTE UNE GÉNÉRATION,
LA VOLKSWAGEN GOLF GTI FÊTE
SES 50 ANS AVEC UNE SÉRIE SPÉCIALE
PAGE 32



La science récupère le Palais de la découverte

Après un conflit homérique, Sylvie Retailleau, présidente de la Cité des sciences, et Didier Fusillier, président du Grand Palais, se sont entendus sur l'occupation des espaces. **PAGE 28**

GEMMYO, FRANÇOIS BOUCHON / LE FIGARO, CHATELAIN ARCHITECTES

Pour Bergman, la création artistique était comme « une envie de manger »

Éric Neuhoff

Un recueil rassemblant les articles, critiques et conférences du grand cinéaste vient de paraître. Il donne un bon aperçu de ses préoccupations.

Les réalisateurs ne peuvent pas tourner toute la journée. Le reste du temps, Ingmar Bergman écrivait des articles. Un florilège réuni dans *Tous les visages de Bergman. Articles, critiques et conférences* donne un aperçu de ses préoccupations. Il y est beaucoup question de cinéma. Le metteur en scène s'amuse dans des auto-interviews, invente des journalistes auxquels il promet un poing dans la figure.

Celui qui a découvert Strindberg à 12 ans ne tergiverse pas : « Pour certains, s'exprimer c'est écrire des livres, faire des ascensions de montagne, battre ses enfants ou danser la samba. Moi, je m'exprime en faisant des films. » Il présente ses œuvres avec finesse et modestie. « La

création artistique s'est toujours manifestée pour moi comme une envie de manger. » On découvre qu'il a été critique. Il encense *Les Grandes Espérances*, de David Bean, loue *Quai des brumes* et *Drôle de drame*.

Une peau de serpent remplie de fourmis

Voici des extraits du journal qu'il tenait sur *Les Fraises sauvages*, une lettre à ses actrices Eva Dahlbeck et Harriet Andersson, des réflexions sur le théâtre. Qu'on n'embête pas ce fils de pasteur avec la religion : « Je n'appartiens à aucune confession. Je me fournis tout seul en anges et démons. » La preuve en une soixantaine de longs-métrages. Il ne croit pas aux écoles de cinéma, considère le visage humain

comme un paysage, pratique le gros plan, trouve que la première prise est souvent la plus réussie. Qu'on ne compte pas sur cet admirateur suédois de Cocteau et d'Anouilh pour suivre les modes : « J'ai toujours été bourgeois, conservateur, réactionnaire et tout ce que vous voudrez. »

Pour lui, l'art ressemble à une peau de serpent remplie de fourmis. Il le souhaite « libre, insolent, irresponsable », le trouve « insignifiant » aussi. Une inquiétude permanente le tenaille, « comme une rage de dents dont le dentiste le plus avisé serait incapable d'identifier la cause ». Ce génie se compare à « une sorte de marchand de hot-dogs spirituels ». Son secret se cache peut-être dans cette phrase : « Chacun de mes films

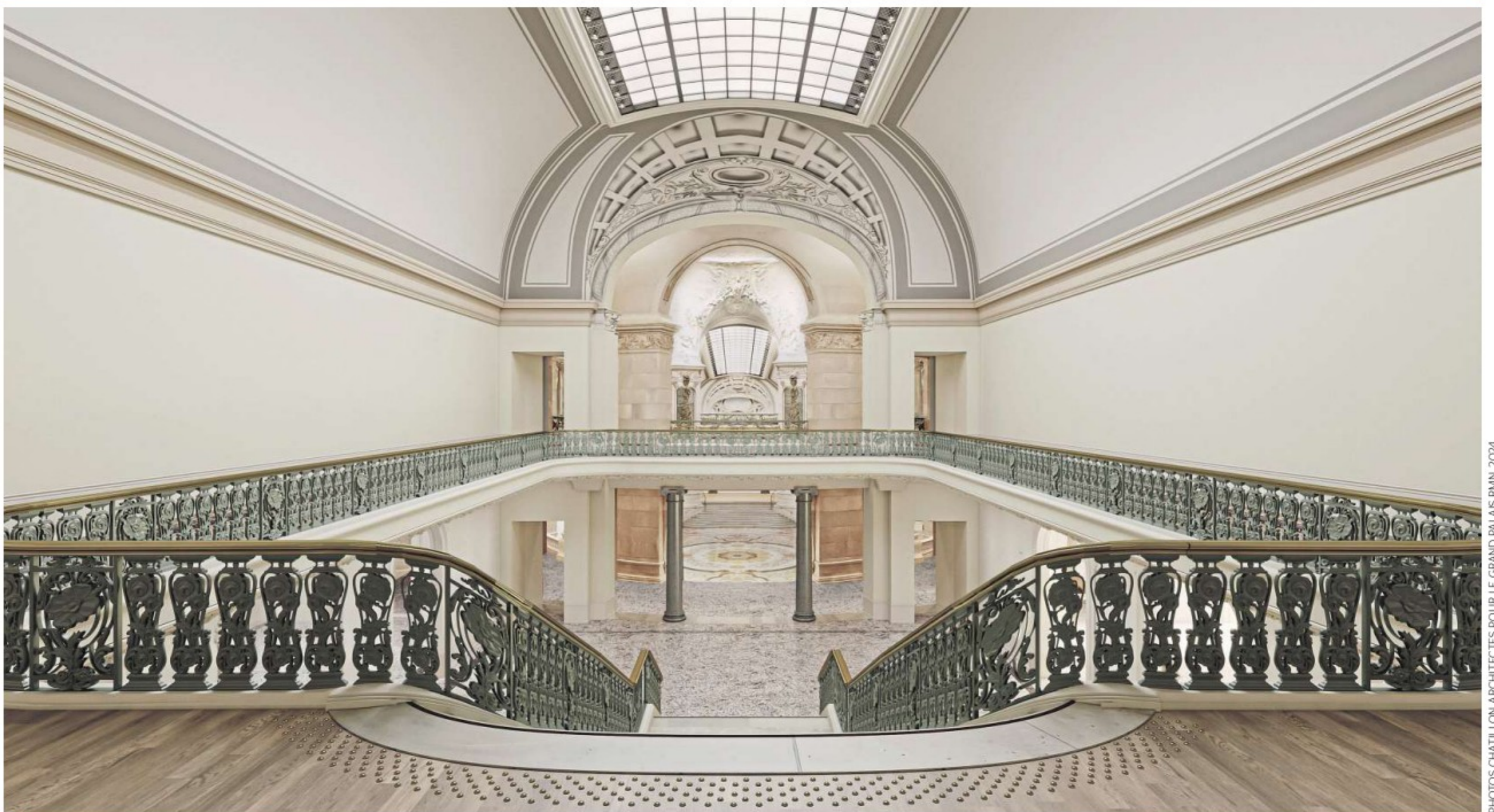
est le dernier. » Le rouge de *Cris et chuchotements* trouve ici son explication (« Depuis mon enfance, j'imagine l'âme comme recouverte d'un voile rouge et humide »). *Scènes de la vie conjugale*, il lui a fallu trois mois pour l'écrire, mais une bonne partie de sa vie pour le vivre. Face-à-face lui a laissé un souvenir, disons, mitigé. « Ce genre de films est la voie royale pour les diarrhées de mauvaises idées artistiques. » Son but était simple : « Je veux être l'un des artistes de la cathédrale qui se dresse sur la plaine. » Avec le recul, on ne voit qu'elle. ■

« Tous les visages de Bergman. Articles, critiques et conférences », d'Ingmar Bergman, traduit par Jean-Baptiste Bardin, Carlotta, 330 p., 20 €.

Only RIMOWA makes RIMOWA.*

RIMOWA

*Seul RIMOWA fabrique des RIMOWA.



PHOTOS CHATILLON ARCHITECTES POUR LE GRAND PALAIS RMN, 2024

Retour aux Champs-Élysées pour le Palais de la découverte

Palais de la découverte, le grand retour ! Après deux années de valse-hésitation sur fond d'intense lobbying du monde scientifique, le dossier est en train d'être bouclé. En mars 2027, le Palais de la découverte pourra réintégrer les murs qu'il occupait depuis 1937, au sein du Grand Palais. Fermé pour travaux depuis plus de quatre ans, le lieu devait initialement rouvrir en juin 2025, avant une surprenante volte-face.

L'ancien président du palais, Bruno Maquart, qui avait bataillé pour sa réouverture, l'avait même payé au prix fort, puisque Rachida Dati l'avait débarqué sans ménagement en juin 2025. À l'époque, la ministre caressait l'espoir de mettre dans les anciennes galeries un nouveau musée du cinéma, ou des salles d'expositions immersives. C'est dire si l'affaire du Palais de la découverte revient de loin.

« Aujourd'hui, la science, la démarche scientifique et l'objectivité sont attaquées de toutes parts. Et on voulait fermer un de ses symboles ? Politiquement, cela aurait été désastreux », commentait, le mois dernier, Sylvie Retailleau, présidente d'Universcience, instance chapeautant le Palais de la découverte et la Cité des sciences et de l'industrie.

L'ancienne ministre, femme décidée, aura mis tout son poids dans la balance pour parvenir à convaincre les ministères de la Culture et de l'Enseignement supérieur, ses deux tutelles, que le Palais de la découverte ne devait pas disparaître. À peine nommée, cette dernière s'est affrontée à Didier Fusillier, patron du Grand Palais, avec la ferme intention de faire aboutir le dossier. « Tout a été refait à neuf, certes, mais si c'est beau pour l'art, c'est aussi beau pour la science », tonnait-elle.

Dans les jours qui viennent, le ministre de l'Enseignement supérieur, Philippe Baptiste, et celle de la Culture, Catherine Pégard, devraient faire connaître leurs derniers arbitrages sur le calendrier précis de cette réouverture, notamment pour l'une des galeries. Quelles que soient leurs décisions finales, le schéma général est acté, et a été négocié pied à pied entre Sylvie Retailleau et Didier Fusillier.

Selon le texte de leur accord, que *Le Figaro* a pu consulter, le moindre mètre carré a été passé au crible, y compris les espaces de bureaux ou de logistique. Le Palais de la découverte version 2027 retrouvera le palais d'Antin sur deux niveaux, les salons, les parterres nord et sud menant aux deux escaliers monumentaux, ainsi que le balcon. En tout, huit galeries seront ouvertes, qui

Claire Bommelaer

Après des mois de négociations, la présidente d'Universcience, Sylvie Retailleau, et Didier Fusillier, président du Grand Palais, se sont mis d'accord sur la répartition des espaces.

En 2027, le Palais de la découverte retrouvera le palais d'Antin sur deux niveaux, les salons, les parterres nord (en haut) et sud menant aux deux escaliers monumentaux, ainsi que le balcon.



contiendront entre autres choses le planétarium ainsi que la fameuse salle électrostatique et son expérience de cheveux dressés.

À l'ensemble, s'ajoutera un espace dédié aux enfants, déjà en fonction au rez-de-chaussée du Grand Palais, ainsi que le petit auditorium de 98 places. 18,5 millions d'euros ont été accordés dans le budget 2026 pour faire des travaux d'aménagements muséographiques.

L'ancienne entrée du Palais de la découverte restera porte close, sauf pour les scolaires. Les visiteurs entreront par le square Jean-Perrin et paieront leur billet d'entrée aux mêmes caisses que celles pour les expositions d'art ou les manifestations prévues sous la grande nef.

En rythme de croisière, cette gestion à deux têtes ne va pas être très facile, mais, au moins, Didier Fusillier pourra avoir un usage partiel de la rotonde (725 mètres carrés) pour dégager l'argent dont il a besoin pour financer le Grand Palais. Les soirs d'inauguration de grandes expositions ou lors de sommets internationaux, il pourra y organiser des cocktails et des privatisations. Dans le texte signé par les deux présidents, l'usage de cet espace magnifiquement restauré semble avoir été un cas délicat. Chacun pourra en disposer 180 jours par an. Il est même précisé qu'à titre exceptionnel, pendant la foire Art Basel Paris, elle pourra être utilisée par le Grand Palais « en continu ». Et que, dès 2026, la Fête de la science pourra s'y tenir.

Jusqu'à là, Didier Fusillier avait pourtant imaginé récupérer une bonne partie des galeries de l'ancien Palais de la découverte, afin d'y mettre expositions et privatisations. Il avait même fait parvenir au ministère de la Culture,

une proposition de répartition des niveaux, où il aurait occupé 2115 mètres carrés dans l'aile sud.

L'idée, derrière, n'était pas de faire reculer la présence de la science en plein Paris, mais de permettre au Grand Palais de faire rentrer un maximum d'argent dans ses caisses. Chaque année, l'institution doit rembourser 10 millions d'euros d'emprunt, et le lieu dans son ensemble se doit d'être une véritable cash machine. L'institution ne bénéficie que de très peu de subventions publiques et doit dégager 80 millions de chiffres d'affaires par an pour pouvoir avancer. « Je n'ai pas le choix, il faut que ça marche », dit régulièrement Didier Fusillier.

« Aujourd'hui, la science, la démarche scientifique et l'objectivité sont attaquées de toutes parts. Et on voulait fermer un de ses symboles ? Politiquement, cela aurait été désastreux »

Sylvie Retailleau
Présidente d'Universcience

Or, en 2025, en dépit de multiples événements à succès, la Réunion des musées nationaux et du Grand Palais (RMN-GP) a terminé l'année avec 8 millions d'euros de déficit (25 millions si on tient compte d'un report de coût des travaux). En 2026, le moindre mètre carré est déjà réservé par des expositions - dont celle de Matisse - ou des salons, comme le Festival du livre de Paris ou la foire Art Basel Paris.

« Je comprends bien le problème de l'équilibre financier de la RMN-GP, mais j'estime avoir déjà participé à l'effort : avant la fermeture pour travaux, toute la galerie du premier étage, soit 2100 mètres carrés, était exploitée par le Palais de la découverte. En mars 2027, nous ne la récupérerons pas. Sur dix ans d'exploitation, c'est comme si nous avions rétrocedé au Grand Palais l'équivalent de 30 millions d'euros de chiffre d'affaires », calcule de son côté Sylvie Retailleau.

Ce que l'histoire ne dit pas, c'est que, pour Universcience, la gestion de deux lieux - un au bas des Champs-Élysées et un à la Cité des sciences - va forcément coûter cher, même si le nombre de visiteurs sera augmenté.

À tous ceux qui suggéraient de transférer les ateliers de démonstration dans le 19^e arrondissement, le monde de la science opposait un refus farouche. « Le Palais de la découverte et la Villette sont deux piliers essentiels et complémentaires et ont des identités propres. Les réunir

serait aussi absurde que de confondre le Louvre et le Centre Pompidou », jugent les 130 000 signataires de la pétition lancée par de grandes institutions scientifiques comme l'Académie des sciences, le Collège de France, l'École normale supérieure ou l'Institut Pasteur.

Or, la maison s'apprête à traverser une zone de turbulences. Un rapport de la Cour des comptes devrait être rendu public en mai, et le gouvernement a lancé une inspection générale (culture, finances et éducation). Les deux s'annoncent sévères. Dans *Le Canard enchaîné*, quelques extraits parlent d'un déficit cumulé de 48 millions d'euros depuis 2020 et d'un taux d'absentéisme élevé (9%). Les rapporteurs plaident pour la fermeture de plusieurs activités, comme l'aquarium ou la Cité de la santé, et pour un non-remplacement des départs en retraite.

Il y a une semaine, dans un « exercice de transparence », Sylvie Retailleau a réuni les salariés pour leur donner quelques pistes d'avenir. Depuis le début de l'année, ses équipes travaillent sur un nouveau projet d'établissement. Il prévoit de miser davantage sur la cité des enfants, de refaire régulièrement l'exposition permanente sous l'œil d'un conseil scientifique plus autonome, de mieux travailler avec les industriels ou de rechercher des ressources propres. « Nous pouvons être le bras armé et la vitrine des innovations des nouvelles technologies françaises », explique la présidente.

En lien avec le nouveau projet, les bâtiments de la Cité, qui fêteront cette année leurs 40 ans, réclament d'être rénovés. C'est là l'autre épine dans le pied d'Universcience. Le montant du coût des travaux nécessaires pour ces espaces énergivores n'est pas connu, même si le chiffre de plus de 1,2 milliard d'euros circule. Difficile, même si les tutelles y ont pensé, de raser cet ensemble labellisé architecture contemporaine remarquable. Bruno Maquart s'était tourné vers le cabinet d'architectes Lacaton et Vassal, pour trouver une autre solution, plus écologique. Elle tournait, dans une estimation, autour de 200 à 500 millions d'euros. Se voulant réaliste, Sylvie Retailleau estime pouvoir rentrer dans cette fourchette. « Il y a un chemin de crête, nous attendons le retour final des architectes pour savoir quelles modalités ils préconisent », expliquait-on dans l'entourage de Sylvie Retailleau. 300 ou 500 millions d'euros ne se trouvent pas sous le pas d'un cheval. « On a su dégager des centaines de millions pour le Louvre ou le Grand Palais, pourquoi on ne trouverait pas de l'argent pour la science ? », s'interroge Sylvie Retailleau. ■

Thierry Hillériteau

Le 24 décembre 1800, Bonaparte assiste à la première de la version française du célèbre oratorio, et échappe à un attentat. Le 8 avril, cette version sera donnée au Théâtre des Champs-Élysées.

Veille de Noël 1800. Théâtre de la République et des Arts, à l'emplacement de l'actuel square Louvois, à Paris. Il est 20 heures passées lorsque les musiciens de l'Opéra entament l'ouverture de *La Création du monde* de Joseph Haydn. L'événement est de taille, avec 250 exécutants sur scène. L'ouvrage, créé triomphalement à Vienne deux ans plus tôt sous le titre allemand *Die Schöpfung*, est au cœur de toutes les attentions. Les mois avant sa première parisienne, il a tourné avec succès en Europe.

Depuis le début des répétitions, les musiciens parisiens ne tarissent pas d'éloge sur la qualité de la partition. À la bibliothèque-musée de l'Opéra Garnier (qui dépend de la BnF), le matériel d'orchestre de l'époque témoigne encore de leur admiration. « *Admirable cher Haydn* », peut-on lire, écrit au crayon de bois, dans la marge d'une partie de violoncelle. « *L'annotation est probablement du violoncelliste Frédéric Rousseau. Ce dernier organisa pendant les répétitions une collecte auprès des musiciens afin d'offrir à Haydn une médaille d'or, en remerciement d'avoir composé une si belle œuvre* », détaille le chef Julien Chauvin. Il a mis le compositeur au centre du répertoire de son ensemble sur instruments d'époque, Le Concert de la Loge.

Un tel engouement pour le Viennois, en France, n'a alors rien de surprenant : « *En 1800, cela fait trente ans que ses symphonies sont jouées dans la capitale* », poursuit Chauvin. Le Concert de la Loge Olympique (auquel son propre ensemble emprunte le nom), alors dirigé par le chevalier de Saint-Georges, et qui rassemble en son sein les meilleurs musiciens de Paris, lui a commandé son propre corpus de six symphonies : les *Symphonies parisiennes*. Et Haydn n'en est pas à son coup d'essai en matière d'oratorio (il a déjà composé *Il ritorno di Tobia*). Avec *Die Schöpfung*, le maître signe toutefois, à 65 ans, « *l'un de ses plus grands chefs-d'œuvre. Une œuvre testamentaire de la plus grande maturité. Tant du point de vue orchestral que vocal. Composée avec énormément de moyens grâce à l'appui de Gottfried van Swieten. Le protecteur de Mozart se chargera lui-même d'en élaborer le livret, en s'inspirant du Paradis perdu de Milton* », rappelle le chef.

Retour square Louvois. En ce premier 24 décembre du nouveau siècle, parmi les nombreux admirateurs de Haydn présents dans la salle, un manque à l'appel : le Premier Consul Bonaparte. Quand il fait son entrée, quelques minutes plus tard, la salle part dans un tonnerre d'applaudissements. Le bruit s'est déjà répandu : en se rendant à l'opéra, le futur Napoléon 1^{er} et sa famille viennent d'échapper à un attentat.

Soigneusement préparé, celui-ci est l'œuvre d'un groupe de rebelles monarchistes. Ces derniers, échaudés par l'échec deux mois plus tôt de la conspiration des poignards (qui avait déjà visé Napoléon dans sa loge de l'opéra!), ont patiemment élaboré leur « machine infernale » : une bombe constituée d'un tonneau de vin, rempli de poudre et fixé à une charrette stationnée rue Saint-Nicaise. Elle est censée exploser au passage du carrosse du futur empereur, tandis que celui-ci se rend au théâtre, comme la presse l'a annoncé. Au Palais, Joséphine s'attarde. Le Consul s'impatiente et décide de partir dans son propre carrosse. Surpris par l'arrivée inopinée du cortège, le conjuré censé allumer la mèche manque le signal de l'éclaircieur et déclenche l'engin trop tard.

Napoléon, passé depuis plusieurs minutes, s'en tire sans heurts. Tout comme Joséphine et Hortense, pas encore sorties du Palais. L'explosion, elle, fait 22 morts (dont la petite Peusol, fillette payée par



Gravure anonyme de l'attentat de la rue Saint-Nicaise, le 24 décembre 1800 à Paris. Musée Carnavalet

La fabuleuse redécouverte de « La Création du monde » de Haydn

les conjurés pour surveiller la charrette), une centaine de blessés, détruit plusieurs dizaines de maisons et fait voler en éclat les fenêtres des Tuileries! Bonaparte se rend tout de même à l'Opéra et assiste à la *Création* jusqu'au bout, soit plus de 120 minutes, si l'on s'en tient au minutage rapporté par les musiciens de l'époque sur leur matériel d'orchestre. « *Quand on sait qu'il pouvait trouver le temps long après trente minutes de musique, cela dit long sur son admiration pour Haydn* », s'enflamme Julien Chauvin. Qui voit peut-être aussi « *dans cette insistance pour rester quelque chose de l'ordre du symbole, semblable au poing dressé de Donald Trump après sa tentative d'assassinat en Pennsylvanie* ».

Si l'attentat de Saint-Nicaise est entré dans l'histoire, la partition complète de *La Création du monde*, dans sa traduction française versifiée par le vicomte de Ségur (à partir d'une esquisse fournie par le pianiste Daniel Steibelt, proche de Joséphine, qui avait ramené la partition de Londres), fut longtemps considérée comme perdue. Jusqu'à ce que Julien Chauvin tombe, presque par hasard, il y a quatre ans, sur la toute première édition de la partition dans sa version chant-piano. « *C'était lors d'une vente à la salle Drouot, se souvient-il. Il y avait dans un panier un lot de vieilles partitions, dont un solfège de Kreutzer et une partition à la couverture un peu abîmée, qui se révéla être la première version complète de l'œuvre en français* », se souvient-il avec émotion.

Reconstitution minutieuse

Pour celui qui fonda son ensemble en 2015 afin de retrouver l'esprit originel du Concert de la Loge Olympique, l'occasion est trop belle. Avec la complicité du musicologue Julien Dubruque, il épluche pendant plus d'un an les quelque 477 volumes de matériel d'orchestre conservé à la bibliothèque nationale de l'Opéra Garnier, afin d'élaborer leur propre édition critique de l'ouvrage en français, sur la base du chant-piano et des annotations des musiciens! Un travail de reconstitution minutieux mais indispensable, selon lui, pour renouer pleinement avec l'esprit de l'époque : « *Jusqu'en 1960, il était d'usage de traduire la quasi-totalité des opéras ou des grands oratorios dans la langue du pays où on les donnait. Et, contrairement à une idée reçue, c'était souvent le souhait des compositeurs eux-mêmes, qui voulaient que la musique touche les auditeurs au plus près. Qui plus est pour une œuvre aussi narrative* ». Il n'était pas rare que le compositeur et son éditeur se chargent eux-mêmes de prévoir des versions dans plusieurs langues différentes, afin de ne pas perdre l'opportunité de percevoir de nouveaux droits d'édition!

« *D'un point de vue strictement musical, les différences portent surtout sur les parties de chœur et les récitatifs, en raison du changement de prosodie. Mais cela modifie en profondeur le rapport immédiat que l'on peut avoir à l'œuvre, qui*

nous apparaît ainsi plus que jamais sous ses dehors opératiques », argue-t-il. De fait, dès le premier chœur de l'enregistrement, réalisé pour Alpha dans la foulée de la recréation de l'ouvrage au Festival de Saint-Denis il y a deux ans, on plonge avec délectation dans cette fresque épique, qui trouve dans les voix du Chœur de chambre de Namur et celle des solistes (exceptionnels Stanislas de Barbeyrac, Julie Roset et Nahuel di Pierro) une évidente force dramatique.

Selon la légende, Bonaparte a insisté pour qu'on lui fournisse le soir même le livret de l'oratorio. Peut-être par admiration pour l'œuvre. Peut-être en souvenir de « ce jour où Haydn faillit tuer Napoléon ». Quelques années plus tard, il manque pourtant de lui rendre la pareille. Le 12 mai 1809, pendant la campagne d'Autriche, alors que ses troupes bombardent Vienne, un boulet atterrit dans le jardin du compositeur! « *Apprenant la nouvelle, Napoléon*

aurait envoyé sur-le-champ ses soldats pour s'excuser auprès de celui qu'il n'avait cessé d'admirer », sourit Julien Chauvin. Le boulet en question était, jusqu'au mois dernier, toujours visible à la maison-musée de Haydn, à Vienne. Touchée par des restrictions budgétaires, comme tous les musées de la ville, elle a dû fermer et ne devrait pas rouvrir avant deux ans. ■

« *La Création* », de Haydn, au Théâtre des Champs-Élysées (Paris 8^e), le 8 avril.



L'entrepreneuse qui a redoré Gemmyo grâce à son podcast

Élodie Baërd

Ses interviews de dirigeants diffusées chaque semaine depuis 2018 ont permis à Pauline Laigneau de tracer sa route, d'incarner sa marque et de créer du lien avec sa communauté de CSP+.

Chaque semaine depuis huit ans, Pauline Laigneau interviewe des décideurs du CAC 40, d'entreprises familiales et de marques de luxe, dans son podcast qui compte désormais 600 épisodes et 30 millions d'écoutes ! Cette quadragénaire, qui a grandi à Paris et vit en Suisse, au bord du lac des Quatre-Cantons, en parle souvent sur Instagram. Elle poste également régulièrement des conseils pour une bonne hygiène de vie et ses réflexions de développement personnel. Si bien qu'une question nous a récemment traversé l'esprit : Pauline Laigneau est-elle devenue influenceuse ?

« Mon métier principal, celui qui occupe le plus de temps dans mes journées, reste Gemmyo, la marque de bijoux que j'ai créée avec mon mari Charif Debs il y a quinze ans, répond-elle sans hésiter. Mais parallèlement à cela, j'anime en effet un podcast depuis 2018 et je fais également, depuis le Covid, du coaching de dirigeants, plutôt pour des femmes, qui cherchent des conseils de management, de leadership ou de reconversion. Le métier de professeur m'a finalement rattrapé ! »

« Dans la majorité des cas, notre clientèle a mûri son achat, et veut un bijou symbolique et personnel. Pas une pièce à la mode que des milliers d'autres personnes possèdent déjà »

Pauline Laigneau
Cofondatrice de Gemmyo

Car avant de s'intéresser à l'or et aux diamants, cette tête bien faite a décoré Shakespeare à Normale Sup et obtenu l'agrégation d'anglais. Alors peu motivée par l'enseignement, elle tente le concours de l'ENA, échoue et rebondit avec un master à HEC. La révélation professionnelle lui vient place Vendôme, où elle se rend main dans la main avec son futur mari, en quête d'une bague de fiançailles... et en repart particulièrement déçue par l'accueil, l'offre et les prix.

En 2011, sans expérience ni contact dans le milieu fermé de la joaillerie, les jeunes mariés décident de fonder Gemmyo, une marque en ligne de bijoux simples, modernes et précieux, produits à la commande, souvent en



semi-mesure, et affichant des prix serrés. La campagne dans le métro parisien mettant en scène un chaton rose, une bague en diamant sur l'oreille, accompagné du slogan « Jeune et joaillier », marque les esprits.

L'entreprise grandit, ouvre ses premières boutiques physiques, mais après plusieurs années de croissance et de levées de fonds (qui font perdre au couple la majorité du capital), la machine Gemmyo s'enlise vers 2017. « Nous avons commis des erreurs en prenant des conseils à droite et à gauche, afin de nous rassurer sur le positionnement, le développement. Ce qui a brouillé la cohérence de la marque et démotivé nos actionnaires comme nous-mêmes. »

La quadragénaire décide alors de se réinventer, en rencontrant des dirigeants confirmés. Et quoi de mieux que de les faire parler à son micro, celui du podcast de Pauline Laigneau ? Et de tirer des leçons de leur parcours, de leurs erreurs, de leurs doutes et de leurs philosophies. Comme lors de cet échange récent avec Christophe Guérin qui explique comment, après avoir pris la direction générale de Nexans, il s'est

séparé de 80 % de son portefeuille de clients et a considérablement remonté la rentabilité du géant français du câble électrique.

« Il explique très bien la nécessité de se concentrer sur l'essentiel et sur ce qui fonctionne pour éviter le coût caché du temps qu'on passe sur des sujets inutiles... c'était très fort ! », raconte Pauline Laigneau. Elle cite aussi le patron de Voyageurs du Monde qui l'a décomplexée en assurant qu'il était « normal » pour un responsable de marque d'être « psychorigide sur les détails ».

L'expérience porte ses fruits puisque depuis 2024, Pauline Laigneau et Charif Debs ont récupéré 80 % du capital de Gemmyo et se sont libérés de l'opérationnel en nommant une directrice générale. Quand lui se concentre sur le développement international (le succès de la nouvelle boutique japonaise dépasse toutes les prévisions), elle a pris la direction artistique des collections et de l'image. Pour sécuriser la capacité de production en France, l'entreprise a aussi pris une participation dans l'atelier de fabrication Callistorea à Nice, partenaire de longue date.



PHOTOS GEMMYO



En haut : Pauline Laigneau a cofondé avec son mari la marque de joaillerie Gemmyo il y a quinze ans. À gauche : les bagues de la collection Paris 1901, en or et diamants, pensées pour être accumulées. Ci-dessus : la collection Gemmyorama surfe sur le succès de la marque avec ses bijoux sertis de pierres de couleur.

Aujourd'hui, la croissance est de retour (autour de 20 % dans l'Hexagone) et la notoriété de la marque doit beaucoup au podcast de sa fondatrice. Si les ventes en ligne représentent encore la moitié du chiffre d'affaires, les boutiques (deux à Paris, quatre en province et quatre à l'étranger) marchent très bien. Celle de la rue de Seine, à Paris, ouverte il y a un

an, ne déçoit pas. À mille lieues des codes de la place Vendôme, l'adresse cultive des airs de galerie d'art, avec ses vitrines qui n'abritent pas de bijoux mais des livres anciens, du design d'auteur et des tableaux contemporains.

« Nous n'avons presque pas de stocks, uniquement quelques créations et pierres de démonstration afin que les clients se rendent compte des couleurs et de la qualité, précise Sophie Garric, directrice générale. De toute façon, ce serait impossible d'être exhaustifs car nous proposons 5500 combinaisons de bijoux. Notre modèle est de produire à la commande et en France, ce qui demande du temps et de la patience, c'est-à-dire entre quatre et cinq semaines d'attente. Nous ne sommes pas une marque pour les pressés ! »

Pauline Laigneau, qui aime jouer avec les mots, parle d'une « joaillerie d'intention, par opposition à l'achat d'impulsion. Dans la majorité des cas, notre clientèle a mûri son achat, et veut un bijou symbolique et personnel. Pas une pièce à la mode que des milliers d'autres personnes possèdent déjà. » Ses clients « éduqués, CSP+ qui aiment les belles choses, mais n'ont pas envie que ça se voie trop » sont d'ailleurs aussi les auditeurs de son podcast.

« En ce moment, je cherche à interviewer des personnalités de la joaillerie, car c'est un secteur passionnant qui fait rêver, précise-t-elle. En 2020, j'avais reçu au micro Alain Dominique Perrin, le mythique patron de Cartier (de 1975 à 1998, NDLR) qui a une parole très libre. Ce qui est malheureusement moins le cas des dirigeants des grands groupes de nos jours. » Avis aux candidat(e)s. ■

Pourquoi organiser la première journée mondiale du diamant

Concurrence des pierres synthétiques, désamour des jeunes générations, production ralentie... Si les diamants restent éternels, leur désirabilité mérite d'être entretenue.

Vous ne le saviez peut-être pas, mais à chaque mois de l'année est rattaché une pierre fine ou précieuse. Comme avril correspond au diamant, c'est naturellement cette période qui a été choisie pour la journée mondiale de la reine des gemmes. Ajoutez à cela le chiffre 8, symbole de l'infini, et tous les symboles sont réunis pour désormais célébrer l'éternité des diamants le 8 avril.

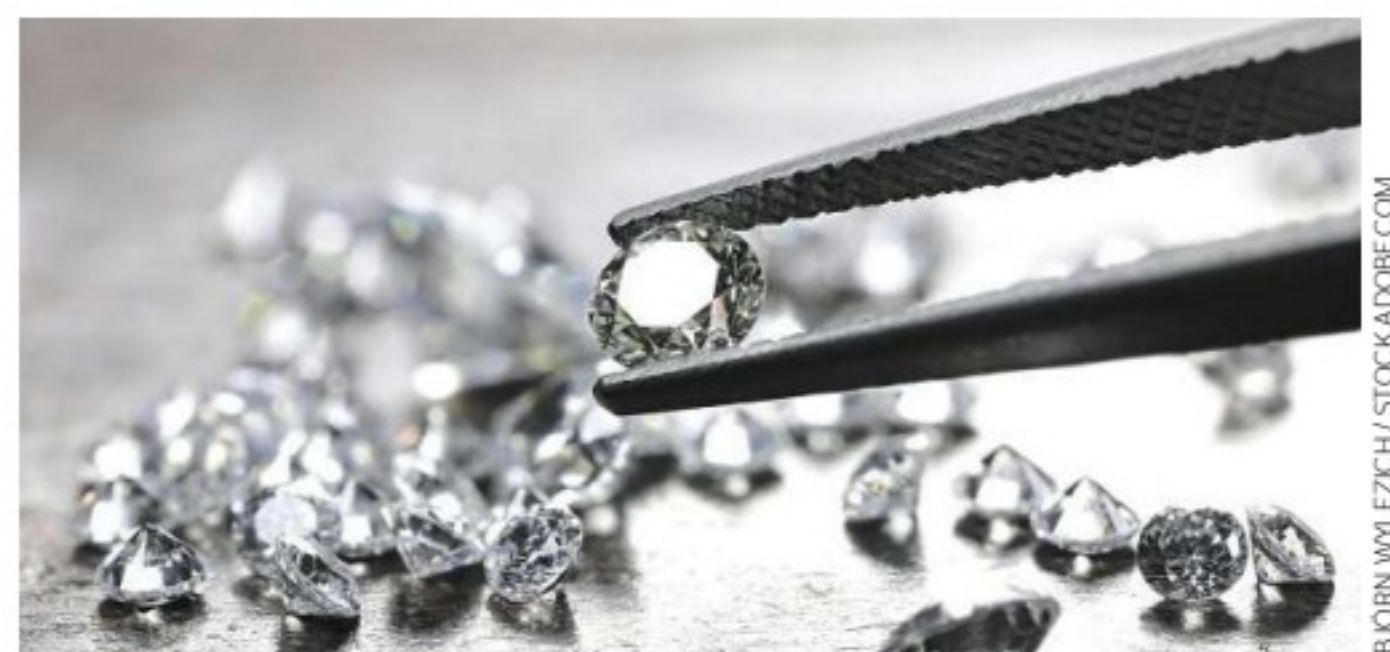
Alors que le gros pull, le coloriage et même les poissons migrateurs ont leur journée, ce n'était pas encore le cas de ce joyau de la nature qui fascine les hommes depuis des siècles. Cette initiative est portée par l'organisme qui travaille toute l'année à défendre et promouvoir les valeurs de cette industrie et à inspirer le consommateur, le Natural Diamond Council (NDC). « L'idée est d'inciter tous les acteurs de la filière à parler ce jour-là

d'une seule voix et à célébrer le diamant sur les réseaux sociaux », explique Mina El Hadraoui, directrice France du NDC.

Au regard des turbulences des dernières années, le diamant a besoin en effet d'entretenir son aura. Après une année 2025 difficile où les prix des diamants naturels ont chuté de manière significative (environ -24 % sur l'année pour le segment de 1 carat), le début de 2026 montre toutefois des signes de stabilisation.

À l'instar du secteur du luxe, la joaillerie est particulièrement impactée par le ralentissement économique de la Chine et par la situation géopolitique, notamment la guerre en Ukraine. Les sanctions occidentales contre les pierres russes - la société Arosa représente 33 % de la production mondiale - ont entamé la confiance des consommateurs de plus en plus soucieux de traçabilité.

Les diamants de laboratoire, par ailleurs, continuent leur percée et occupent une part massive du marché



BORIS WLEZICH / STOCKADOBECOM

En 2025, les prix des diamants naturels ont diminué de 24 %.

(environ 50 % des ventes de bagues de fiançailles aux États-Unis), mais leur prix a continué de s'effondrer (jusqu'à -80 % par rapport au naturel).

Symbole d'engagement

Malgré ce contexte complexe, l'aura du diamant ne semble pas atteinte. Et si certains avancent que les jeunes générations s'en détournent, ils restent nombreux dans les études d'opinion à en garder une image luxueuse, associée à l'amour et à l'engagement.

« Les études de consommation, surtout aux États-Unis, sont bonnes, mais il est important d'entretenir la désirabilité des diamants naturels, et la journée mondiale va dans ce sens, confirme Mina El Hadraoui. Pour cela, il faut continuer de battre en brèche les idées reçues et mettre en lumière cette industrie du diamant naturel, responsable, engagée, et qui a un poids économique très fort dans certains pays. Rappelons que 10 millions de personnes dans le monde vivent grâce à cette industrie. » ■

Écoutez toute l'actualité
des jeunes talents avec
Thierry Hillériteau

"Nouvelle génération", chaque mardi à 20h
dans le Journal du Classique
avec **LE FIGARO**



Être dehors. Notre façon d'être.



Kave

Ici pour Rester

Home

Sylvain Reisser

À l'origine de la naissance du courant GTI durant les années 1970 et 1980, Volkswagen célèbre un demi-siècle d'existence avec une nouvelle version de sa sportive.

La Golf GTI est un phénomène que les moins de 50 ans n'ont pas pu connaître. L'évoquer, c'est réveiller la nostalgie d'une période bénié et insouciance où rouler dans cette berline compacte vitaminée imposait le respect. À son volant, on était « dans le vent ». Appels de phares en signe de reconnaissance, talon-pointe et virages négociés en levant la roue arrière intérieure - la caractéristique de la Golf - constituaient le quotidien de ses dévots. La GTI, c'était aussi la conduite à l'ancienne, à une époque où l'ABS et le contrôle de trajectoire ne faisaient pas partie du vocabulaire. On apprenait, parfois à nos dépens, que piloter cette traction avant au caractère bien trempé sur les routes sinueuses était un exercice réservé à quelques pointures expertes. La GTI se contentait d'un confort sommaire : ni vitres électriques, ni climatisation.

Cinquante ans et quelques crises plus tard, la Golf GTI fait toujours partie du paysage. Souvent imitée et chahutée, parfois contestée, elle a survécu à tous les affronts et à toutes les tempêtes, elle est aujourd'hui, alors qu'elle a atteint l'âge de raison, la seule survivante de l'espèce. Toutes ses rivales ont été sacrifiées sur l'autel de la transition écologique. Les passionnés vont pousser des cris d'orfraie : Peugeot va bien ressusciter le label GTI sur la 208 mais avec une motorisation électrique. Quant à la mère de



Huit générations après la première Golf GTI, le constructeur allemand dévoile une édition anniversaire qui s'impose comme le modèle le plus puissant de la lignée.
FRANÇOIS BOUCHON/LE FIGARO

Volkswagen Golf GTI, 50 ans et pas une ride

cette famille de berlines vitaminées, elle a failli ne jamais voir le jour. À l'aube du premier choc pétrolier, le 18 mars 1973, l'ingénieur d'essai Alfons Löwenberg soumet au département Recherche et Développement de Volkswagen l'idée de concevoir une version résolument sportive du modèle EA 337 qui va donner naissance à la Golf dans le courant de l'année 1974. L'accueil est frileux. La marque de Wolfsburg a d'autres priorités.

L'ingénieur réussit néanmoins à fédérer un petit groupe autour de son projet parmi lesquels on trouve Anton Konrad, le nouveau patron du service de presse, et Horst-Dieter Schwittlinsky, le directeur marketing. Des réunions secrètes se tiennent au domicile de Konrad. Plusieurs prototypes sont construits

clandestinement en dehors des heures de bureau et, au printemps 1975, le comité de développement, mis devant le fait accompli, est bien obligé de reconnaître que le résultat force l'admiration. La « Golf Sport » est sur orbite. Le feu vert est donné mais compte tenu de la définition radicale du véhicule, Volkswagen n'envisage qu'une petite production de 5000 exemplaires. Au salon de Francfort, où elle est présentée, le public est emballé par cette Golf baptisée GTI pour Grand Tourisme Injection. Personne ne le sait encore mais cette dénomination va révolutionner le monde de la voiture sportive. Ces trois lettres vont devenir une signature. Un label. Un programme. Une légende.

Derrière le sigle GTI pointe une nouvelle façon de concevoir et de consommer



l'automobile. Certes, il existait déjà des petites survoltées avant l'arrivée de la Golf mais aucune n'avait atteint la dimension de l'allemande en étant capable de concilier la polyvalence d'une berline compacte aux performances d'un coupé sportif. Sous une carrosserie de Golf 3 portes sobrement remaniée et se distinguant par un jonc rouge autour de la calandre, des élargisseurs de roues en plastique noir, un spoiler sous le pare-chocs avant et des bas de caisse flanqués d'une bande noire ou grise, la GTI accueille le 4 cylindres 1,6 litre à injection de l'Audi 80 GTE. Cette mécanique affiche une puissance de 110 ch à 6100 tr/min.

Édition collector

L'habitacle, qui doit beaucoup à Gunhild Liljequist, la première femme à intégrer le département design en 1964, renouvelle les canons de l'époque avec des sièges enveloppants en tissu à motif tartan, un volant sport à trois branches, un levier de vitesses en forme de balle de golf, des compteurs obus et un manomètre d'huile. La presse salue la qualité de la réalisation. Grâce à son poids réduit à 780 kg, à son châssis surbaissé de 20 mm et à la vivacité de son moteur associé à une boîte à 4 rapports, la berline de 3,70 m est capable d'emmener une famille à plus de 180 km/h lorsque la plupart de la production dépasse à peine les 150 km/h. La demande dépasse les projections initiales et la GTI devient un modèle à part entière de la gamme. Son histoire va perdurer au fil des générations. La GTI grandit avec ses clients et s'embourgeoise, devenant plus confortable, au risque de voir son esprit s'affadir.

Un demi-siècle plus tard, ce sont tout de même 2,5 millions d'exemplaires de la GTI qui ont été vendus à travers le monde. Et l'aventure se poursuit avec une édition spéciale anniversaire commercialisée en France à seulement 50 unités. À partir de la huitième génération, les ingénieurs ont développé une GTI qui repousse un peu plus les limites de l'exercice sans s'affranchir d'une philosophie immuable : mettre les performances à la portée de chacun. Avec 325 chevaux, soit tout de même 25 ch de plus que la version Clubsport et 60 ch de plus que le modèle standard, son 4-cylindres est près de trois fois plus puissant que la première.

Nettement plus performante, la version 50 ans atteint les 100 km/h en 5,3 secondes contre 9 secondes en 1976, tandis que sa vitesse est débridée à 270 km/h. Tout aussi impressionnant, le couple rivalise avec celui d'un diesel, 420 Nm sur une large plage de régimes, de 2000 à 5500 tr/min. Il en résulte une souplesse incroyable à tous les régimes et des reprises éclairs. Signe des temps,

Les sièges baquets reprennent le motif tartan iconique de la Golf et contribuent à l'excellente position de conduite. VW

la transmission automatique à double embrayage DSG à sept rapports a depuis longtemps remplacé la boîte manuelle, au profit d'une douceur et d'une rapidité d'exécution sans pareil. Les palettes derrière le volant participent à l'agrément sur une route sinueuse où le conducteur a besoin de reprendre la main.

La GTI édition 50 ans appartient à la catégorie des rares autos que l'on s'approprie dès l'installation. Les sièges baquets réinterprétant le motif écossais participent à l'excellente position de conduite. La direction est un modèle de précision et d'agrément. Les commandes sont à portée de mains. La facilité avec laquelle cette Golf se laisse piloter est déconcertante. Certes, la suspension pilotée DCC est un peu ferme, même sur le niveau le moins exigeant, mais la motricité remarquable s'appuie sur un différentiel actif et des pneumatiques spécialement développés par Bridgestone.

La sonorité de l'échappement Akrapovic disponible dans le pack Performance (+4050 €) ajoute une dimension encore plus sportive à cette super GTI plus attachante que jamais. Un point noir subsiste : un malus varie de 28413 à 45990 euros en raison de ses émissions de CO₂ comprises entre 173 et 180 g/km selon les équipements. L'addition est salée mais cette édition est déjà un collector. C'est sans doute la dernière de la lignée. ■

Sous le capot

Moteur	
Type	4-cylindres essence turbo 2 litres
Puissance	325 ch à 6 500 tr/min
Couple	420 Nm de 2 000 à 5 500 tr/min
Transmission	
Type	Traction
Boîte	Auto DSG 7 rapports
Dimensions/poids	
L/h	4 289 x 1 789 x 1 456 mm
Coffre	374 litres
Poids	1470 kilos
Performances	
0-100 km/h	5,3 secondes
Vitesse	270 km/h
Consommation/Autonomie	
Mixte UE	7,6 l/100 km
Émissions CO ₂	173 g/km
PRIX	57 100 €

POLLENS :

anticipez, respirez !

La météo pollinique en temps réel et à 2 jours, ville par ville




la chaîne météo

La meilleure info météo

www.lachainemeteo.com/allergie-pollen




Macron-Merz : dans les coulisses de la relation franco-allemande

Isabelle Lasserre

Dans son documentaire, Manuel Saint-Paul filme au plus près les deux dirigeants, montre leurs ambitions communes mais aussi les obstacles qu'ils rencontrent.



Le chancelier fédéral allemand et le président français partagent l'ambition de sauver l'Europe et de la réimposer partout. BABEL DOC

Entre Emmanuel Macron et Olaf Scholz, l'alchimie ne s'était jamais produite. En mai 2025, l'arrivée du chancelier conservateur Friedrich Merz devait relancer un moteur franco-allemand grippé. Dans la foulée, leur voyage à Kiev, en compagnie du premier ministre britannique Keir Starmer, a redonné de l'oxygène et de l'espoir à la relation bilatérale. Face à Donald Trump et Vladimir Poutine, Macron et Merz ont une immense ambition : sauver l'Europe et la réimposer partout, à commencer dans les négociations sur l'Ukraine.

Avec Merz, Macron pense avoir trouvé un allié capable de concrétiser l'autonomie stratégique européenne dont il parle depuis 2017. Quant à Merz, il promet, contrairement à Scholz et

Merkel, d'incarner cette « rupture d'époque » imposée par les bouleversements géopolitiques.

Le Temps de la relance, c'est la première partie du documentaire réalisé par Manuel Saint-Paul, *Macron-Merz : dans les coulisses du pouvoir*. Soixante-deux ans après la réconciliation entre la France et l'Allemagne, jamais la relation entre les dirigeants des deux pays n'avait été filmée d'aussi près. Grâce à des accès privilégiés, qui lui ont ouvert grand les portes de l'Élysée et de la chancellerie, le journaliste a suivi les deux hommes dans leurs déplacements et dans les réunions internationales. Il raconte l'intimité, l'amitié, mais aussi les difficultés et les obstacles « culturels » de cette relation faite de hauts et de bas.

Mais après l'enthousiasme et les espoirs des premiers mois, le réel est venu ralentir une nouvelle fois l'élan. L'Épreuve du

réel, c'est la deuxième partie du documentaire, qui raconte en détail à quel point il est si difficile, 90 ans après la Seconde Guerre mondiale, de mettre l'amitié et le moteur franco-allemand au service de la souveraineté européenne.

Réalités géopolitiques

Les ambitions franco-allemandes se sont d'abord heurtées aux réalités géopolitiques et aux tensions internationales. Vladimir Poutine ne veut pas d'un cessez-le-feu en Ukraine et a déclaré une guerre hybride à l'Europe, la politique de Donald Trump est de plus en plus

hostile à l'Europe, les crises au Moyen-Orient mettent à l'épreuve les alliances des deux pays. L'Allemagne peine à rompre avec son atlantisme traditionnel et l'Europe puissance telle que la rêve la France n'est pas toujours comprise au-delà de ses frontières.

Mais le réel, ce sont aussi les tensions internes, qui limitent le rapprochement entre les deux pays. En France, Emmanuel Macron bataille avec une crise politique et budgétaire. En Allemagne, Merz doit composer avec une économie en récession et une coalition qui ne lui laisse pas les coudées franches. Le projet commun d'avion de combat du futur, le Scaf, est cloué au sol car les industriels n'ont pas réussi à s'entendre. Vis-à-vis des droits de douane imposés par Donald Trump, Berlin et Paris n'ont pas la même approche. Mais le principal désaccord

éclate sur le Mercosur. Le « non » français à cet accord avec l'UE, qui vise à calmer la fronde des agriculteurs, provoque une rupture de confiance avec Friedrich Merz.

La crise du Groenland, qui a vu les Européens résister et s'opposer ensemble à Donald Trump, mais aussi le discours d'Emmanuel Macron à l'île Longue, qui a proposé une « dissuasion avancée » à ses partenaires européens, dont huit, et notamment l'Allemagne, l'ont déjà acceptée, permettront-ils de relancer une nouvelle fois le tandem franco-allemand et de poser les fondations d'une Europe puissance ? ■

«Macron-Merz : dans les coulisses du pouvoir»
À 22h30, sur Arte
Notre avis : ●●●●

«Le Grand Échiquier Spécial Gainsbourg» : hommage sans saveur

Jacques Pessis

L'émission de France 2 comporte trop d'erreurs et se contente de survoler le talent de l'auteur-compositeur-interprète disparu il y a trente-cinq ans.

Serge Gainsbourg n'a jamais écrit pour ne rien dire. Il n'aurait pas manqué de s'étonner de ce rendez-vous de l'entre-soi qui lui est consacré sur France 2, où l'on parle beaucoup pour ne pas dire grand-chose. Si d'incontestables talents vocaux (Barbara Pravi, par exemple) poussent la note très haut, ils ne font pas oublier des commentaires plus dignes du café du commerce que des bars de palaces où « Gainsbarre » avait ses habitudes.

Lors de ce «Grand Échiquier», Philippe Manœuvre est l'exception. Il évoque avec nostalgie des soirées aussi amicales qu'alcoolisées passées dans les discothèques et la recette d'un cocktail savamment mise au point par Serge, le Scorpion, mélange de rhum et de jus de

fruits capable de vous plonger, après deux verres seulement, dans un état proche du coma éthylique... Les autres participants, à force de se congratuler, survolent le parcours de l'artiste.

Pas d'images d'archives

Entre deux à peu près, les erreurs flagrantes sur son parcours ne manquent pas. On est en droit de s'interroger, entre autres, sur le temps des yéyés dont il se serait soi-disant moqué. Gainsbourg doit en effet beaucoup aux interprètes du début des années 1960 qui sont visés. Ils lui ont permis de vivre ses premiers succès d'auteur-compositeur, à commencer par *Poupée de cire, poupée de son*. Cette chanson a fait de France Gall la gagnante en 1965 du grand prix de l'Eurovision. Il y a

aussi *Les Sucettes*, dont la jeune fille qu'elle était n'a pas immédiatement compris le sens exact, n'en déplaise à ceux qui, sur ce plateau, assurent le contraire.

Beaucoup plus galant envers les femmes que le prétend sa légende, Gainsbourg aurait souri en découvrant Arielle Dombasle interprétant, à sa façon, *Harley Davidson*, avant de lancer avec le plus grand sérieux que Brigitte Bardot lui aurait un jour déclaré : « Vous pourriez être ma fille ! » Il n'aurait sans doute démenti que par un grognement poli les propos de Claire Chazal assurant que *Le Poinçonneur des Lilas* a été son premier succès. En réalité, la conclusion de la chanson ayant été jugée lugubre par les programmeurs, la chanson, enregistrée en 1958, n'a pas été diffusée à la radio. Des passages à la télé-

vision dans les émissions de Michèle Arnaud, où il était mort de trac devant les caméras, n'ont pas fait décoller les ventes du disque. En revanche, il aurait sans doute renvoyé André Manoukian dans les cordes de son piano quand il assure qu'*Aux armes et cetera* était sa dernière chance avant d'être renvoyé de sa maison de disques. Un an auparavant, *Sea, sex and sun* avait connu un immense succès et l'accueil de *Manureva* d'Alain Chamfort permettrait à ses producteurs d'espérer un bilan de fin d'année largement positif. En fait, Philippe Lerichomme, son directeur artistique, est à l'origine de cet album reggae qui a permis à une nouvelle génération de découvrir Gainsbourg.

On s'interroge enfin : les lustres du château de Versailles pouvaient-ils être à

l'image de celui qui avait adopté le noir comme décor de son hôtel particulier, rue de Verneuil ? De plus, pour quelle raison Charlotte Gainsbourg n'a-t-elle pas participé à cette soirée ? Elle est la mieux placée pour s'exprimer sur la carrière de son père. Enfin, comment expliquer l'absence de la moindre image d'archives permettant de revoir Gainsbourg en train de chanter. L'audience future de ce «Grand Échiquier» ? L'auteur de *Dieu fumeur de havanes* aurait pu l'imaginer en ces termes : « Ça ne va pas faire un tabac. » ■

«Le Grand Échiquier Spécial Serge Gainsbourg»
À 21h10, sur France 2
Notre avis : ●○○○

MOTS CROISÉS

Par Vincent Labbé

PROBLÈME N° 7198

HORIZONTALEMENT

1. Pâtée impériale. - 2. Troubles du cœur. - 3. Belle plante aquatique. - 4. Colmate les fuites. Levées de boucliers. - 5. Passée sous l'eau. Créateur de monstres cinématographiques. - 6. Environnement théâtral. Chute du Niagara. - 7. Fines mouches. - 8. Il régna sur le pays du Matin Calme. D'abord pas facile. - 9. Fines lames. - 10. A un trésor caché chez Stevenson. Il fait le rigolo dans les westerns. - 11. Dessinée sur une feuille. - 12. Genoux de bardot.

VERTICALEMENT

1. Peter Pan l'emmena dans son Pays Imaginaire (prénom et nom). - 2. Formé sur le tas. Tirer des bords. - 3. Protection à domicile. Constituera le sommet. - 4. Ne jurait que par le serpent et la hache. On filait avec lui. Toujours contre. - 5. Les marins les utilisent pour bien bander. Expositions de meubles. - 6. Limon éolien. Au régime sec. - 7. L'être anonyme. Prise en remorque. Oblige à reprendre du service. - 8. Appréciés par les amateurs de crudités. Grands continents.

	1	2	3	4	5	6	7	8
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								

SOLUTION DU PROBLÈME N° 7197

HORIZONTALEMENT

1. Jobistes. - 2. Urinaire. - 3. Dotera. - 4. Ère. Unau. - 5. Sitar. IX. - 6. Mc. Ceps. - 7. Ahaner. - 8. Zèle. Ego. - 9. Alu. Otes. - 10. Rimalent. - 11. Ienisseï. - 12. Nuisette.

VERTICALEMENT

1. Jules Mazarin. - 2. Or. Richelieu. - 3. Bidet. Alumi. - 4. Ino. Acné. Ais. - 5. Saturée. Oise. - 6. Tien. Prêtest. - 7. Errais. Genêt. - 8. Seaux. Hostie.

LE FIGARO Jeux



BRIDGE

Par Philippe Cronier www.lebridgeur.com

PROBLÈME N° 3476 : Mais pas quatre

- ♥ 972
- ♦ D7652
- ♠ A3
- ♣ V74



- ♥ D105
- ♥ AR104
- ♦ D1074
- ♣ 10

Contrat : Sud joue 4 Cœurs.

Entame : 4 de ♠ pour l'As d'Est qui rejoue le Valet de ♠ pour votre Dame et le Roi d'Ouest qui rejoue ♠ (Est fournit). Sur l'As de ♥, Ouest défusse un ♠.

SOLUTION DU PROBLÈME N° 3475 : Au travail !

Contrat : Sud joue 6 Cœurs.

Entame : Dame de ♠ prise de l'As. Vous encassez As-Roi de ♥ et Ouest défusse un ♠.

En bon bridgeur, vous voulez éviter d'avoir recours à l'impasse à ♠ pour remporter votre contrat. Pour cela, vous devez « travailler » les ♠. Mais comment ? Jouer ♠ pour le 10 vous expose à une contre-attaque à ♦ d'Ouest. Oubliez. Meilleur est de couper un ♠ en espérant qu'Est possède au moins quatre cartes dans la couleur (cf. infra). Il y a encore un peu mieux à faire. Encassez le Roi de ♠ (élimination) puis jouez le Roi de ♠ et le 10 de ♠.

- Si Ouest fournit petit, appelez un petit du mort et réclamez votre contrat. Est devant rejouer dans une fourchette mineure ou ♠ en coupe et défusse.

- Si Ouest couvre d'un honneur, prenez de l'As et coupez un ♠. Si le second honneur manquant tombe, parfait, le 9 étant affranchi. Dans le cas contraire, remontez au mort à ♥ et présentez le dernier ♠.

* Est fournit ? Défussiez un ♥ et tablez.

* Est défusse ? Coupez et jouez un tour de ♦ à blanc. Après tout, Est peut être obligé de prendre. Imaginez qu'il ait par exemple RV ou RV10. Si Ouest fournit une carte plus grosse que le 7 et qu'il est en main, appelez la Dame sur son retour à ♠.

- ♠ 64
- ♥ V1093
- ♦ A7
- ♣ A953

- ♦ DV108
- ♥ 4
- ♦ V942
- ♣ D862

- ♠ AR
- ♥ ARD875
- ♦ 653
- ♣ R10

SOLUTION DU NUMERO PRÉCÉDENT

RONDE DES MOTS :
LIGNE 1: FRETOT, CRÈMER, STÉRIER, VER-SET, DARTRE, SIERRA.
LIGNE 2: RANCES, MEDINA, REMÈDE, SÈSAME, TRESSÉ, ROGNER.

- + De pages
- + D'auteurs
- + De jeu
- + De fun

Abonnez-vous à
BRIDGERAMA+
sur www.bridge-shop.com

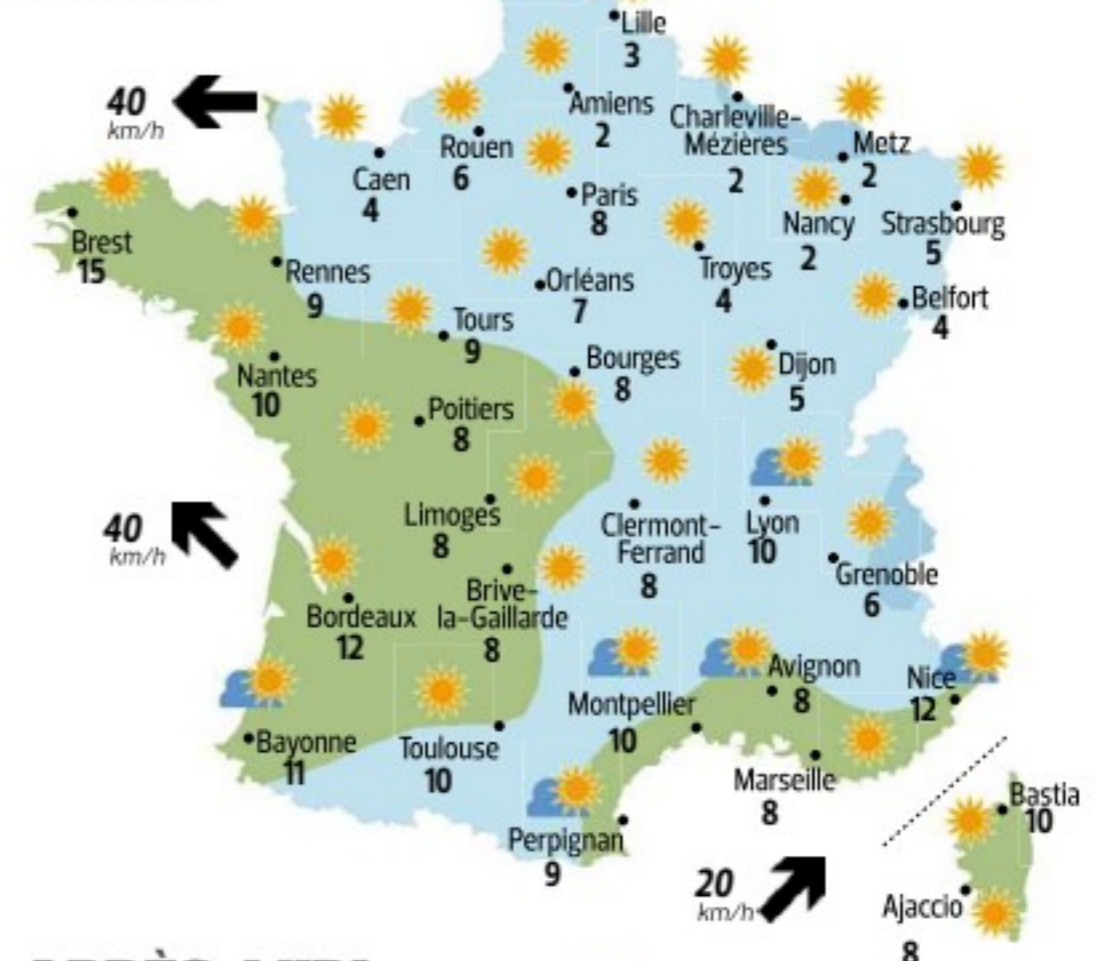




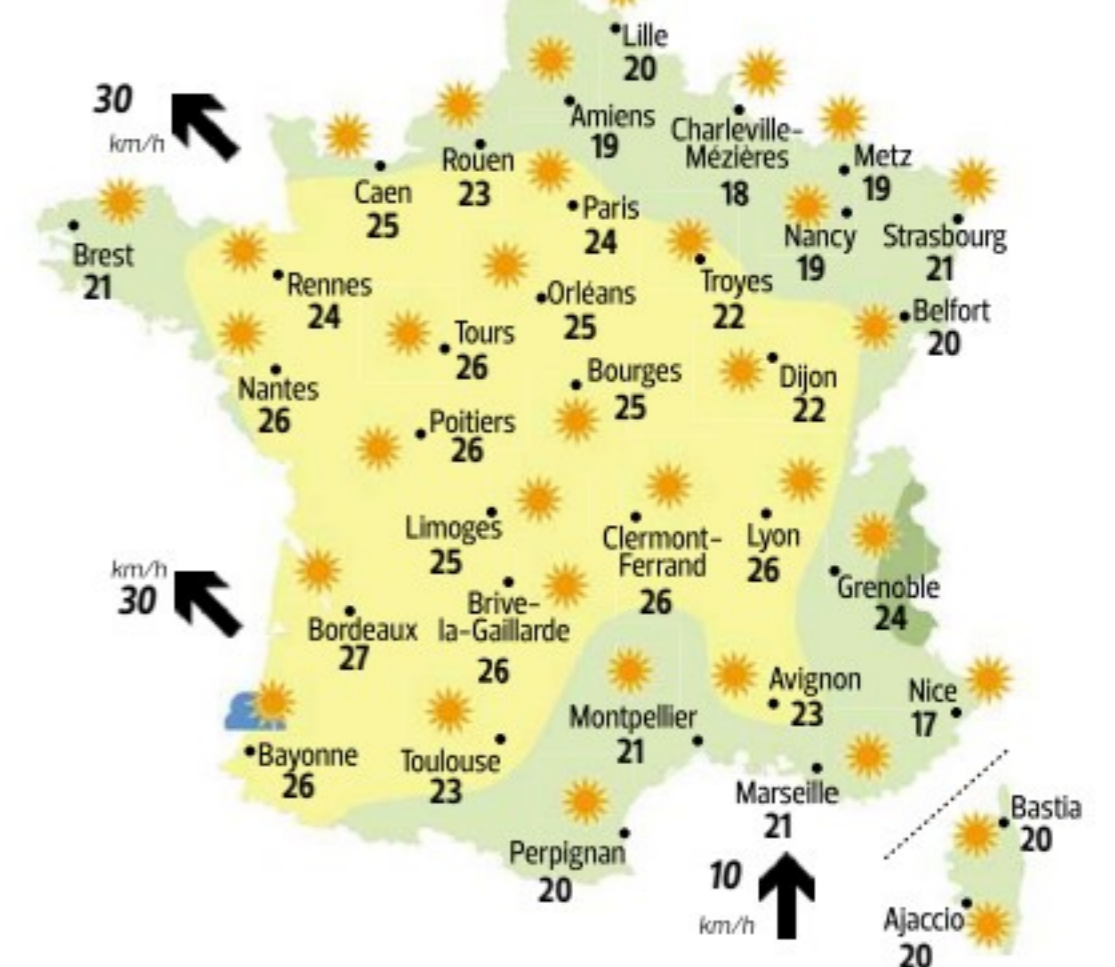
ÉPHÉMÉRIDE St-Jean-Baptiste

Soleil : Lever 07h13 - Coucher 20h31 - Lune décroissante

MATIN

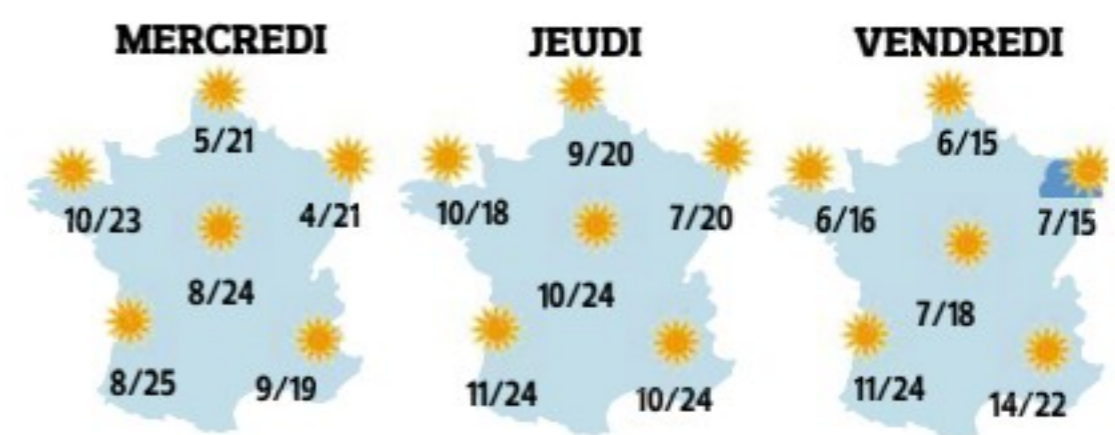


APRÈS-MIDI



LE TEMPS AILLEURS...

ALGER	14/28	AMSTERDAM	2/15	ATHÈNES	7/23
BARCELONE	10/18	BELGRADE	11/17	BERLIN	3/13
BERNE	6/22	BRUXELLES	4/19	BUDAPEST	7/16
COPENHAGUE	4/11	DUBLIN	10/15	LISBONNE	13/16
LONDRES	6/20	MADRID	12/22	PRAGUE	1/14
RABAT	18/19	ROME	8/22	TUNIS	7/23



la chaîne météo **lachainemeteo.com**
 Par téléphone : **3201** **LIVE 24/24** Sur **L'APPLI GRATUITE** **CANAL+** **La Chaîne Météo**

TF1
21.10 Koh-Lanta
 Télé-réalité
 Prés.: Denis Brogniart. 1h30. Les reliques du destin. Inédit. Après Françoise, Clémence et Karine, c'est au tour de Lionel, buraliste originaire de Haute-Savoie, de piler bagage, éliminé à la grande majorité des voix lors du conseil.
23.40 Une famille en or. Divertissement.

CANAL+
21.10 Muganga - Celui qui soigne
 Film. Drame
 Fra/Blg. 2025. Réal.: Marie-Hélène Roux. 1h44. Avec Isaach de Bankolé. Un médecin congolais, qui soigne des victimes de violences sexuelles, rencontre un chirurgien belge lui aussi engagé dans le même combat.
22.54 Super plan. Mag. **23.37 Clique.**

LCP PUBLIC SENAT
19.32 Chaque voix compte. Mag.
20.39 Hold-up sur les vieux
 Documentaire. Fra. 2024. Réal.: Laurence Delleur, Nathalie Amsellem. 1h. Cette enquête sur la réalité des EHPAD en Europe révèle un système vieillissant et défaillant, marqué par la maltraitance et la privatisation.
21.39 DébatDoc
22.00 Sens public. Magazine.
france 5
20.05 C à vous la suite. Talk-show.
21.05 Question d'argent
 Documentaire. Fra. 2026. Réal.: Raphaël Aupy, Virginie Plaut. 1h10. Combien coûte notre défense ? Inédit. Julian Bugier donne des clés pour comprendre comment le budget français de la défense est construit, financé et dépensé.
22.15 C ce soir. Talk-show.

france 2
21.10 Le grand échiquier
 Magazine
 Prés.: Claire Chazal et André Manoukian. 1h55. Spécial Serge Gainsbourg À l'occasion des 35 ans de la disparition de Serge Gainsbourg, Claire Chazal et André Manoukian invitent des artistes et personnalités à faire revivre son oeuvre foisonnante.
23.05 Comedy Club Express. Divertissement. Reims. Inédit.

arte
21.00 L'Europe dans la main de Poutine ?
 Documentaire
 Fra. 2024. Réal.: Laure Pollez, Christophe Barreyre. 1h30. 2 épisodes. En 2017, des émissaires russes ont tenté d'orienter l'action des indépendantistes catalans.
22.30 Macron-Merz : dans les coulisses du pouvoir. Documentaire.

W9
18.45 Tout beau, tout n9uf. Inédit.
21.25 L'île de la tentation
 Télé-réalité. Prés.: Delphine Wespiser. 1h55. Inédit. Cinq couples, en proie au doute et à la jalousie, vont vivre une expérience unique et mettre leur histoire d'amour à l'épreuve, sur l'île de la tentation.
23.20 Et si on se rencontrait ? Divertissement.
RMC DÉCOUVERTE
17.45 Top Mechanic, 5 jours pour restaurer une épave. Documentaire.
21.10 100 jours avec les dépanneurs de l'autoroute
 Documentaire. Fra. 2025. 1h25. L'union fait la force. Inédit. Face à de violents accidents, des dépanneurs risquent leur vie lors d'interventions.
22.35 100 jours avec les dépanneurs de l'autoroute. Documentaire.

france 3
21.10 À priori
 Série. Policière
 Fra. 2026. Saison 2. Avec Florent Manaudou. 2 épisodes. Inédit. Iris et Jim enquêtent sur la mort d'un célèbre avocat. L'engagement de la victime auprès des femmes victimes de violences sexuelles va mener les deux enquêteurs à soupçonner un horrible règlement de comptes.
22.55 Tandem. 2 épisodes.

6
21.10 Cauchemar en cuisine
 Télé-réalité
 Prés.: Philippe Etchebest. 1h50. Criquebeuf-sur-Seine. À Criquebeuf-sur-Seine, Laurence et David ont repris il y a cinq ans un restaurant, le chef Philippe Etchebest vient les aider à redynamiser l'établissement.
23.00 Cauchemar en cuisine. Télé-réalité. Thoissey.

TMC
19.15 Quotidien. Inédit.
21.25 90' Enquêtes
 Magazine. Prés.: Tatiana Silva. 1h30. Locataires contre propriétaires : la guerre du logement est déclarée. Inédit. Certains locataires vivent dans des taudis, mais les propriétaires peuvent aussi victimes, notamment de loyers impayés.
22.55 90' Enquêtes. Magazine.
HISTOIRE TV
20.20 Mystères d'archives. Doc.
20.50 1933-1939 Attaquer Hitler ?
 Documentaire. Fra. 2020. Réal.: Laurent Huberson, Virginie Kahn. 1h. La France manqua plusieurs occasions pour stopper les velléités expansionnistes du III^e Reich.
21.50 1940 la débâcle. Documentaire.
22.45 Dans l'intimité des nazis. Doc.

LE FIGARO TV
 Île-de-France
12.00 Points de vue.
18.30 Le Buzz TV.
 Damien Canivez et Sarah Lecoeuvre reçoivent Sébastien Thoen, animateur.
19.00 Bienvenue en Île-de-France.
21.00 Chasseurs d'aventures
 Documentaire. Le Kirghizstan.
22.00 Planétarium.
22.30 Le Club International.
 Le droit international moribond ? Philippe Gélie reçoit le général Bastian Dufilhol, professeur à l'ESCP, et Philippe Reynaud, professeur de Sciences Politiques à l'université Panthéon-Assas.
Pour regarder Le Figaro TV ?
 Canal 34 de la TNT en Île-de-France ou sur les box
 SFR 194 | Orange 118
 Free 203 | Bouygues 247

À LA DEMANDE
prime
Mrs Wilson
 En 1963 mourait Alexander Wilson, romancier et espion au service du MI6. Ce n'est qu'à cette occasion que son épouse Alison découvrit qu'elle n'était pas la seule veuve. En tout, cet aventurier s'était marié quatre fois sans se donner la peine de divorcer, laissant chacune de ses femmes et leurs enfants dans l'ignorance des autres. «Mrs Wilson», une mini-série de la BBC en trois parties, raconte son histoire du point de vue d'Alison et de ses démarches pour découvrir la vérité au sujet de cet homme qu'elle ne connaissait pas. Le rôle d'Alison est tenu par Ruth Wilson, dont l'homonymie avec l'intéressée ne doit pas surprendre, puisqu'elle est elle-même la petite-fille d'Alexander et Alison.

MOTS FLÉCHÉS DU FIGARO N° 4417

CHARGE RELIGIEUSE	AMADOUÉ	BÂTIMENT À QUAIS	VILLE DE L'OISE	OUVERTURE DE MOULIN	SIGNE DEVANT UNE NOTE	PRODUIT DE LA BIÈRE	ADJECTIF POSSESSIF PLURIEL	ÉLÉGANTE CHÂTEAU DE LA LOIRE	RÉGION AU NORD	FIT DES TRESSES	BREVAGE DE SORCIÈRE	DOTÉ DE VOILES
OS DU DOS	ORIFICES	COULÉE DU VOLCAN	COULEUR	COMME UN YAOURT	FEMME ENCHAÎNÉE	EMBARRAS	INDEMNÉ	SELLER	FAIT CONCRET	FERAIT LE RECIT	APPEL	FEU D'ORAGE
				PRISE DE CATCHEUR	ÎLE BRITANNIQUE			GRANDE SOIF				
LA SURFACE DES CHOSSES								EMBOBINE				
FEÉRIES								DISTANCE D'ASTRO-NEF				
AU-DELÀ DE L'OURAL			CLAME SON INNOCENCE	BOUT DE TERRAIN			LUTTE BRÉSILIENNE				À TOI	CHAMPION TOUTES CATÉGORIES
L'ASTATE			JARDINAI	PRTE-FEUILLES...			FRUITS AFRICAINS				ACTINIUM AU LABO	
	PANTALON SERRÉ	BREVET TECHNIQUE LE SUD-OUEST		JEU DE MOTS		AFFEC-TUEUX			FORME LE PRONOMINAL		C'ÉTAIT DU SOUCI AUTREFOIS	
				ROI BIBLIQUE		ERUC-TATION			JAMAIS			
LOI POUR PUNIR... À L'ŒIL	FAUX FRÈRE			ASSISTE LA RÉDACTION	CELA AMÈNE DES DÉPASSEMENTS			ÉCRIVAIN ITALIEN		CANOTS DE COURSE		
	ARROSE BERNE			SIGNIFIE AVEC				BOMBAGE		BOISSON AU SALON		
			DÉCA-POTABLE						ÉCUS-SONNA		SOLUTION DU NUMÉRO PRÉCÉDENT	
			PERSONNEL						SIGLE DE CINÉ-CLUB		A Z A A D E O B P T A P K F	
PARES-SEUX		SENTIMENT ENTRE TRISTAN ET ISÉUT			OPÉRA UN PRÉ-LEVEMENT		AFFALÉ DANS UN FAUTEUIL				I N F E R N A L P E N T A D E C A G O N E I D A	
PAYS DU CAUCASE											T A T O N N E M E N T T R I P E P T I R E R	
											Y A R A M A S I R A T I O N N E L B	
											L I A L E A T O I R E P E A U I A	
											I G N A R E D A N C I N G E T R E C I	
											T E N I S S E I H O T E L U R A S	
											E Q U I N E N N U I A R A I R E S S	
											U S E P E T E S E N E I D E E S E	
											F E E R I E S S A L U T C E L E S T E	



PAR
Yves Thréard

Cette jeune chercheuse marocaine vient de sortir un livre, « Le Mirage de la paix », sur l'histoire des relations entre Israël et les pays arabes.

Vu son jeune âge et son impressionnant parcours, elle pourrait se pousser du col. Ce n'est pourtant pas le style. Son premier livre, *Le Mirage de la paix* (Passés composés), sur l'histoire des relations arabo-israéliennes, est sorti quelques jours seulement avant le début de l'offensive contre l'Iran, fin février. Coïncidence qui aurait pu la projeter matin, midi et soir sur tous les écrans de la planète. Elle est certes beaucoup invitée, notamment sur les chaînes françaises, pour expliquer les motifs de cette guerre, mais elle refuse d'y sacrifier son emploi du temps, déjà bien occupé. Devenir une « star » du petit écran n'est pas du tout son objectif. Elle en a pourtant tous les atouts.

Yasmina Asrarguis n'a pas encore 30 ans, mais cette jeune Marocaine en sait déjà beaucoup sur l'Orient compliqué, ses coulisses diplomatiques et les ressorts des conflits qui le mettent sens dessus dessous. Les attentats de Casablanca en 2003 (33 morts et une centaine de blessés) et la chute puis la pendaison de Saddam Hussein, le 30 décembre 2006, sont deux événements qui sont restés gravés à jamais dans sa mémoire. Avec d'autres, tout aussi sanglants, ils l'ont poussée à chercher le pourquoi du comment d'un pareil déchaînement de violences et de haines dans le monde arabo-musulman. « Tout cela, raconte-t-elle, a contribué à forger ma conscience politique. En plus, mon beau-père, le second mari de ma mère, a des origines syriennes, ce qui m'a également conduit à m'intéresser de près à ce qu'il se passait du côté de Damas. Pour boucler la boucle, j'ai fait mes études secondaires au lycée Lyautey de Casablanca, situé en face du lycée Maïmonide, le plus grand lycée juif d'Afrique. Cette proximité a excité ma curiosité pour connaître davantage la culture hébraïque. » Ainsi est née la vocation de cette jeune femme de bonne éducation, élevée dans les beaux quartiers de la capitale économique du royaume chérifien.

Le baccalauréat en poche, elle part étudier les relations internationales en Angleterre. Son mémoire de fin d'études, qu'elle soutient à l'université de Bath, portera sur le djihadisme français. « Je voulais savoir, dit-elle, comment des gamins avec qui je partage une culture et une religion peuvent tomber dans le terrorisme. » Pendant des mois, alors qu'elle est en stage - seule arabisante - au Service d'information du gouvernement français (SIG), elle enquête à Sevran, ville historiquement de gauche de la banlieue parisienne, sur le cas de douze garçons partis combattre au nom d'Allah. Elle parvient à interroger leurs parents, amis, entourages. Quelques-uns de ces garçons sont des convertis, beaucoup se réclament du salafisme dans sa version la plus violente. Cette expérience la conforte dans ce qu'elle préfère par-dessus tout : le terrain. « Il faut toujours y revenir, le terrain parle de lui-même, insiste-t-elle. Bien sûr, il faut aussi lire, car la vérité est souvent au milieu, entre le terrain et les lectures. »

Il ne faut pas se fier à la voix douce de Yasmina Asrarguis. Rien n'arrête cette fille de médecins, également diplômée de Sciences Po Paris. Sa devise : quand on veut, on peut. Elle tente donc sa chance auprès d'Emmanuel Macron peu après son arrivée à l'Élysée. Le nouveau président de la République lui dit banco. Elle intègre la cellule diplomatique pour plusieurs mois, où elle travaille à la « réconciliation franco-africaine ». Une expérience qui l'aide à intégrer le premier cercle de la directrice de l'Unesco, Audrey Azoulay, devenue une amie. La crise sanitaire du Covid surgit et la mission prioritaire de l'organisation est de soutenir les pays les plus démunis à affronter la fermetu-



« Je voulais savoir, dit-elle, comment des gamins avec qui je partage une culture et une religion peuvent tomber dans le terrorisme », confie Yasmina Asrarguis.

AMINE CHBANI

sont les sociétés qui font vivre la paix, pas les individus qui la signent, c'est donc toujours compliqué. »

Le Maroc n'est jamais loin chez Yasmina Asrarguis. Même quand elle travaille sur l'État hébreu. « Un Israélien sur 4 ou 5 a un parent marocain, rappelle-t-elle. Les deux pays ont donc beaucoup en commun. » Ce qui n'a pas empêché le peuple marocain, « profondément pro-palestinien », de manifester en masse, à Rabat et Casablanca, pour dénoncer l'offensive de Netanyahu à Gaza, après le 7 octobre 2023. La chercheuse, qui travaille pour la Fondation Jean Jaurès, est confiante pour l'avenir

« Ce sont les sociétés qui font vivre la paix, pas les individus qui la signent »

Yasmina Asrarguis

de son pays natal, « moteur de l'économie africaine ». Il y règne une volonté collective de réussir. Les récents mouvements d'humeur de la jeunesse - de la fameuse Gen Z - y ont été beaucoup mieux négociés qu'ailleurs. Pour l'Institut Choiseul, elle veut de rendre une note stratégique fort intéressante sur cette « puissance pivot entre l'Afrique et l'Occident », en vue de la Coupe du monde de football 2030, qu'accueillera le royaume chérifien. Pourrait-elle un jour s'engager en politique ? La réponse est immédiate : « Je suis trop sincère pour cela. » Alors en diplomatie ? « Pas plus, car chacun sait qu'aujourd'hui Elon Musk a plus de pouvoir que le secrétaire général des Nations unies. » Non, décidément, la casquette de chercheuse passionnée par le terrain est la seule qui va comme un gant à Yasmina Asrarguis. ■

Yasmina Asrarguis, au cœur de l'Orient compliqué

re des écoles. Elle croise alors Antonio Guterres, secrétaire général des Nations unies. Puis, au tournant des années 2020, elle entre chez Richard Attias Associés, où, pendant plus de deux ans, elle vit au cœur de la mécanique des accords d'Abraham, signés entre les États-Unis et plusieurs pays arabes, dont le Maroc. « J'étais installée à New York et, à cette période, j'ai rencontré toutes les personnes qui comptaient au Moyen-Orient, précise Yasmina Asrarguis. J'ai vraiment été dans les coulisses diplomatiques de ces accords et des relations israélo-palestiniennes. »

C'est ainsi qu'elle a l'idée d'entre-

« Nos parcours se sont croisés car on a la même approche, loin de tout combat idéologique. Elle parle arabe et moi, l'hébreu, et on est raccord sur le fond. On a eu un coup de foudre intellectuel. Nous nous tenons loin de la violence des débats, tels qu'ils se déroulent trop souvent en France »

David Khalfa Fondateur de l'Atlantic Middle East Forum

prendre une thèse sur les relations arabo-israéliennes qu'elle soutiendra bientôt, fin 2026. Deux des meilleurs spécialistes de la question la guident : Bernard Rougier, professeur à la Sorbonne Nouvelle, et Bernard Haykel, de l'université de Princeton, où elle devient chercheuse associée. Son travail est colossal, fruit de centaines d'entretiens - nombre de ses interlocuteurs sont morts depuis ! - pour décortiquer cette région du monde, où se mêlent engagements religieux, cynisme diplomatique et, plus que jamais, calculs commerciaux et financiers. Cette thèse a évidemment inspiré son livre sorti en février. Il pose, écrit Luis Vassy, le directeur de l'Institut politique de Paris, dans la préface, « un certain nombre de constats replacés dans leur profondeur historique (...) avec le recul et la nuance qui manquent si cruellement à ceux qui pensent à juger plutôt qu'à comprendre ». Yasmina Asrarguis, c'est une méthode, un état d'esprit qui privilégie l'analyse sur l'émotion, la raison sur la passion. Une philosophie qu'elle partage avec David Khalfa, grand spécialiste du Moyen-Orient, avec qui elle a créé l'Atlantic Middle East Forum. « Nos parcours, indique David Khalfa, se sont croisés car on a la

même approche, loin de tout combat idéologique. Elle parle arabe et moi, l'hébreu, et on est raccord sur le fond. On a eu un coup de foudre intellectuel. Nous nous tenons loin de la violence des débats, tels qu'ils se déroulent trop sou-

vent en France. » Selon Yasmina Asrarguis, « c'est la logique du marché qui structure désormais le Moyen-Orient. Avec Donald Trump, la diplomatie traditionnelle cède la place à une diplomatie privée. » Est-elle optimiste ? « Ce

LES VOYAGES

MALTE

ENTRE ORIENT ET OCCIDENT

> DU 26 AU 30 MAI 2026

George Bernard Shaw disait de Malte « c'est le plus beau tas de cailloux que je connaisse ». Au centre de la Méditerranée, Malte et sa sœur sauvage Gozo conservent les traces grandioses d'un destin mouvementé. Aucune civilisation méditerranéenne n'a détourné sa route de l'archipel, y laissant chaque fois son empreinte. Que de richesses ! De vieilles habitudes latines, une culture européenne bien ancrée, le verbe haut et la patience des Orientaux s'y marient harmonieusement avec la rigueur anglo-saxonne, héritage de près de 150 ans d'Empire britannique. Venez avec nous mettre vos pas dans ceux d'Ulysse et de Corto Maltese !

VOYAGE ACCOMPAGNÉ
5 JOURS / 4 NUITS
4 590 €*

RENSEIGNEMENTS ET INFORMATIONS 01 57 08 70 02 / lesvoyages.fr
Personnalisez ce voyage en individuel pour vous et vos proches

* Tarif par personne sur la base d'une chambre double à partager. Crédit photo : AdobeStock.

NOUVEAU
AVRIL - MAI 2026

LE FIGARO HISTOIRE



À la conquête du Groenland, des Vikings à Donald Trump

À qui appartient le Groenland ? L'intention de Donald Trump de mettre la main sur ce pays méconnu, sous souveraineté danoise, soulève nombre de questions. *Le Figaro Histoire* revient dans un dossier spécial sur la longue épopée de la plus grande île du monde. Les spécialistes réunis pour l'occasion racontent l'arrivée, au X^e siècle, du mythique chef viking Erik le Rouge, qui y fonda plusieurs établissements, puis celle des Inuits au XIII^e siècle. Ils détaillent les étapes de la colonisation danoise qui suivit, font revivre les grands explorateurs (le commandant Charcot, Paul-Émile Victor, Jean Malaurie) qui parcoururent ses solitudes glacées, et décryptent les raisons pour lesquelles le Groenland est devenu un enjeu de rivalité entre les États-Unis, la Russie et l'Europe.

Dans l'actualité, l'offensive israélo-américaine en Iran est l'occasion de rappeler la série de précédents menés par les Américains depuis la Seconde Guerre mondiale pour parvenir ici ou là à des changements de régime. Parmi ses reportages, *Le Figaro Histoire* vous emmène en Grèce sur les traces des croisés, qui bâtirent dans le Péloponnèse des châteaux dont on admire d'étonnants vestiges, et vous fait découvrir la splendide exposition que le musée Carnavalet consacre à Mme de Sévigné à l'occasion des quatre cents ans de sa naissance.

11 €
,90

En vente actuellement chez tous les marchands de journaux et sur www.figurostore.fr/histoire



Retrouvez *Le Figaro Histoire* sur X et Facebook

Ou
abonnez-vous
au Figaro Histoire
en flashant ce QR Code



LE FIGARO entrepreneurs



KARINE & JEFF

UN COUPLE À L'ASSAUT DU MARCHÉ AMÉRICAIN

PAGE 43

FRANCHISE

UN MODÈLE QUI CHANGE D'ÉCHELLE

PAGE 45

Le salon Franchise Expo Paris à la Porte de Versailles.



Facturation électronique : les clés pour réussir

ANDREY POPOV/STOCK.ADOBE; FÉDÉRATION FRANÇAISE DE LA FRANCHISE; EMMETT C. REINER



LA VIE DE BUREAU

Enfin un traducteur en langage LinkedIn

Les novlangues et autres jargons corporate des cols blancs n'ont jamais autant fait rire. Le plus drôle étant que les personnes qui les utilisent se gaussent, elles aussi. Sur le réseau social LinkedIn, référence mondiale du monde professionnel, nous assistons chaque jour à un véritable festival de verbiage qui relève parfois de la performance artistique. Quelques descriptions ampoulées narrant la vie ordinaire d'un utilisateur peuvent ainsi se transformer en véritable sketch.

Il n'est donc pas étonnant que les initiatives pour singer la « langue vivante LinkedIn » se multiplient. Louée soit donc Kagi, un outil de traduction né à Palo Alto, qui a désormais le talent de transformer n'importe quel texte... en jargon LinkedIn. En quelques heures, l'outil est devenu viral. Le principe est simple : il s'agit d'y entrer une simple phrase pour transformer une situation triviale en une kyrielle de superlatifs. Ainsi, un simple « Je m'ennuie dans mon boulot et je souhaite en changer » devient « Je suis à la recherche d'un nouveau défi qui me permette de mettre à profit mes compétences et d'avoir un impact concret. Je souhaite évoluer vers un poste en phase avec mon développement professionnel et qui me donne l'occasion de contribuer à des projets innovants. »

Autre exemple désarmant, avec cette publication Instagram. « J'ai mangé des feuilles mortes et avancé de 3 centimètres aujourd'hui. » Traduction LinkedIn : « Aujourd'hui, j'ai piloté avec agilité la restructuration d'actifs organiques en fin de cycle. En tant que Lead Détritivore, j'ai revalorisé un portefeuille complexe de débris végétaux pour les transformer en nutriments à haute valeur ajoutée. » Propos d'un escargot qui à l'évidence ne manque pas d'ambition. ■

QUENTIN PÉRINEL

Le coup d'envoi de la réforme sera donné le 1^{er} septembre prochain. Coût, fonctionnement, contraintes... Voici les premiers retours des professionnels. PAGES 38 À 42

Le prochain numéro du « Figaro entrepreneurs » paraîtra le 5 mai

FACTURATION ÉLECTRONIQUE

NON, ON NE VIENT PAS VOUS VENDRE TELLE OU TELLE PLATEFORME.

ON EST LÀ POUR VOUS CONSEILLER LA PLUS ADAPTÉE À VOTRE ACTIVITÉ.

N'attendez plus, rapprochez-vous de votre expert-comptable pour réussir sereinement votre passage à la facturation électronique.

MaFacture-MonExpert.fr

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES



La facturation électronique, une avancée pour les entreprises... et les finances publiques

Anne Bodescot

La lutte contre la fraude à la TVA sera facilitée par la réforme dont le coup d'envoi sera donné le 1^{er} septembre prochain. Mais ce n'est pas le seul enjeu de cette nouvelle façon de transmettre ses factures.

Des aigrefins qui se jouent des mécanismes de l'Union européenne pour se faire rembourser une TVA qu'ils n'ont pas acquittée. Des entreprises qui trichent en sous-déclarant leur activité pour payer moins d'impôts... La fraude coûte des milliards d'euros à l'État. L'un des enjeux de la facturation électronique, dont le coup d'envoi sera donné le 1^{er} septembre prochain, est d'y mettre fin.

À terme, quand la réforme sera entièrement mise en place, après le 1^{er} septembre 2027, toutes les entreprises assujetties à la TVA enverront leurs factures, sur un format standardisé, via des plateformes agréées, transmettant aussi au passage les informations à l'administration fiscale. Elles devront même remonter à cette dernière le chiffre d'affaires réalisé avec leurs autres transactions (notamment celles qui ne nécessitent pas de factures, comme les ventes aux particuliers) et les données de paiement.

D'ici quelques années, l'administration envisage même, comme pour les déclarations de revenus des particuliers, de pouvoir préremplir les déclarations de TVA que les entreprises effectuent aujourd'hui elles-mêmes. Ces dernières n'auraient plus qu'à contrôler les informations collectées par l'État. Mais il faudra attendre que la réforme soit pleinement entrée en action, après 2027, pour réaliser les tests, avant de généraliser ce service.

« Il pourrait se révéler nécessaire au préalable de simplifier la TVA, car il existe aujourd'hui de nombreux cas particuliers, susceptibles d'être des sources d'erreurs lors de la collecte des données »

Christiaan Van Der Valk
Vice-président de Sovos

« Il pourrait se révéler nécessaire au préalable de simplifier la TVA, car il existe aujourd'hui de nombreux cas particuliers, susceptibles d'être des sources d'erreurs lors de la collecte des données », estime Christiaan Van Der Valk, vice-président responsable de la stratégie chez le fournisseur de logiciels de conformité Sovos. Les entreprises apprécieront en effet la déclaration préremplie si elle est synonyme de gain de temps, et moins si elle est surtout remplie d'erreurs à corriger.

Certaines données pourraient aussi être à ajouter quand même par l'entreprise. Comme pour la déclaration de revenus préremplie, où les contribuables doivent toujours compléter certaines informations, comme le montant de leurs revenus fonciers, que l'administration ne connaît pas. Ce qui ne pose pas de difficultés particulières.

Outre la déclaration préremplie, les entreprises se verront aussi soulagées de certaines démarches administratives. « Aujourd'hui, elles doivent fournir des informations à l'administration fiscale, par exemple pour le versement des crédits de TVA ou pour obtenir des aides financières. Avec la facturation électronique, ce ne sera plus nécessaire. L'administration ne demandera pas des données dont elle dispose déjà », rappelle Sébastien Rabineau, qui dirige le projet « facturation électronique » au sein de la Direction générale des finances publiques.

De même, en cas de demandes précises de l'administration ou de contrôles fiscaux, l'entreprise aura accès aux données collectées par le fisc. « Elle pourra voir les informations dont nous disposons, ce qui lui permettra plus facilement d'identifier d'éventuels problèmes et de fournir les explications utiles », indique Sébastien Rabineau.

Cette nouvelle transparence fiscale coulera-t-elle les entreprises qui ne

Cette réforme est aussi le moteur d'un virage technologique dans de nombreuses petites entreprises, encore trop peu digitalisées.

ANDREY POPOV/STOCK ADOBE

survivaient qu'en occultant une partie de leurs recettes? Auront-elles envie d'augmenter leurs marges et donc leurs tarifs pour protéger leurs profits? « Cela ne s'est pas produit dans les autres pays où la facturation

électronique a déjà été mise en place, répond Dominique Périer, à l'Ordre des experts-comptables. En revanche, en Italie, dans les six mois qui ont suivi, les recettes de TVA ont bondi de 2 milliards d'euros. »

Un autre enjeu de cette réforme est de renforcer l'efficacité de la politique économique. Informé presque en temps réel, grâce aux factures, des flux des agents économiques, l'État aurait les moyens d'être plus réactif.



Pour les notes de frais, de nouvelles contraintes et un rituel

Une note de taxi, une facture d'hôtel, l'addition dans un restaurant, etc. De nombreux salariés, qui n'ont pas de carte bancaire d'entreprise, engagent ces dépenses dans le cadre de leur travail, les paient... et se font rembourser par leur employeur, une fois leur note de frais dûment remplie. Surprise: puisque c'est en fin de l'entreprise qui finance, ces transactions sont considérées comme des opérations entre entreprises, et non entre une entreprise et un particulier.

Or, toutes les opérations entre des entreprises établies en France doivent bientôt passer sous le régime de la facturation électronique. C'est-à-dire obéir à des normes précises et être envoyées et réceptionnées via des plateformes agréées par l'État, qui pourra ainsi les suivre à la trace et les comptabiliser. Sans risque d'erreur puisque chaque entreprise est identifiée par un code unique.

Les notes de frais vont donc elles aussi devoir se plier à ces nouvelles règles. Le justificatif papier remis au collaborateur à la fin du repas, après la course de taxi ou la nuit d'hôtel, ne

sera plus toujours suffisant. Le commerçant devra envoyer à l'employeur la facture électronique en bonne et due forme, via sa plateforme agréée. Sans cela, l'entreprise qui rembourse la note de frais ne pourra pas récupérer la TVA sur cette dépense.

La loi prévoit toutefois une exception: l'addition de moins de 150 euros hors taxes, émise par un restaurant, pourra continuer à être traitée comme aujourd'hui, sans facture électronique. En outre, un délai supplémentaire est prévu pour les transactions avec des PME. En effet, si les grandes entreprises et les ETI doivent dès le 1^{er} septembre prochain émettre et recevoir toutes leurs factures sous ce format, les petites entreprises, elles, ne seront obligées d'en émettre qu'un an plus tard, au 1^{er} septembre 2027. D'ici là, elles doivent seulement être capables de les réceptionner. Les restaurants ou les hôtels familiaux, par exemple, pourront donc encore attendre un peu avant d'être contraints d'envoyer des factures sous ce nouveau standard.

Mais comment le commerçant (qui souvent ignore que son client fera une

note de frais) pourra-t-il envoyer une facture électronique à l'employeur? Un nouveau rituel va se mettre en place. « Au moment de payer l'addition au restaurant ou à l'hôtel, le salarié devra fournir au commerçant les "codes-

Le justificatif papier remis au collaborateur à la fin du repas, après la course de taxi ou la nuit d'hôtel, ne sera plus toujours suffisant. DROBOT DEAN/STOCK ADOBE



Coût, fonctionnement, sanctions, matériel : ce qu'il faut savoir

La facturation électronique implique quelques changements dans les pratiques actuelles.

■ Comment fonctionne la facturation électronique ?

Chaque entreprise est identifiée par un numéro unique à indiquer sur la facture. La plateforme agréée de l'entreprise émettrice identifie automatiquement, grâce à ce numéro, le destinataire de la facture et la lui transmet, via la plateforme que ce dernier a lui-même choisie. Et pour recevoir celles que vous devez payer ? Vous disposez, grâce à votre plateforme agréée, d'un compte où elles sont déposées quand elles vous sont adressées. Une notification vous signale leur arrivée. « Si vous disposez d'un compte bancaire associé, vous pouvez la payer en un clic. Sur votre tableau de bord, vous pouvez ainsi visualiser toutes les factures, émises ou reçues, et leur statut : payées ou non », indique Philippine Rougevin Bavielle, directrice générale de Qonto pour l'Europe de l'Ouest.

■ Combien ça coûte ?

Certains observateurs évoquent le prix de 5 centimes par facture. Mais c'est une estimation moyenne, qui tient compte des volumes très importants des très grandes entreprises. Les TPE et les PME n'ont souvent

rien à déboursier. « Si elles ont choisi la plateforme agréée retenue par leur expert-comptable, celui-ci inclut souvent le coût de ce service dans ses honoraires. De même, quand la plateforme est fournie par le logiciel de facturation qu'elles utilisent, ses services sont compris dans l'abonnement à ce logiciel », explique Antoine Mouchot, directeur général chargé de la facturation électronique chez Pennylane. Chez Qonto, par exemple, le service est compris dans le forfait mensuel de services payés pour le compte bancaire (à partir de 9 euros par mois). Mais les indépendants qui ne sont pas clients de cette banque peuvent aussi s'inscrire sans rien déboursier juste pour émettre ou recevoir les factures électroniques et se mettre en conformité avec la loi. Idem chez Pennylane, qui propose une solution gratuite pour les microentrepreneurs. D'ailleurs, d'autres acteurs proposent aussi la gratuité en deçà d'un certain nombre de factures mensuelles. Ils espèrent ainsi attirer des entreprises en devenir, qui deviendront par la suite d'intéressants clients.

■ Faut-il changer de matériel ?

Certaines entreprises seront amenées à changer de logiciels parce que leur fournisseur actuel n'intègre pas la facture électronique, ou parce qu'elles ont besoin d'un outil compatible avec ceux utilisés par leur expert-comptable. Les logiciels

de caisse aussi vont se révéler parfois obsolètes. Ils enregistrent aujourd'hui tous les encaissements, pour fournir à l'entreprise les données nécessaires aux déclarations périodiques de TVA. « Or, avec la réforme, les données de ventes collectées par la caisse enregistreuse devront être remontées tous les dix jours à la plateforme agréée de l'entreprise, pour pouvoir être envoyées à l'administration fiscale », explique Dominique Périer, à l'Ordre des experts-comptables. La caisse deviendra ainsi un outil de transmission fiscale. « L'entreprise doit donc s'assurer que son matériel peut se connecter à internet, qu'il est certifié (un certificat atteste qu'il répond aux normes légales), et qu'il est compatible avec la réforme, c'est-à-dire capable de transmettre les données à une plateforme agréée » précise cet expert.

■ Que risque-t-on à ne pas adopter ces règles ?

Les sanctions ont été alourdies par la dernière loi de finances. Les indépendants ou les entreprises tenues d'émettre des factures électroniques et qui s'en dispenseraient écoperaient d'une amende de 50 euros par facture. Ceux qui ne s'inscriraient pas auprès d'une plateforme pour les recevoir sont passibles d'une amende de 500 euros (majorée s'ils persistent), après avoir reçu une mise en demeure de régulariser leur situation dans les trois mois. ■ A.B.

« Nous pourrions travailler plus vite et avec plus d'acuité, pour repérer par exemple un secteur d'activité ou une zone géographique en difficulté, ou apporter de l'aide à certaines entreprises qui en auraient besoin », ajoute

Sébastien Rabineau. Le gouvernement disposera aussi de données très « fraîches » pour modéliser l'impact des décisions qu'il envisage de prendre et tenter d'en deviner les retombées prévisibles.

Même si ce n'était pas un de ses objectifs au départ, cette réforme est enfin le moteur d'un virage technologique dans de nombreuses petites entreprises, encore trop peu digitalisées. « Les petites entreprises, souvent captives de leurs gros clients, déposent encore aujourd'hui manuellement leurs factures sur les portails internet de ces derniers. Elles n'ont donc jamais eu l'occasion d'automatiser leurs flux », remarque Christiaan Van Der Valk. L'adoption d'un standard et d'une procédure commune à tous les acteurs économiques leur en donne cette fois l'opportunité.

« Aujourd'hui, les entreprises doivent fournir des informations à l'administration fiscale, par exemple pour le versement des crédits de TVA ou pour obtenir des aides financières. Avec la facturation électronique, ce ne sera plus nécessaire »

Sébastien Rabineau Direction générale des finances publiques

« Celles qui faisaient encore leurs factures sur un fichier Excel vont se tourner vers des logiciels de facturation, parfois gratuits, qui donnent accès à une plateforme agréée indispensable avec la réforme », ajoute Dominique Périer. Ce premier pas en entraînera peut-être d'autres. « Très vite, les entreprises vont par exemple se dire qu'il serait judicieux de rapprocher automatiquement ces factures électroniques des bons de commande. Elles s'intéresseront donc aux logiciels qui le permettent », prévoit Christiaan Van Der Valk.

Elles pourraient aussi, comme l'État, profiter de ce suivi automatisé des factures pour évaluer de plus près leur activité. Certains chefs d'entreprise, débordés, attendent souvent encore aujourd'hui le bilan fiscal de l'année pour voir s'ils ont développé leurs affaires ou subi des revers sur leurs marchés. Avec la facturation électronique et le virage digital qu'elle permet, il leur sera plus facile de suivre leurs recettes au fil de l'eau. ■

inédit au moment de l'addition

adresses" (comprenant notamment le numéro Siren de son entreprise) indispensables pour permettre à ce dernier d'adresser une facture électronique conforme au bon endroit», répond Pierre Boucraut, directeur produits chez l'éditeur de solutions RH Lucca.

Différentes pistes sont envisagées pour aider les collaborateurs à fournir facilement et sans erreur ces précieux codes. Par exemple, ils pourront bénéficier, dans l'application utilisée pour remplir leurs notes de frais, d'un lien

« Au moment de payer l'addition au restaurant ou à l'hôtel, le salarié devra fournir au commerçant les "codes-adresses" indispensables pour permettre à ce dernier d'adresser une facture électronique conforme au bon endroit »

Pierre Boucraut Directeur produits chez Lucca

à copier ou à envoyer, ou plus simplement d'un QR code, que le commerçant flashera pour récupérer toutes les informations nécessaires.

Le commerçant, même s'il envoie une facture, se fera toujours régler immédiatement. « La facture sera envoyée avec le statut "déjà réglé", puisque le salarié s'en sera déjà acquitté sur place », rappelle Dominique Périer, à l'Ordre des experts-comptables. Le souci ? L'entreprise ne pourra pas forcément identifier facilement à quelles notes de frais correspondent les factures électroniques réglées qu'elle récupère. Ni d'ailleurs savoir quel collaborateur a lancé la dépense, à moins de rechercher le même montant le même jour dans toutes les notes de frais de ses équipes.

« Les éditeurs de solutions informatiques planchent donc aujourd'hui sur des systèmes qui faciliteraient ces rapprochements, par exemple en indiquant quelque part sur la facture le nom du collaborateur », explique Pierre Boucraut. Ce serait une façon efficace pour lutter contre les fausses notes de frais ou les montants fantaisistes parfois déclarés. ■ A.B.



BYD ATTO 2 DM-i
SUPERHybride

JUSQU'À
1000 KM[®]
D'AUTONOMIE

À PARTIR DE
26 990€^{TTC}⁽²⁾

RÉSERVEZ VOTRE ESSAI



(1) Cycle wltp mixte.
(2) Prix TTC valable jusqu'au 30 juin 2026.
Voir conditions sur byd.com/fr.
BYD France 8 rue Léonard de Vinci 60000 Beauvais
SIREN 829 635 820 RCS Beauvais

À 41g CO₂/km

6 Ans
De Garantie
ou 150 000 km⁽³⁾

Pour les trajets courts, privilégiez la marche ou le vélo. #SeDéplacerMoinsPolluer

La réforme de la facturation électronique promet de sécuriser et de moderniser les échanges entre entreprises. Mais elle pourrait aussi créer de nouvelles vulnérabilités. L'exemple récent de l'attaque visant la base de données Ficoba, l'un des fichiers les plus sensibles de l'administration française, montre que les systèmes les mieux protégés ne sont pas à l'abri. Un acteur malveillant a réussi à accéder aux données de plus de 1,2 million de comptes bancaires et à les proposer à la revente. Les plateformes partenaires de facturation électronique, appelées à devenir un maillon central des échanges de factures entre entreprises, pourraient ainsi devenir la cible privilégiée des cybercriminels. « Il n'y aura pas nécessairement plus de cyberattaques demain, mais il est fort à parier que les plateformes agréées, qui vont concentrer des milliers de données sensibles, à savoir l'identité des sociétés, leurs coordonnées bancaires et leur flux d'achat et de vente, n'échapperont pas aux actes malveillants », prévient François-Pierre Lani, avocat associé au sein du cabinet Derriennic Associés.

Première menace bien connue et redoutée des entreprises : la fraude au changement de RIB. Dans un environnement entièrement numérique, cette escroquerie pourrait devenir encore plus sophistiquée. Les cybercriminels peuvent tenter d'intercepter des communications ou d'infiltrer les flux d'information entre plateformes afin de modifier les coordonnées bancaires associées à une facture. Une fois les données altérées, les paiements peuvent être redirigés vers des comptes contrôlés par les fraudeurs, parfois sans que l'entreprise ne s'en aperçoive immédiatement.

Autre danger identifié : l'usurpation d'identité d'entreprise. Lorsqu'une violation de données survient, les cybercriminels peuvent récupérer un ensemble d'informations sociales : nom de la société, numéro Siren, adresse ou coordonnées de contact. Avec ces éléments, il devient possible de créer de fausses factures électroniques qui reproduisent les mentions obligatoires d'une facture et répondent aux exigences techniques et réglementaires. « Des montages sophistiqués restent possibles. Deux entreprises peuvent par exemple s'entendre pour créer un flux qui n'est pas sincère et pas supporté par une prestation, et émettre des factures formellement conformes, avec toutes les mentions requises et des identités bien réelles. Des flux en apparence parfaitement valides, et donc particulièrement difficiles à détecter », commente Laurent Poigt, associé au sein de l'équipe TVA taxes indirectes de PwC Société d'avocats.

Face à ces risques bien identifiés, le cahier des charges de la réforme impose aux plateformes agréées un cadre strict. Pour être immatriculées, ces acteurs doivent

Cyberattaques : les plateformes agréées au cœur des convoitises

Mallory Lalanne

En dépit d'un cadre technique strict et d'un cahier des charges exigeant, la généralisation de la facturation électronique ne devrait pas faire disparaître les risques de fraude.



Futur maillon central des échanges de factures entre entreprises, les plateformes partenaires de facturation électronique pourraient devenir la cible privilégiée des cybercriminels.

SONG ABOUT SUMMER/STOCK ADOBE

être en capacité de démontrer qu'ils peuvent assurer l'ensemble du socle fonctionnel minimum, à savoir la capacité à recevoir, à émettre les factures, à transmettre de manière sécurisée les bonnes informations à l'administration et à communiquer avec les autres plateformes. « Le devoir de mettre en place des protocoles de sécurité et d'assurer l'authentification des fournisseurs, des clients d'une entreprise reste fort mais toutes les plateformes agréées (PA) n'exercent pas le même niveau de contrôle. Certaines vérifient la cohérence

des données d'identification entre les référentiels internes de l'entreprise, les factures et l'annuaire public, tandis que d'autres se contentent des informations transmises par le donneur d'ordre, considérant qu'elles ont fait l'objet de vérifications », concède Lisa Fécard, avocate associée au sein de PwC Société d'Avocats.

Les plateformes doivent par ailleurs être qualifiées SecNumCloud, niveau de sécurité le plus élevé reconnu en France, mais avec une limite. Cette exigence n'est requise que pour les plateformes qui ex-

ternalisent l'hébergement. « À partir du moment où ce dernier est internalisé (l'éditeur possède ses propres serveurs en Europe), les plateformes n'ont pas à respecter cette obligation. Il faut donc accroître ses prérequis et vérifications concernant les mesures de sécurité concrètement mise en œuvre », prévient Géraldine Pacaut, avocate of counsel au sein du cabinet Derriennic Associés. Les entreprises doivent également s'interroger sur le contrôle des accès, la résilience opérationnelle et les tests d'intrusion pratiqués par les plateformes afin d'avoir une idée précise de la gestion des alertes et des incidents.

Dans ce contexte, les entreprises restent en première ligne. Elles doivent sécuriser leurs processus de bout en bout, depuis la création des fournisseurs jusqu'aux contrôles réguliers côté clients afin de s'assurer que ces entités sont bien réelles, et de formaliser une piste d'audit fiable garantissant la traçabilité et la sincérité des flux. « Cette réforme a pour objectif de limiter les fausses factures, mais le contrôle interne d'une entreprise ne doit pas s'abandonner », insiste Laurent Poigt. En parallèle, un archivage fiscal interne des données liées aux factures doit être organisé afin de limiter les risques, notamment en cas de cyberattaque ou de défaillance d'un prestataire. « Il est important de ne pas laisser la gestion de cette masse de données sans maîtrise à l'écosystème », ajoute Lisa Fécard.

« Cette réforme a pour objectif de limiter les fausses factures, mais le contrôle interne d'une entreprise ne doit pas s'abandonner »

Laurent Poigt

Associé chez PwC Société d'avocats

Reste que cette vigilance interne doit s'articuler avec le niveau de conformité et de fiabilité réel des plateformes. « Les immatriculations sont délivrées avec un statut "rapport de conformité attendu", à remettre à la DGFIP dans les douze mois. Sachant que les premières plateformes ont été agréées fin 2025, ces prestataires ont jusqu'à la fin d'année 2026 pour communiquer ce rapport, soit plusieurs mois après l'entrée en vigueur de la réforme. Le défaut de production conduirait au retrait de l'immatriculation », rapporte Géraldine Pacaut.

D'ici là, les entreprises devront redoubler de prudence, s'interroger sur le degré d'avancement de ces audits et évaluer la capacité des prestataires à assumer les conséquences en cas de cyberattaque ou si des factures frauduleuses venaient à franchir leurs contrôles. Car dans un écosystème encore en rodage, la sécurisation des flux repose autant sur les plateformes que sur la vigilance des entreprises elles-mêmes. ■

Avant de signer avec un prestataire, quelques précautions

Les clauses de sortie doivent être bien analysées. Les modalités de changement de plateforme n'ont pas encore été précisées.

Contrairement à une idée répandue, le coût engendré par la réforme de la facturation électronique n'est pas toujours le premier critère à examiner, pour une entreprise. Les plateformes agréées se différencient surtout par leurs fonctionnalités ou encore leur capacité à s'intégrer dans les outils existants de la société. Avant de signer avec un prestataire, il est donc essentiel de comprendre précisément les éléments différenciants proposés afin de sélectionner la plateforme la plus adaptée à son organisation. Mais une question revient souvent chez les dirigeants. Que se passe-t-il si la plateforme choisie ne convient pas ou si les tarifs augmentent progressivement ?

D'un point de vue technique, la réforme prévoit un mécanisme relativement souple. Le changement de plateforme peut se faire très rapidement, parfois en quelques minutes. « Le système repose sur un annuaire central qui associe chaque entreprise à sa plateforme. En cas de changement, il suffit de donner mandat à la nouvelle plateforme pour mettre à jour cet annuaire. La plateforme sortante n'a pas à intervenir dans ce processus, ce qui garantit l'absence de dépendance à son fournisseur », précise Géraldine Pacaut, Avocat of Counsel au sein du cabinet Derriennic Associés. Une fois la modification enregistrée, les factures entrantes sont automatiquement redirigées vers la

nouvelle plateforme. « L'adresse de facturation, créée au moment de l'inscription est rattachée durablement à l'entité juridique. Elle accompagne ainsi toute la vie de cette entité, sans perturber le cycle de vie des factures. Ce fonctionnement a été prévu dès la conception de l'architecture du dispositif », détaille Mathilde Jounot, associée expert-comptable au sein du cabinet RSM.

Cadre protecteur européen

S'il est en théorie possible de changer de plateforme à tout moment, les entreprises doivent examiner attentivement les clauses de sortie avant de s'engager avec un prestataire. « Les relations entre l'entreprise et sa plateforme relèvent d'un contrat de prestation de droit privé et donc de la liberté contractuelle. Cela signifie que les modalités opérationnelles et conditions financières de sortie doivent être revues - et si besoin négociées - dès le départ », détaille Géraldine Pacaut, qui rappelle que ni la durée d'engagement ni les tarifs ne sont encadrés et que la réforme n'impose ni minimum ni plafond.

Plusieurs questions doivent notamment être anticipées. Existe-t-il des effets de seuil si le volume de factures augmente ? Les tarifs évoluent-ils en cas de croissance ou d'acquisitions d'entreprises ? Des hausses tarifaires sont-elles prévues dans le temps ? « Il est conseillé lors de la négociation de

sécuriser les contrats et d'encadrer les tarifs sur une durée de trois à cinq ans », recommande Mathias Crottereau, associé et expert en transformation de la fonction finances des entreprises au sein du cabinet RSM. Cette prudence s'explique par l'expérience d'autres réformes de dématérialisation. Dans le domaine des bulletins de paie électroniques, certains services facturés initialement quelques euros ont vu leurs prix fortement augmenter au fil du temps. « Il faut anticiper cette possible courbe inflationniste », prévient François-Pierre Lani, avocat associé au sein du cabinet Derriennic Associés.

Ces précautions contractuelles sont d'autant plus essentielles qu'elles s'inscrivent dans un cadre réglementaire encore en cours de construction. L'article 123 de la loi de finances 2026, promulguée le 20 février dernier, a modifié l'article 289 bis du code général des impôts. Il prévoit la publication d'un décret en Conseil d'État qui va préciser « les modalités de changement de plateforme agréée ainsi que

Les plateformes agréées se différencient surtout par leurs fonctionnalités et leur capacité à s'intégrer dans les outils existants de la société.



la nature et la durée des services minimaux devant être fournis par l'ancienne plateforme ». Cependant, ce texte est attendu au plus tôt au second semestre 2026, soit après l'entrée en vigueur de la réforme.

« La seule donnée figée à ce stade est le délai, désormais prévu par la loi. La plateforme sortante doit assurer, pendant une durée qui ne peut pas être inférieure à douze mois, certains services, mais les modalités opérationnelles et services minimaux à maintenir ne sont pas encore précisés. Il devra s'agir du rôle essentiel : l'émission, la réception des factures, l'interopérabilité avec les autres plateformes et la gestion du e-reporting », précise Géraldine Pacaut. Cela ne veut pas pour autant dire que les clauses ou les conditions de sortie, si elles sont peu favorables, voleront en éclat avec la publication du décret. « Le législateur ne va pas violer la règle essentielle de la liberté contractuelle mais va venir encadrer et limiter les excès qu'il pourrait y avoir », ajoute François-Pierre Lani.

En attendant ces précisions, les entreprises bénéficient déjà d'un cadre protecteur au niveau européen. Le règlement européen Data Act, entré en vigueur en septembre 2025, vise notamment à limiter la dépendance des clients vis-à-vis de leurs fournisseurs de services numériques et de cloud. L'objectif est d'éviter les situations de verrouillage technologique qui empêcheraient les entreprises de changer facilement de prestataire. ■ M.L.

Corinne Caillaud

Franck Bataille, dirigeant d'une société d'informatique, livre son retour d'expérience sur le passage à la facturation électronique.

À la rentrée, Franck Bataille ne sera pas pris au dépourvu par le passage à la facturation électronique. Il y a déjà plus d'un an que cet entrepreneur du Loir-et-Cher s'intéresse à cette réforme avec un triple intérêt. Le premier est bien évidemment personnel pour ce Blésois de 52 ans, à la tête d'Agitys, une société de services numériques où il emploie dix personnes. Il est aussi tourné vers ses clients, TPE, PME, indépendants et structures associatives, dépourvus de service informatique qui - il le pressentait - l'interrogeraient sur ce chantier. Enfin, en tant que président de la commission numérique et innovation de la CPME, il estime avoir une mission de pédagogie à exercer auprès de ses pairs.

Sur ce dernier point, « il y a une véritable urgence », observe Côme Fouques, le PDG d'Indy. Selon une enquête réalisée par OpinionWay pour cette plateforme agréée, 62% des indépendants ne disposent pas encore d'un logiciel conforme. Nombre d'entre eux pensent à tort que la mise en conformité est fixée à 2027 pour les petites structures. Si c'est effectivement le cas pour l'obligation d'émission des factures, l'obligation de réception s'impose à tous à compter du 1^{er} septembre prochain.

La première initiative de Franck Bataille, déjà utilisateur du logiciel de gestion Odoo, a été de vérifier la conformité de celui-ci. Son éditeur était précisément en train de procéder à une demande d'agrément auprès du ministère des Finances, qu'il a obtenu depuis. « Nous



La facturation électronique permettra aux entreprises de transmettre directement leur déclaration de TVA à l'administration fiscale.

« Cette réforme est l'occasion d'orienter certains salariés vers d'autres missions »

sommes continuellement démarchés pour nous équiper d'un nouvel outil mais, dans un cas comme le mien, il n'y a aucune raison d'en changer », précise-t-il.

Dans un deuxième temps il s'est rapproché de son cabinet de gestion comptable, qui effectue sa déclaration de TVA, pour comprendre le nouveau circuit des factures et ses implications sur l'organisation de son travail. « Aujourd'hui, j'ai constamment le nez dans la paperasse. Chaque mois, je collecte entre 100 à 150 pièces comptables que je place dans une interface partagée avec mon comptable. J'ai par exemple des factures papiers que des fournisseurs m'adressent par la poste, que je dois scanner pour les lui faire parvenir », indique le dirigeant. À l'avenir, elles arriveront toutes automatiquement dans

son logiciel de gestion et une copie sera envoyée à Bercy. Son comptable lui a confirmé qu'il pourra directement se connecter à son outil pour les récupérer et faire la déclaration de TVA sans que Franck Bataille ait à intervenir. « Cela m'a rassuré. Ce sera un gain de temps énorme qui va me libérer quelques soirées et week-ends », se réjouit-il.

Délais de paiement réduits

Si cet entrepreneur n'a jamais délégué ce travail de tenue comptable à aucun de ses collaborateurs dans son entreprise, il estime important que les sociétés qui y dédient un salarié à temps partiel ou qui l'ont confié à leur conjoint collaborateur, réfléchissent à une évolution de leur périmètre. « Certains dirigeants de PME ont bien cette préoccupation en tête

et m'en parlent. Je leur réponds que, plutôt que de leur faire pointer des factures Excel, c'est l'occasion de les orienter vers d'autres missions, avec des tâches à valeur ajoutée. Cela nécessitera peut-être une formation, mais là aussi c'est quelque chose qui s'anticipe », souligne-t-il.

Franck Bataille considère par ailleurs que la facturation électronique devrait améliorer les délais de paiement, dont le non-respect est à l'origine d'une faillite sur quatre. « Les entrepreneurs qui travaillent avec de grands donneurs d'ordre consacrent un temps fou à rééditer leurs factures en fonction des critères exigés par ceux-ci. Demain, le format sera le même pour tout le monde et l'excuse selon laquelle la facture n'a pas encore été payée parce qu'elle est soi-disant non conforme ne sera plus valable. À l'avenir,

nous pourrons avoir une gestion des tableaux de bords et de la trésorerie en temps réel. Cela permettra peut-être d'éviter aussi les faillites dues à un mauvais pilotage. »

Franck Bataille a toutefois une inquiétude concernant des dirigeants sur le point de transmettre leur entreprise. « J'ai pu observer que nombre d'entre eux ne se sont pas saisis de ce sujet. S'ils ne mettent pas au goût du jour, leurs boutiques vont être plus difficiles à céder. Ils se préoccupent de moderniser leur parc de machines mais le numérique est souvent le parent pauvre. C'est un mauvais calcul car c'est devenu central. Si le système de facturation n'est pas aux normes, l'entreprise sera plus fragile, nécessitera des investissements et sera donc vendue moins cher », prévient-il. ■

Shine

Passer à la facturation électronique?

Facile.

À partir de 0€/mois



Facture conforme prête à l'envoi



Shine, un établissement de paiement autorisé et supervisé par l'ACPR. Une offre réservée aux professionnels, à partir de 0€/mois. Voir conditions sur shine.fr. Note Trustpilot basée sur 6 625 avis au 25 février 2026. *Catégorie Banque en ligne pour entreprises - Étude Ipsos bva - Viséo CI - Plus d'infos sur escda.fr

Pour appliquer la réforme, le basque Agour veut capitaliser sur son expérience espagnole

Annelot Huijgen

Le producteur de fromages a déjà mis en place la facturation électronique pour ses activités outre-pyrénéennes.

Pourquoi faire compliqué quand on peut faire simple? C'est la question qui taraude Aritz Aranguren, contrôleur de gestion chez Agour. C'est lui qui est chargé de la mise en place de la facturation électronique dans cette entreprise familiale, basée à Hélette (Pyrénées-Atlantiques) au pied des Pyrénées, dont le nom signifie «bonjour» en basque. Créée en 1981 par Jean Etxeleku avec cinq associés et dirigée aujourd'hui par son fils Peio, la «Etxe» («maison») a commencé par fabriquer du fromage, une quarantaine en tout.

Son Ossau-Iraty à base de laits de brebis locaux a été élu meilleur fromage français aux World Cheese Awards en 2024. Une récompense qui n'a fait qu'accroître la notoriété de la production qu'Agour exporte aux quatre coins du monde. «Après la France, où nos produits sont vendus par toutes les enseignes de la grande distribution et dans nos propres magasins, le Pays basque Sud est notre deuxième marché. En Europe, nous vendons de la Finlande à Chypre, et les États-Unis et l'Australie figurent aussi parmi nos principaux pays», explique Peio Etxeleku. La mise en place progressive de la facturation électronique en Europe est donc une bonne nouvelle pour cette ETI, qui emploie un peu plus de 600 personnes.

« Notre prestataire local a connecté simplement notre système à celui des impôts. Le changement tant redouté s'est révélé indolore »

Aritz Aranguren

Contrôleur de gestion chez Agour



Peio Etxeleku, PDG d'Agour, dans les locaux de son entreprise, à Hélette (Pyrénées-Atlantiques). BERTRAND LAPÉGUE/PHOTOPQR/SUD O/PHOTOPQR/SUD OUEST/MAXPPP

Agour a de l'expérience, une longue expérience même à l'échelle de cette révolution administrative. L'Espagne, où sont implantées les usines de production de fromage bleu typique, le urdina, mais également de pâtisseries basques du groupe, est pionnière à l'échelle européenne. Et les trois provinces autonomes - Alava, Biscaye et Guipuzcoa - le sont encore plus, car c'est le système local TicketBAI («bai» signifiant «oui») qui a inspiré le cadre national VeriFactu. Agour a donc sauté le pas dès juin 2023.

«Le changement a été opéré en très peu de temps et a vraiment été très facile. Notre prestataire local a simplement

connecté notre système à celui des impôts. Le changement tant redouté s'est révélé «indolore», se remémore Aritz Aranguren. Mieux, «nous avons transformé cette réforme en opportunité pour réunir nos deux activités espagnoles dans le même système de facturation. C'est aussi ce que nous avons l'intention de faire en France en simplifiant notre organisation», prévoit celui qui a l'habitude de jongler aussi bien entre les langues - français, espagnol et basque - que les cadres réglementaires et systèmes informatiques.

Agour en compte aujourd'hui pas moins de six différents, même plus que le nombre de ses activités. Car mis à

part le fromage et le dessert (gâteaux et glaces), le groupe est aussi présent dans la construction métallique, initialement pour les bergeries, un pôle qui vient d'être renforcé avec l'intégration de l'entreprise gersoise Troisel. Sans oublier son métier de chocolatier depuis l'acquisition en 2024 de L'Atelier du chocolat, qui compte une trentaine de magasins. «Toutes ces activités ont des habitudes différentes. Nous ne pourrions pas les réunir toutes, mais nous trouverons des améliorations à faire, j'en suis certain. La mise en place de la nouvelle réglementation sera une opportunité, pour intégrer davantage d'intelligence artificielle par exemple, mais nous devons

d'abord réussir à choisir nos prestataires», prévoit Aritz Aranguren.

Contrairement à l'Espagne, la France a en effet fait le choix d'agréer un très grand nombre de plateformes, plus d'une centaine. «Nous comparons encore les devis, sachant que nous devrions être prêts en septembre prochain pour la grande distribution et nous aurons un an de plus pour nos autres clients. Ce qui est certain, c'est que ce sera plus coûteux qu'en Espagne, car nous paierons à la fois des frais de transposition du nouveau système, qui semblent plus élevés comparés aux quelque 4 000 euros payés il y a trois ans, mais surtout quelques dizaines de centimes pour chaque émission de

facture, avec un prix dégressif en fonction du nombre», détaille l'expert. Sachant qu'Agour reçoit chaque année quelque 7 000 factures et en émet plus du double, le budget peut vite monter.

«Pour moi, il n'existe pas de frontière entre le Pays basque Nord et Sud. Des situations comme celle-ci me rappellent qu'elle existe bel et bien», regrette Peio Etxeleku. Quand on se compare, on se console dit le proverbe. «Ce n'est donc pas toujours vrai. J'espère que ce sera plutôt "No hay mal que por bien no venga" pour nous ("À quelque chose malheur est bon")», conclut Aritz Aranguren, en reprenant une expression courante en espagnol. ■

« Ne plus avoir à saisir des données évite les erreurs humaines »

Anne Bodescot

L'enseigne de cigarettes électroniques Happesmoke voit dans la réforme un atout pour gagner en rapidité et en fiabilité.

La facture électronique, un jeu d'enfant? De nombreuses PME s'interrogent encore sur cette réforme qui les obligera bientôt à passer par des plateformes agréées pour recevoir et envoyer leurs factures à d'autres entreprises en France, en transmettant au passage les données à l'État. Mais certaines ont déjà franchi le pas, et s'en félicitent, comme Happesmoke, un groupe qui détient en propre un réseau de 31 boutiques de cigarettes électroniques et accueille une cinquantaine de franchisés.

Avec ses 17,5 millions d'euros de chiffre d'affaires, il aurait pu se contenter d'être prêt à recevoir les factures électroniques au 1^{er} septembre prochain, et attendre un an de plus pour les envoyer aussi sous ce format. Seules les grandes entreprises et les ETI sont en effet tenues de faire les deux dès le 1^{er} septembre prochain. Mais pourquoi attendre?

«Nous avons suivi les recommandations de notre expert-comptable, qui changeait de plateforme de facturation. Nous avons rejoint comme lui Pennylane, qui proposait déjà la facturation électro-

nique», résume Christian Duret, le responsable du service comptable. Après une formation à ce nouvel outil, il a d'abord décidé de le tester en interne, entre les différentes sociétés du groupe. Résultat? «Envoyer une facture électronique est très rapide. Et nous gagnons aussi du temps à la réception. Nous recevons une notification quand une nouvelle facture est arrivée. Nous n'avons pas besoin d'aller la chercher sur un mail ou un site internet, ni de la télécharger: elle se trouve directement rangée dans le fichier «facture», détaille Christian Duret.

Nouveau format

Pour l'instant, ces gains de temps sont encore limités, puisque la plupart des clients et des fournisseurs n'ont toujours pas de plateformes agréées. Mais cela va vite changer. «Dans notre fichier, un petit logo distingue ceux qui ont déjà choisi une plateforme et avec lesquels nous pouvons dès maintenant travailler par facture électronique», relève le responsable comptable de Happesmoke, qui a déjà envoyé une dizaine de factures au nouveau format.



Happesmoke détient en propre un réseau de 31 boutiques de cigarettes électroniques et accueille une cinquantaine de franchisés. HAPPESMOKE

La fiabilité est aussi plus grande. «Avec la facturation électronique, nous n'aurons plus à saisir des données dans le fichier factures, puisqu'il sera le résultat des documents envoyés par l'intermédiaire des plateformes. Cela évitera les erreurs humaines, qui sont inévitables.

Nous aurons un fichier solide, que nous pourrions transmettre tel quel directement par informatique à la banque pour qu'elle fasse les virements correspondants pour le règlement», rappelle-t-il.

Idem lorsqu'il faut s'assurer que les factures réceptionnées ou à expédier correspondent bien aux contrats signés avec les fournisseurs et les clients. «Tout sera bientôt automatique, la facture étant émise directement grâce aux données du fichier des contrats», souligne-t-il. Dégagée de ces tâches fastidieuses, la petite équipe de trois personnes qui gère la comptabilité va désormais pouvoir se concentrer sur le contrôle de gestion, et notamment sur l'analyse des résultats de chaque boutique.

Le préalable indispensable à cette nouvelle organisation? Avoir renseigné sans erreur sur la plateforme toutes les données permettant d'identifier les entreprises avec lesquelles sont échangées les factures. «Mais chez nous, les bases de données étaient correctement remplies, nous n'avons donc pas eu à travailler sur les fiches clients», sourit Christian Duret. ■

Karine & Jeff, des bocaux bio nés du pari d'un couple

Mallory Lalanne

Aux commandes de l'entreprise depuis 2000, Karine Tardon et son mari, Jeff, ont transformé leur complémentarité en moteur de croissance.

Avant d'être une marque connue de plats cuisinés bio inspirés par les cuisines du monde, Karine & Jeff, c'est d'abord l'histoire d'un couple. Celle de Karine Tardon et de son mari Jeff, qui ont choisi d'entreprendre ensemble. Une décision scellée lors de grands voyages entre 1992 et 1999, qui ont forgé peu à peu leur esprit d'initiative. Trois grands périples, dont le plus long durera quatre ans, vécus en famille dans un camion aménagé. Deux enfants au départ, puis trois, puis quatre. Tous grandissent au rythme de cette vie nomade. « Ce n'est pas comme partir quinze jours au Club Med », sourit Karine Tardon, directrice générale de la société Karine & Jeff, basée à Revel dans la Haute-Garonne.

Le voyage en famille ressemble presque à une petite entreprise itinérante. Il faut s'organiser, prendre des décisions, résoudre des problèmes imprévus. Le couple se retrouve parfois bloqué à une frontière, confronté à des conditions climatiques difficiles. « Nous avons traversé des situations extrêmes qui nous ont appris à réagir ensemble face aux difficultés, à trouver des solutions et à s'appuyer sur la solidarité du couple pour avancer », raconte l'entrepreneuse. À leur retour en France, ils tentent de reprendre une vie plus classique et retrouvent du travail. Mais très vite, quelque chose manque. « Se raconter sa journée de salarié le soir autour d'un bol de soupe, ce n'était plus pour nous », résume-t-elle. L'aventure entrepreneuriale sera la suite logique de ce chemin parcouru ensemble. « C'était devenu une évidence de créer et diriger l'entreprise avec mon conjoint. On savait que c'était possible ».

Les débuts ne sont pas moins exigeants que leurs années de voyage. Au moment de se lancer en 2000, rien n'est vraiment structuré. Le couple ne formalise ni règles ni répartition précise des rôles. « Nous avons démarré avec très peu de fonds et une connaissance limitée des règles administratives françaises », se souvient la directrice générale de la société qui emploie 50 salariés et réalise 6,5 millions d'euros de chiffre d'affaires. À leurs débuts, ils se rendent même à la préfecture pour déclarer leur activité, sans savoir qu'un stage de création d'entreprise est normalement requis.

Les tâches se répartissent assez naturellement par affinité. Un premier tournant intervient en 2004, lorsqu'ils suivent une formation d'un mois consacrée à la gestion d'entreprise. Leur formatrice les encourage alors à clarifier leur organisation et à désigner plus clairement les responsabilités de chacun. « C'est à ce moment-là que nous avons commencé, pas à pas, à mieux nous répartir les rôles », explique-t-elle. L'expérience finit par dessiner les territoires de chacun. Karine Tardon pilote la stratégie, le management, la création des recettes, la gestion financière et la production. Jeff, de son côté, supervise les achats de matières premières et les négociations avec les fournisseurs, tout en gérant les aspects administratifs et techniques de l'atelier. Sur les sujets clés, notamment les grands comptes, les décisions continuent d'être prises à deux.

Cet équilibre n'a pas été remis en cause lorsque l'entreprise, qui produit 2,5 millions de bocaux par an, franchit une nouvelle étape en ouvrant, en 2016, une filiale aux États-Unis. Un projet de long terme qui conduit Karine Tardon à passer plusieurs mois

par an outre-Atlantique. « C'est un marché immense, le premier au monde pour la consommation de produits bio. Nous avons commencé nos premières ventes en 2017 et nous y consacrons beaucoup de temps », explique Karine Tardon. Cette expérience impose au couple de trouver un équilibre, « une forme de danse qui ne se met pas toujours en place immédiatement ».

Car au-delà de la distance, c'est aussi la gestion de deux marchés très différents qui vient éprouver leur organisation. « Il m'est arrivé de penser que la croissance de l'entreprise pourrait surtout se jouer là-bas alors que mon conjoint n'était pas convaincu ». D'un côté, un marché français en net ralentissement depuis trois ans, encore en deçà de ses niveaux d'avant 2021 malgré une reprise progressive. De l'autre, un marché américain dynamique, en croissance, malgré l'instauration de droits de douane depuis l'arrivée de Donald Trump, qui exige d'importants investissements humains et stratégiques.

Face à cette réalité contrastée, le couple a dû apprendre à jouer de sa complémentarité. « Nous avons deux marchés à manager qui sont presque à rebours », confie la dirigeante. Là où l'un porte une vision offensive à l'export, l'autre veille à l'ancrage et à la solidité du socle historique. Cette répartition des rôles, construite dans le dialogue, leur permet de rester soudés au moment de définir les orientations clés. « On ne peut pas se permettre d'être attentistes. Il faut avancer avec une stratégie claire et coordonnée ».

« Nous avons traversé des situations extrêmes qui nous ont appris à réagir ensemble face aux difficultés, à trouver des solutions et à s'appuyer sur la solidarité du couple pour avancer »

Karine Tardon
DG de Karine & Jeff

Dans ce contexte, leur force réside précisément dans cette capacité à conjuguer leurs approches et leurs visions pour structurer l'entreprise en vue de la croissance future. Cette complémentarité se projette déjà au-delà des États-Unis, avec un regard tourné vers l'Asie. Le développement d'un outil de production sur le sol américain pourrait ainsi devenir un levier stratégique pour adresser de nouveaux marchés. Une nouvelle étape qui, une fois encore, nécessitera de trouver le bon équilibre à deux.

En dépit de ces challenges, l'entreprise n'occupe pas toutes leurs conversations. « Cela dépend beaucoup de l'actualité. Ce qui est décidé n'est jamais une constante. L'entreprise, c'est du vivant. L'organisation peut être chahutée, nous imposant de changer la donne ». Lorsqu'un projet stratégique, un lancement de produit ou une période de forte croissance mobilise les équipes, le couple se retrouve naturellement très engagé. À d'autres moments, l'activité laisse davantage de place à la vie personnelle, pour préserver la relation.

Leur secret? Une communication constante, une grande capacité d'écoute, de tolérance et la volonté de célébrer chaque petite victoire. « Le pire, dans un couple qui travaille ensemble, c'est d'entrer dans une logique



de compétition. Cela devient vite malsain. Au lieu de reconnaître les forces et les faiblesses de chacun, on finit par pointer les points faibles de l'autre, sans valoriser ce que chacun apporte. Je l'ai souvent observé dans certains réseaux

d'entrepreneurs auxquels je participe ». L'enjeu est plutôt de rester dans une logique de collaboration. « Cela n'empêche pas les désaccords, au contraire. Ils sont nécessaires pour poser les choses et les clarifier ».

Karine et Jeff Tardon, fondateurs de Karine & Jeff.

CLAIRE-LISE HAVET

CERTAINS TABLEAUX ONT DE LA VALEUR



D'AUTRES EN CRÉENT.

PERFORMANCE CUMULÉE

BDL REMPART

3 ANS : +21,5%

5 ANS : +62%

DEPUIS LA CRÉATION
DU FONDS : +149,6%

ISIN : FR0010174144

PERFORMANCE SUR 10 ANS

ANNÉE	BDL REMPART	INDICE DE RÉFÉRENCE*
2016	+0,8%	-0,3%
2017	+2,9%	-0,4%
2018	-9,1%	-0,4%
2019	+6,9%	-0,4%
2020	-6,4%	-0,5%
2021	+16,1%	-0,5%
2022	+14,9%	+0,0%
2023	+6,0%	+3,3%
2024	-2,8%	+3,8%
2025	+18%	+2,2%

Les performances passées ne préjugent pas des performances futures.
Ce fonds présente un risque de perte en capital.

Chez BDL Capital Management nous mettons nos convictions au service de votre épargne.

BDL
CAPITAL MANAGEMENT



- Parlez de BDL Rempart à votre conseiller financier.
- Ou bénéficiez du meilleur de notre gestion sur clubinvest.com dès 5000€.

Le SRI part de l'hypothèse que vous conservez le produit pendant toute la période de détention recommandée.

*Indice de référence : ESTER. Ceci est une COMMUNICATION PUBLICITAIRE. RISQUES DU FONDS: RISQUE ACTIONS, LIQUIDITÉ, CRÉDIT, CONTREPARTIE, DE CHANGE ET DE PERTE EN CAPITAL. Pour plus d'informations sur les risques et les caractéristiques du fonds, veuillez vous référer au prospectus de BDL Rempart et au document d'informations clés pour l'investisseur (DICI) disponibles sur www.bdlcm.com/rempart. L'investissement promu concerne l'acquisition de parts ou d'actions d'un fonds. La décision d'investir dans BDL Rempart doit tenir compte de toutes les caractéristiques, de tous les objectifs et de tous les risques du fonds promu, tels que décrits dans son prospectus ou dans le DICI. Avant tout investissement, contactez votre intermédiaire financier habituel. BDL Capital Management: 24, rue du Rocher - 75008 Paris - Numéro de Siret: 4810944800029 | N° d'agrément AMF: GP-05000003 - www.bdlcm.com

Henri de Lestapis

Avec ses différents ateliers répartis sur le littoral français, cette PME conçoit et fabrique des voiles qui tractent aussi bien les petits dériveurs de débutants que les navires de courses. Son excellence se mesure sur les podiums.

Coups de vents, tempêtes, ou pire pour un coureur au large : le calme plat... Depuis qu'il tient une barre de bateau entre les mains, le navigateur Paul Meilhat a affronté tous les caprices de la mer. Pourtant, de ses propres aveux, ce vainqueur de la Route du rhum en 2018, qui traîne dans son sillage une lignée de victoires et de classements flatteurs, ne s'est jamais inquiété d'un manque de fiabilité de ses voiles. « *Durant une course, nous ne pouvons pas nous permettre d'ajouter cette préoccupation à celle de la compétition* », explique-t-il en rappelant néanmoins qu'au siècle dernier, il était d'usage que les marins en embarquent quelques-unes en recharge. « *Nous entretenons une relation très particulière avec nos voiles, ajoute-t-il, ce sont elles qui rythment nos journées. Elles sont le moteur de notre bateau, nous en prenons donc soin* ».

Autant de raisons qui, depuis maintenant quinze ans, ont incité le skipper à tisser des liens privilégiés avec la voilerie Incidence Sails. Née en 1988 du rapprochement de deux voileries rochelaise et brestoise, cette PME de 200 collaborateurs répartis entre ses ateliers de Brest, Lorient, La Trinité, La Rochelle, Toulon et Montpellier s'est bâtie une jolie réputation dans le monde nautique. Grâce à son savoir-faire et malgré sa taille plus modeste, elle est une concurrente sérieuse de North Sails, le géant américain de la voilerie mondiale.

Dans ses ateliers aux sols revêtus de milliers de mètres carrés de planchers pour y étaler les toiles à plat, les techniciens travaillent un peu comme sur les plages d'un voilier. Pour ne pas abîmer



Incidence Sails, le savoir-faire unique d'une voilerie française

les fibres, chaussures de pont ou baskets plates sont de rigueur. Certaines opérations peuvent même être effectuées pieds nus. Il en faudrait plus pour incommoder ces spécialistes aux ortels familiers du grand air. « *Des ingénieurs*

de R&D jusqu'aux techniciens, nos collaborateurs sont tous des passionnés de mer. Certains sont des marins de haut niveau, confie Matthias de Christen, directeur général d'Incidence Sails. Depuis les années 1990, les voiles Inci-

dence sont présentes sur tous les podiums de toutes les grandes courses au large », vante-t-il en citant les noms de Michel Desjoyeaux, Yoan Richomme ou Sébastien Simon, « mais ça n'est là qu'une petite partie de notre activité ».

« *Depuis les années 1990, les voiles Incidence sont présentes sur tous les podiums de toutes les grandes courses au large », explique Matthias de Christen, DG d'Incidence Sails.*

Incidence Sails fournit en effet depuis trente ans le constructeur nautique Beneteau, ou encore Fountaine-Pajot, détenteur de plusieurs marques de bateaux haut de gamme destinés au grand public. « *Nous avons tout l'éventail d'offres nécessaire pour équiper aussi bien des dériveurs que des paquebots à voile, tels que le Ponant ou le Club Med 2* », précise Matthias de Christen. Plus surprenant : l'entreprise est également capable de fabriquer des voiles à l'ancienne, assemblées et finies à la main dans l'atelier brestois. Ce savoir-faire de niche lui ouvre notamment les chantiers des navires-écoles de la marine nationale, comme La belle Poule, l'Étoile ou le Mutin, le plus ancien bateau des armées construit en 1926. Mais pour gagner les courses et les marchés commerciaux, l'entreprise a surtout misé sur une R & D pointue et des procédés modernes.

« Solutions véliques »

Équipés de robots de fabrication de voiles en composite sur mesure, combinés à du travail manuel ancestral, ses ingénieurs ont développé plusieurs techniques de fabrication différentes. En 2016, ils ont mis au point et breveté un procédé appelé DFi mariant des filaments d'aramide, de carbone ou de dynema, imprégnés de résine. « *En dix ans, nous avons largement fait évoluer notre technologie et nous sommes l'une des seules voileries au monde capables de proposer ce type de produit* », souligne Matthias de Christen.

Nombre de coureurs au large n'hésitent d'ailleurs pas à utiliser leurs voiles pour plusieurs courses, voire à se les prêter entre eux après une rapide réimpression pour changer le nom du sponsor. En 2018, l'entreprise s'est agrandie en rachetant la voilerie Delta Voiles, puis Technique Voiles quatre ans plus tard. En 2024, elle réalisait 25 millions d'euros de chiffre d'affaires. Immergée de plain-pied dans un XXI^e siècle en quête d'énergies vertes, elle se place désormais dans la course du transport de marchandises à la voile. Incidence Sails a ainsi gréé Anemos et Artémis, les deux premiers bateaux de l'armateur TOWT mis à l'eau en 2024. « *La décarbonation du transport maritime est en marche, observe Matthias de Christen, sur certains bateaux rétrofités, l'ajout de solutions véliques permet une économie de 15 % de carburant. Sur les bateaux construits exclusivement pour ce type de transport, elle est de 90 %* », chiffre-t-il, en se prenant à rêver qu'à l'échelle de l'Histoire multiséculaire de la marine, l'usage des carburants fossiles soit un jour considéré comme une courte parenthèse dont la voile aura repris le dessus. ■

VoltaBack au secours des flottes de véhicules électriques

Corinne Caillaud

Deux jeunes ingénieurs révolutionnent le remboursement des frais de recharge à domicile, sans borne connectée.

En un peu plus d'un an d'activité, la société VoltaBack, fondée en décembre 2024, s'est attachée la confiance de plusieurs groupes du CAC 40 avec son innovation technologique axée sur le remboursement des frais professionnels de recharges de véhicules électriques.

C'est à Ginette, lors de leurs études en classes préparatoires scientifiques en 2017, que ses deux fondateurs, Arnaud Tran et Adrien Guenard, respectivement directeur général et directeur technique de VoltaBack se sont rencontrés. Les étudiants ont rapidement l'envie de monter des projets ensemble, même s'ils poursuivent des parcours différents. Le premier intègre Polytechnique tandis que le second rejoint CentraleSupélec. À l'issue de leur cursus, tous deux mettent le cap sur les États-Unis. « *Chacun avait envie de continuer à approfondir ce qu'il avait appris avec l'objectif de nous retrouver pour entreprendre* », souligne Arnaud Tran. Ce sera la prestigieuse université de Stanford pour ce dernier, où il se spécialise dans les batteries électriques tandis qu'à l'Institut de technologie du Massachusetts (MIT), Adrien Guenard se dédie aux mathématiques appliquées sur les réseaux électriques.

Leur ambition reste cependant de se lancer en France avec l'intuition que l'essor des véhicules électriques s'opé-

ra plus rapidement en Europe qu'outre Atlantique. En juillet 2024, ils s'installent à Station F, le campus de start-up créé par Xavier Niel à Paris, pour développer leurs recherches sur les véhicules électriques et optimiser celles-ci d'un point de vue pratique pour les entreprises. Les deux jeunes hommes enchaînent les rencontres avec les gestionnaires de flottes de véhicules d'entreprise, précisément en pleine électrification de leur parc. Tous leur font part d'une même difficulté : le remboursement des recharges électriques à domicile.

Au centime près

Avec les voitures de fonction thermiques, le sujet des frais d'essence ou de gasoil est simple puisque les employés disposent d'une carte carburant et n'ont pas d'argent à avancer. Quant à l'entreprise, elle souscrit un contrat auprès d'un distributeur de carburant et a un suivi aisé des dépenses.

Mais avec le remboursement des recharges de véhicules électriques, l'opération est moins fluide, tant pour les employés que pour les employeurs. Jusqu'alors, nombre d'entreprises ont installé, au domicile de leur salarié, une borne connectée à l'entreprise d'un coût de 2000 à 2500 euros, soit plus chère qu'une borne basique. Une dépense qui peut passer en pure perte si le salarié vient à quitter l'entreprise. Par

ailleurs si le foyer du collaborateur est équipé d'un autre véhicule électrique, l'employeur court le risque d'être lésé si l'engin est alimenté sur la même borne. Quant au salarié, il lui revient d'avancer les frais du rechargement électrique. Pourtant recharger un véhicule la nuit à domicile est intéressant pour les employeurs avec un prix en heures creuses de 15 centimes d'euros du kWh en moyenne. Ce tarif est quatre fois plus élevé sur une borne publique

de haute puissance où la recharge s'effectue plus vite.

Avec leur innovation Arnaud Tran et Adrien Guenard, qui ont signé un contrat avec Enedis, propose une solution qui n'impose pas d'installation de bornes connectées tout en établissant un remboursement des frais précis. Pour ce faire un algorithme croise les données du véhicule connecté à l'application VoltaBack et celles du compteur Linky. Concrètement, les données du

véhicule professionnel attestent que c'est bien celui-ci qui reçoit la charge, la quantité d'électricité injectée et le lieu de recharge. Le compteur Linky certifie de son côté le prix du kWh en temps réel au domicile du salarié.

L'opération permet un remboursement au centime près, adapté au contrat d'électricité spécifique de chaque employé. Cette technologie, que les deux jeunes ingénieurs ont fait breveter, ne nécessite ni câble connecté ni boîtier télématique ou borne connectée et est compatible avec plus de 40 types de véhicules. « *La difficulté n'est pas de récupérer la donnée mais de l'analyser et de la traiter. Toutes nos années de recherche nous permettent de réaliser ce travail* », assure Adrien Guenard. Pour une flotte de 1000 véhicules, le scénario médian de VoltaBack table sur une économie de 1,3 million d'euros par an.

Désormais installés au sein d'Agorinov, l'incubateur Sciences et Tech de Paris, où des licornes comme Doctolib et Criteo ont vu le jour, les deux associés de 27 ans sont entourés d'une dizaine de collaborateurs. « *La plupart sont plus âgés et plus expérimentés que nous mais ont été séduits par notre projet* », relève Arnaud Tran. Avec actuellement 140 clients dont Engie Home services, Equans, ou encore BNP Paribas, les deux entrepreneurs s'apprentent à réaliser une deuxième levée de fonds. ■



Arnaud Tran (à gauche) et Adrien Guenard, fondateurs de VoltaBack. VOLTABACK

Corinne Caillaud

Avec 450 enseignes issues de 90 secteurs, la 44^e édition du salon a accueilli près de 32 000 visiteurs.

Pour sa 44^e édition, qui s'est déroulée du 14 au 16 mars, le succès de Franchise Expo Paris, organisé par la Fédération française de la franchise (FFF) et Infopro Digital, et dont *Le Figaro* est partenaire, ne s'est pas démenti. Le dimanche 15 mars, date du premier tour des élections municipales a cependant été plus calme que d'ordinaire, enregistrant une légère baisse de la fréquentation qui, pour ce cru 2026, s'est établie à 31 937 visiteurs sur les trois jours. Les effets de la crise géopolitique se sont également fait sentir puisque faute d'avions au départ du Liban, des Émirats arabes unis et d'Arabie saoudite, plusieurs participants n'ont pas pu rejoindre la France.

En dépit de ces absences, le nouveau programme Franchise Invest dédié à la multi, pluri et master franchise a trouvé son audience et ce format est appelé à se développer dès l'année prochaine. « Bien que Franchise Expo Paris soit un salon grand public, nous étions avec ce nouveau rendez-vous davantage entre professionnels, avec l'idée de mettre en relation des enseignes qui ont des objectifs de développement via la multi, pluri ou master franchise », indique Sylvie Gaudi, la directrice du salon.

« Un modèle d'entrepreneuriat adapté à notre période »

Cette tendance est particulièrement marquée alors que pendant longtemps l'essor de la franchise s'est réalisé sur le modèle d'un franchiseur avec plusieurs franchisés n'ayant qu'un point de vente unique. Le premier souhaitait alors que le second soit dans son magasin et qu'il se concentre sur son business. « Aujourd'hui la majorité des enseignes recherchent des multifranchisés, car elles estiment que la capacité à appréhender le marché et à comprendre le modèle s'opère plus rapidement et que cela crée de la synergie », pointe Véronique Discours-Buhot, la déléguée générale de la Fédération Française de la Franchise (FFF).

La plurifranche, avec des enseignes différentes dans un même portefeuille, connaît le même engouement. Aurélien Chatelet, le directeur de franchise de l'enseigne d'électroménager Boulanger a pu le vérifier. Il classe ainsi en deux catégories les profils qui se sont succédé sur son stand : « Pour la première il s'agissait de personnes en reconversion dont des directeurs de magasin exerçant précédemment dans la grande surface spécialisée, donc dotés d'un esprit commercial. La seconde était composée d'investisseurs qui ont déjà des enseignes



Le nouveau programme Franchise Invest a trouvé son audience et ce format est appelé à se développer.

Les multi et pluri-franchisés, cette tendance forte de Franchise Expo Paris

mais ont envie de se diversifier». Des candidats intéressants dans un cas comme dans l'autre pour cette enseigne qui ambitionne de doubler son parc en franchise d'ici cinq ans.

Pour la déléguée générale de la FFF, « l'époque où le franchisé était le petit, le franchiseur le très gros est révolue. Nous avons désormais des franchisés qui deviennent plus gros que certains franchiseurs ». Un signe qui atteste que cette forme de commerce, avec ses 2035 réseaux en 2025, se porte bien même si leur nombre accuse un léger retrait de

2,5% par rapport à l'année précédente, selon *Les indicateurs de la franchise 2025*. Cette inflexion est marquée dans l'équipement de la personne et plus particulièrement dans le textile. « Ce mouvement n'est pas spécifique à la franchise mais à un secteur extrêmement représenté en France où s'effectuent des concentrations et des corrections de marché. Il est, qui plus est, particulièrement attaqué par les plateformes comme Shein », pointe Véronique Discours-Buhot.

En revanche le nombre de points de vente franchisés en France, établi à

93 395 l'an dernier, continue à croître (+2,9%) tout comme le chiffre d'affaires (+4,9%) qui a atteint 93,71 milliards d'euros. Le secteur alimentaire fait toujours figure de poids lourd de la franchise (31,6 milliards), suivi par la restauration rapide (11,36 milliards), puis par l'équipement de la maison (9,7 milliards). « Sur les 35 dernières années, la croissance du chiffre d'affaires de la franchise est en progression continue. Cela démontre que la franchise est réellement un modèle d'entrepreneuriat adapté à notre période, aux attentes des nouveaux entrepreneurs, aux besoins de nos citoyens et du territoire », assure la déléguée générale de la FFF.

Quant à l'emploi, il franchit pour la première fois la barre du million, autre signe de bonne santé du modèle avec des franchisés qui recrutent. Aymeric Briand, 46 ans, est de ceux-là. Franchisé depuis 2017 de l'enseigne de Boulangerie Feuillette, il emploie 120 salariés dans ses trois boutiques d'Eure-et-Loir. « Je m'éclate à former et à accompagner mes collaborateurs. Aujourd'hui un de mes chefs boulangers est un jeune que j'ai engagé lorsqu'il avait quinze ans. Il venait du Mali, ne parlait pas le français et avait été orienté chez moi par l'Aide sociale à l'enfance. C'est vibrant de faire grandir ses collaborateurs », se réjouit-il. ■

Notre palmarès des meilleures enseignes

Le Figaro a publié la grande enquête de l'Institut Qualité et Service/Q-Ranks qui a sondé près de 42 000 consommateurs, pour déterminer les meilleures franchises par secteur. Notre classement met en lumière celles que les Français recommandent le plus. Sur le podium des enseignes préférées : Boulanger, 3 Brasseurs et Kiabi. Pour les enseignes ayant la meilleure qualité de service : Boulanger, Sixt et Swarovski. Au sommet des franchises pour le meilleur rapport qualité-prix :

Kiabi, 3 Brasseurs et Ange. Pour les enseignes les plus recommandées par les Français, tous secteurs confondus : Boulanger, 3 Brasseurs et Jules. Pour connaître nos palmarès au sujet des secteurs de l'auto-vélo, de l'habitat, des soins et de la beauté, de l'alimentaire, de l'immobilier et du crédit, des voyages, des loisirs, du sport, de la maison, de la mode, de la restauration, de la santé et de l'éducation, ainsi que des services aux particuliers et aux entreprises, rendez-vous sur notre site : lefigaro.fr.

Sidely, l'IA au service des commerciaux

Anne Bodescot

La start-up a développé un logiciel qui optimise les tournées et simplifie le reporting.

Une belle idée, dopée en cours de route par les avancées de l'intelligence artificielle ! Il y a cinq ans, trois anciens collaborateurs d'Accenture, Adrien Jonquet, Arthur d'Achon et Alexis Lecomte, décident de créer Sidely pour offrir aux commerciaux de France et de Navarre un outil efficace pour gérer la relation client (CRM) et optimiser leurs tournées.

« Les logiciels dont ils disposent sont souvent conçus davantage pour faciliter les reportings à la direction générale que pour optimiser le travail des équipes sur le terrain », relève Alexis Lecomte, aujourd'hui directeur des ventes de l'entreprise. *Pire, la plupart de ces solutions s'adressent en priorité aux commerciaux sédentaires*. Or, plus d'un commercial sur deux est aujourd'hui attaché à un territoire. C'est la règle dans de nombreux secteurs d'activité, comme l'hôtellerie-restauration, l'alimentaire, le médical, le bâtiment ou encore les biens de consommation.

Les fondateurs de Sidely avaient déjà en tête à leurs débuts ce qui pouvait les démarquer des mastodontes informati-

ques qui dominent ce marché, ou des logiciels vieillissants encore utilisés. « Nous avons envie de nous servir de la voix pour communiquer et des données pour cibler les points de vente et préparer les visites. Mais il nous manquait des briques technologiques pour y parvenir. L'IA générative nous les a apportées et nous les avons ajoutées une à une », ajoute Arthur d'Achon, directeur général de Sidely.

Leur logiciel, qui s'enrichit régulièrement de nouvelles fonctionnalités, permet par exemple d'optimiser la planification des tournées. À partir de quelques rendez-vous incontournables pris à l'avance, ou de magasins « prioritaires » à démarcher de préférence, il calcule automatiquement l'itinéraire qui permettra de cumuler le plus grand nombre de visites « utiles » sur le trajet le plus court possible. À la clé, des économies de carburant, moins de fatigue et une productivité accrue.

Pour que les commerciaux puissent repérer les points de vente où leurs visites ont les plus grandes chances d'être pertinentes, Sidely sait aussi exploiter les don-

nées recueillies en sortie de caisses dans chaque grande surface (pour déceler une baisse ou une hausse des ventes, par exemple), ou fournies par leur client (sur l'état des stocks, l'absence de commandes par exemple). « Grâce à l'IA, ces données sont synthétisées dans un message court, facilement exploitable par le commercial. Et cela pour chaque point de vente. Il peut se fixer des objectifs pour chaque visite : réparer d'un produit qui n'est pas assez vendu, par exemple », indique Adrien Jonquet, directeur technique.

Synthèse immédiate

Le commercial pourra aussi s'appuyer sur les données qu'il a lui-même fournies avec les comptes rendus des visites précédentes, qui seront de plus en plus étoffés. Sidely travaille en effet sur un nouveau cas d'usage : épargner aux équipes sur le terrain la rédaction de fastidieux rapports. « Alors qu'il était souvent tenté, pour écrire le moins possible, de se limiter aux faits essentiels, le commercial pourra enregistrer sa visite, obtenir automatiquement un récapitulatif des points essentiels, ajouter des

photos du point de ventes, des détails et des commentaires qui lui seront utiles la fois suivante », ajoute Alexis Lecomte.

Les remontées d'informations aux directions des ventes seront ainsi plus riches. Les directeurs commerciaux apprécieront. D'autant que, grâce à l'IA, ils n'ont plus à se débattre avec des légions d'indicateurs différents. Ils bénéficient d'une synthèse immédiate compréhensible pour piloter l'activité.

La jeune entreprise, qui emploie 20 personnes et vise trois millions d'euros de chiffre d'affaires en 2026, épaule déjà plus de 200 forces de vente. Elle pensait initialement faire mouche auprès des PME. « Mais nous comptons déjà parmi nos clients plusieurs grands groupes », observe Arthur d'Achon. La concurrence, toutefois, se réveille. Les poids lourds du logiciel, eux aussi, tentent de profiter des progrès de l'intelligence artificielle pour rendre leurs solutions plus utiles. « Mais il faut une architecture informatique de pointe pour que l'IA soit vraiment exploitable et ne soit pas un simple gadget », souligne le patron de Sidely. ■

L'EXPERTISE

Liberté d'expression du salarié : un tournant majeur



MCDERMOTT WILL & SCHULTE

JILALI MAAZOUZ
AVOCAT ASSOCIÉ CHEZ
MCDERMOTT WILL & SCHULTE

Par quatre arrêts rendus le 14 janvier 2026, la Cour de cassation opère un véritable changement de paradigme dans son approche de la liberté d'expression au travail.

Jusqu'à récemment, un employeur pouvait sanctionner un salarié pour ses propos - une critique publique, un message sur les réseaux sociaux, une prise de parole jugée déplacée - dès lors que ces derniers étaient considérés comme « abusifs » : injurieux, diffamatoires, excessifs. Le juge concentrait alors son analyse sur la forme et le contenu des propos. Ce cadre vient de voler en éclats.

Désormais, la haute juridiction impose un raisonnement en deux temps. D'abord, il appartient au juge de mettre en balance la liberté d'expression du salarié avec les intérêts légitimes de l'entreprise. Ensuite, il doit vérifier que la sanction est nécessaire, adaptée et proportionnée à l'objectif poursuivi. Le juge applique, pour cela, une grille à quatre critères : le contenu des propos, le contexte dans lequel ils ont été tenus, leur portée et leur impact réel, et les conséquences concrètes pour l'entreprise. Autrement dit, la sanction ne peut être maintenue que si aucun moyen moins attentatoire à la liberté n'était envisageable.

La France s'aligne sur les standards européens. La convention européenne des droits de l'homme exige depuis longtemps que toute restriction à la liberté d'expression réponde à un « besoin social impérieux » et soit proportionnée. La Cour de cassation renforce donc le contrôle du juge sur le point de savoir si les mesures disciplinaires sont justifiées.

L'apport principal de ces arrêts réside dans l'abandon de l'exigence de caractérisation de l'abus, notion aux contours incertains, qui compliquait la justification d'une atteinte à la liberté d'expression. Désormais, même sans abus, une restriction à la liberté d'expression peut être admise sous réserve que cette restriction soit proportionnelle et mette en balance les intérêts des deux parties.

En outre, si ce nouveau cadre juridique gagne en équilibre, il ne se suffira pas à lui-même. En effet, les salariés et les employeurs devront faire preuve de bonne foi dans leur manière d'aborder la question de la liberté d'expression.

Cependant, compte tenu des relations de travail de plus en plus conflictuelles, on ne peut pas exclure le fait que le juge soit amené à rappeler aux parties en conflit que la liberté d'expression doit s'exercer avec discernement. ■

3, 2, 1 : AUTOMATISEZ !

À tous ceux qui font de leurs chiffres le moteur de leur croissance.



FACTURATION ÉLECTRONIQUE

Automatisez l'émission, le suivi des statuts et le rapprochement comptable. Car au-delà de l'obligation réglementaire, c'est l'ensemble du cycle financier qui est en jeu : **statuts en temps réel, réconciliation, visibilité sur la trésorerie et les budgets.** La réforme est une obligation. L'accélération de vos flux est un choix.



Facturation électronique
Cartes et dépenses
Trésorerie

Qonto