



Pékin accusé de concurrence déloyale

- L'OCDE dénonce les subventions massives de la Chine à son industrie aux dépens des pays occidentaux.
- Le solaire, l'acier, la construction navale et les semi-conducteurs sont les secteurs les plus pointés du doigt.
- L'OMC, le gendarme de la mondialisation, se montre incapable de faire respecter les règles du jeu.

// PAGE 7

Le dernier Choose France de Macron



ATTRACTIVITÉ Une neuvième édition qui fera date. Pour son ultime sommet Choose France, lundi à Versailles, Emmanuel Macron a pu annoncer « un montant record de 93 milliards d'euros d'investissement confirmés pour plus de 15.000 emplois ». Les secteurs de la tech et de l'intelligence artificielle se taillent la part du lion, avec notamment les 75 milliards de dollars promis par le fonds japonais SoftBank pour construire un vaste réseau de data centers pour l'IA. La région des Hauts-de-France sera la principale bénéficiaire de cette manne bienvenue en cette période d'incertitudes géopolitiques. // PAGES 2, 18 ET 22-23

Gonzalo Fuentes/Pool/AFP - Reuters

Matières premières : la guerre dans le Golfe rebat les cartes



MARCHÉS A l'occasion de la publication de la quarantième édition du rapport Cyclope, fondé par Philippe Chalmis, le professeur émérite d'histoire économique de Paris-Dauphine tire la sonnette d'alarme. Pour lui, les matières premières sont devenues la caisse de

résonance de toutes les instabilités géopolitiques et économiques de la planète. Le prix du pétrole est ainsi remonté lundi face à la reprise des tensions entre l'Iran et les Etats-Unis. L'auteur du Cyclope montre par ailleurs que la hausse du prix du pétrole

relance les problématiques de transition énergétique et va faire repartir l'appétit pour tous les métaux nécessaires à la transition énergétique. Il plaide pour que les pays bénéficiant d'une rente liée aux matières premières créent des fonds dédiés. // PAGES 16-17

régions

Le retour en force des réseaux de dirigeants

Loin d'avoir été anéantis par les réseaux sociaux, les clubs d'affaires séduisent les chefs d'entreprise // P. 25

Moyen-Orient L'Iran annonce la suspension des négociations de paix avec les Etats-Unis // P. 8



Intelligence artificielle

Nvidia se lance à l'assaut des ordinateurs portables // P. 23

Pharmacie Servier accélère avec une nouvelle acquisition américaine // P. 18

L'éditorial



Voiture électrique : cette fois, c'est parti

Cette fois, c'est peut-être la bonne. En mai, les ventes de voitures 100 % électriques ont représenté 29 % des ventes de véhicules neufs en France, 35 % avec les hybrides rechargeables. C'est un record, qui confirme une tendance constatée depuis décembre. Après un long retard à l'allumage et des polémiques économique-politiques sans fin, les industriels et les consommateurs semblent se trouver.

Les raisons de ce mieux sont cumulatives. Géopolitiques : le blocus du détroit d'Ormuz et la flambée des prix des carburants qui en est la conséquence ont eu un impact psychologique sur les automobilistes. A la différence des précédents chocs pétroliers, il existe cette fois une alternative. Commerciales : la gamme des électriques s'est enfin élargie vers le moins cher, ce qui était attendu depuis longtemps. Règlementaires : les flottes d'entreprises sont incitées à basculer.

La bonne nouvelle est que les marques européennes tiennent leur rang, avec une R5 électrique qui occupe la cinquième place du classement des ventes en 2026 toutes motorisations confondues. Juste devant la Model Y de Tesla, qui la double toutefois ces toutes dernières semaines. Le premier véhicule chinois (MG) n'arrive qu'en 46^e position, mais les ventes de BYD pèsent désormais les deux tiers de celles de Fiat.

Ce verre à moitié plein ne doit pas cacher les inquiétudes du monde automobile. Si encourageantes qu'elles soient, ces données restent loin du 100 % électrique (et même du 90 % proposé par Bruxelles) attendu en 2035. Surtout, depuis janvier, les ventes globales restent en recul de 29 % par rapport à l'avant-Covid, ce qui est considérable. L'incertitude comme la disparition des voitures pas chères ont profondément bouleversé le marché.

— Dominique Seux



COMMUNICATION PUBLICITAIRE

À vos côtés depuis plus de 25 ans pour une gestion engagée et durable.

DNCA
INVESTMENTS
Maison d'épargne et de valeurs

DNCA FINANCE est une société en Commandite Simple (SCS) au capital social de 1 634 319,43 Euros, ayant son siège social au 19, place Vendôme 75001 Paris. DNCA FINANCE est immatriculée au RCS de Paris sous le numéro B 432 518 041 et agréée en tant que société de gestion de portefeuille par l'Autorité des Marchés Financiers sous le numéro GP 000-30 depuis le 18/08/2000. Conseiller en investissement et indépendant au sens de la Directive MIFID II.

L'avenir du sommet Choose France en question après une édition record

ENTREPRISES

Le président de la République a organisé la dernière édition de ce sommet emblématique de ses deux mandats à l'Élysée et de sa politique de l'offre.

Grégoire Poussielgue
(avec Ulysse Legavre-Jérôme)

Choose France, dernière édition. La neuvième mouture du sommet pour l'attractivité de la France organisé chaque année par Emmanuel Macron s'est tenue lundi à Versailles. Sous les ors du château de Louis XIV, le chef de l'Etat a annoncé un millésime record - 93 milliards d'euros de promesses d'investissements étrangers en France - à même de justifier cette initiative, bien que, au fil des années, toutes les promesses n'ont pas été tenues.

L'année prochaine, Emmanuel Macron aura quitté ses fonctions. Avec son départ, la pérennité du format Choose France n'est pas acquise, tant l'incarnation de la manifestation par le locataire de l'Élysée est forte. L'exécutif n'en revendique pas moins un succès. Vitrine de sa politique de l'offre, Choose France a permis d'améliorer l'image de la France pour les investisseurs étrangers, même si le bilan en termes d'emplois reste modéré.

« On a fait des choses en dix ans »

« La politique pro-business est un héritage immatériel d'Emmanuel Macron. Il sera très difficile pour son



Emmanuel Macron lors du sommet Choose France, au château de Versailles le 1^{er} juin. Gonzalo Fuentes/AFP

successeur de revenir dessus. Ou cela voudra dire qu'il faudra expliquer aux Français qu'il y aura moins d'investissements et moins d'emplois. Certes, le succès de Choose repose beaucoup sur l'investissement personnel du président, mais il faut souhaiter que cela lui survive », plaide un proche du chef de l'Etat.

« On a fait des choses en dix ans, sur le marché du travail, la fiscalité, et sur la simplification des procédures », s'est félicité de son côté le ministre de l'Economie, Roland Lescure. Mais à l'orée de la présidentielle, cet héritage est remis en

question dans un contexte de très nette dégradation de l'économie.

« Emmanuel Macron, comme il le fait souvent, met en scène de prétendus records d'attractivité. Mais derrière ses annonces, la réalité industrielle est bien plus sombre : fermetures d'usines, recul de la production, investissements freinés par les normes, la bureaucratie et l'instabilité deviennent les tombeaux de notre industrie, et donc de notre pays », a déclaré sur X François Durvy, conseiller spécial du président du Rassemblement national (RN), Jordan Bardella.

Quid de Choose France et de la politique de l'offre après 2027 ? A droite, il n'est pas question de remettre en cause cette politique de l'offre, et personne n'entend mettre fin à l'existence de ce sommet, jugé précieux pour l'attractivité de la France.

A entendre les entourages de Bruno Retailleau et d'Edouard Philippe, si l'un des deux candidats à la présidentielle foulaient un jour le peron de l'Élysée, d'autres éditions de Choose France pourraient voir le jour. Avec cependant quelques nuances. Du côté du maire

du Havre, qui a lui-même contribué à cet événement lorsqu'il était Premier ministre (2017 - 2020), on avance que cette grand-messe annuelle devra être couplée à « une politique de compétitivité beaucoup plus vaste et puissante ». « Choose France est le dernier vestige de la politique de l'offre d'Emmanuel Macron, abandonnée en 2020 avec le "quoi qu'il en coûte" », soutient un conseiller d'Edouard Philippe, qui a déjà proposé de réduire les impôts de production de 50 milliards d'euros par an pendant cinq ans. L'entourage de Bruno Retailleau ne

dit pas autre chose. S'il est élu en 2027, le président des Républicains veillera en outre à ce que ces investissements massifs se traduisent par « plus de création d'emplois » et « moins de communication ». Une critique récurrente à propos des montants mirobolants annoncés à chaque édition.

Chez Gabriel Attal, la ligne est identique. « Il n'y a pas de volonté d'arrêter ce qui fonctionne, or c'est un succès depuis des années. Cela n'aurait aucun sens de stopper ce qui fonctionne », assure un proche du candidat, sans garantir toutefois que le format choisi par Emmanuel Macron sera maintenu tel quel.

Priorité à donner à la transition écologique

De l'autre côté de l'échiquier politique, c'est le retour des deux gauches irréconciliables. Raphaël Glucksmann, presque candidat à la présidentielle, ne ferme pas non plus la porte à cette initiative et à la politique de l'offre, mais se veut plus exigeant sur son impact. « Il faut une évaluation des investissements réels, et pas simplement des promesses d'investissement », assure à l'AFP son entourage. Le leader de Place Publique met aussi en avant plusieurs critères comme le transfert de compétences ou la priorité à donner à la transition écologique de l'industrie.

Plus à gauche, où la politique de l'offre n'a pas bonne presse, LFI fixe aussi ses conditions. « Seules les entreprises qui contribuent aux grands objectifs productifs de la nation (bifurcation écologique, sanitaire, spatial, maritime, numérique, industrie) seront bénéficiaires des aides actuellement existantes et bénéficieront d'un accès à des marchés prioritaires », a déclaré le député Hadrien Clouet. ■

Les cibles prioritaires des coupes budgétaires de Bercy

BUDGET

Bercy a annoncé 4 milliards d'euros d'annulations et de surgels de crédits budgétaires, mais ces coupes ne sont pas homogènes.

Sébastien Dumoulin

La guerre au Moyen-Orient pèse sur les finances publiques : plus de dépenses (charge de la dette, mesures de soutiens...) et moins de recettes fiscales à mesure que l'économie ralentit.

Pour éviter un nouveau dérapage du déficit public, qu'il ambitionne de ramener de 5,1 % à 5 % du PIB en 2026, le gouvernement vient d'annoncer une première salve de coupes pour 6 milliards d'euros : 2 milliards du côté de la Sécurité sociale (avec le gel du barème des allègements de cotisations patronales sur les bas salaires) et 4 milliards

d'« effort transversal » dans les dépenses des ministères.

Seulement, en se penchant sur le détail des différentes coupes décidées par Bercy - auquel « Les Echos » ont eu accès - il apparaît que l'effort n'est pas si « transversal » que cela. Au total, les ministères voient leurs « autorisations d'engagement » (c'est-à-dire les sommes qu'ils peuvent engager dès à présent et qui pourront s'étaler sur un ou plusieurs exercices) rognées de 3,7 milliards d'euros (850 millions d'annulations pures et simples et 2,9 milliards de surgels, qui rendent les crédits indisponibles pour les ministères concernés).

Cela ne représente certes qu'une petite fraction des dépenses de l'Etat. Si l'on rapporte cet effort aux autorisations d'engagement des ministères pour 2026, en excluant les frais de personnel qui peuvent très difficilement être pilotés en cours d'exercice, l'Etat doit renoncer à 1,4 % du total. Sauf que la facture est inégalement répartie. A tel point que quatre sujets - le budget de la police, des prisons, de l'écolo-

gie et du soutien à l'emploi - représentent 40 % du total des coupes !

Comme les dernières années lorsqu'il avait fallu trouver des économies, l'écologie est à nouveau fortement mise à contribution. Bercy ne détaille pas les mesures techniques qui permettront de freiner les dépenses. Ce sera aux ministères concernés de les détailler d'ici la fin du mois auprès de la direction du Budget. Mais deux programmes phares de l'adaptation au changement climatique vont devoir être sérieusement rabotés.

L'administration pénitentiaire à la diète

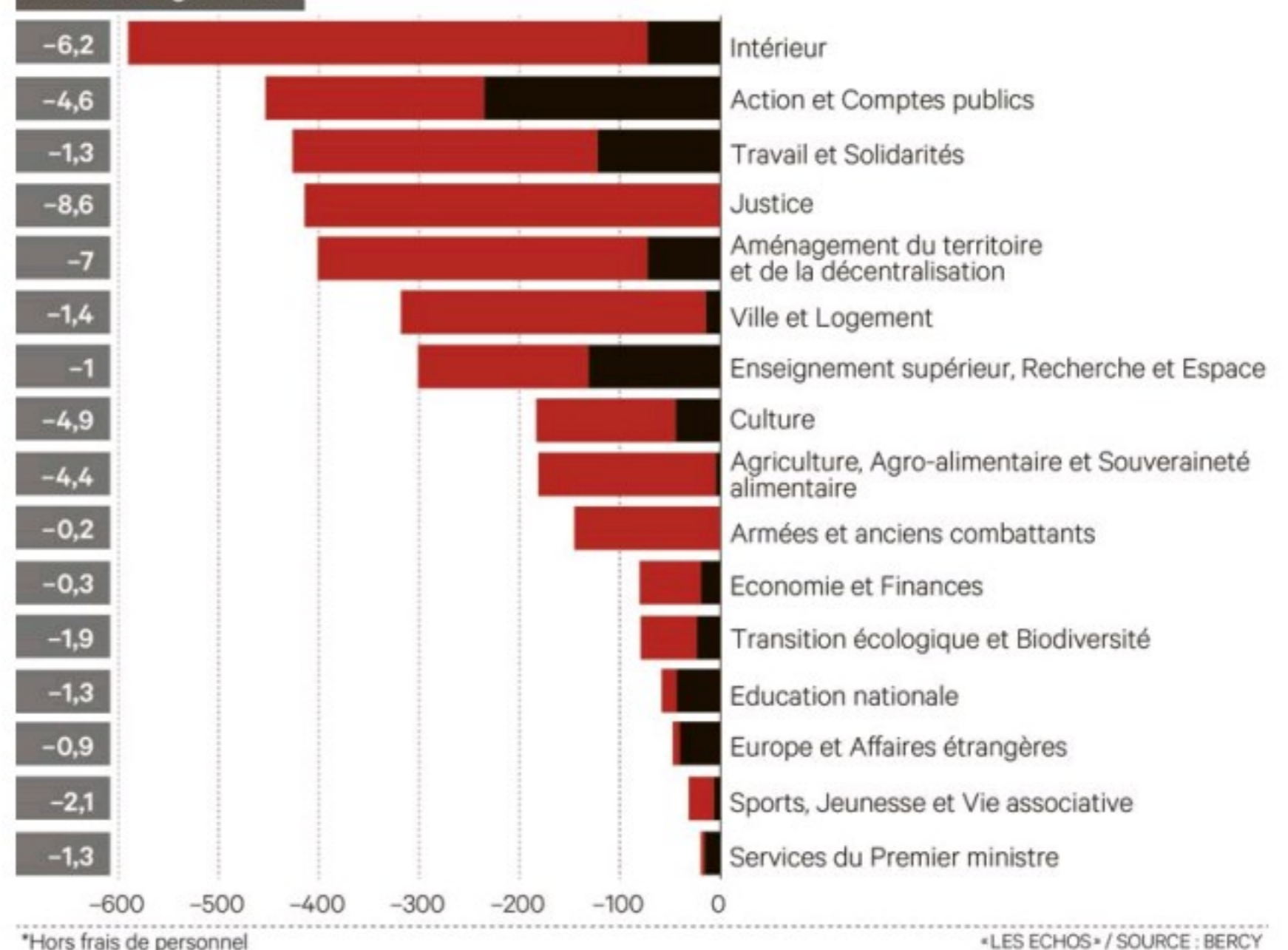
D'abord le « Fonds vert », qui finance les politiques environnementales des collectivités locales, et dont les autorisations d'engagement sont amputées de 163 millions d'euros, soit presque 20 % du budget initial. Ensuite, le budget de l'Anah, qui porte essentiellement les aides « Ma Prime Renov », et dont les autorisations d'engagement fondent de presque 300 millions d'euros (-16 % du budget initial) - de quoi laisser présager de nouvelles mesures de recentrage du dispositif, même si aucun arbitrage n'a encore été rendu selon nos informations.

De manière plus surprenante, compte tenu des engagements politiques du gouvernement, deux ministères « régalien » sont fortement affectés par les coupes annoncées. Si les Armées sont quasi intégralement épargnées, les autorisations d'engagement à disposition de l'Intérieur diminuent de presque 600 millions d'euros (-6 %), avec en particulier un grand coup de serpe dans le budget de la

La répartition des coupes budgétaires annoncées fin mai 2026

Autorisations d'engagement, en millions d'euros ■ Surgels ■ Annulations

En % du budget initial*



police nationale (-237 millions) et dans celui des politiques d'asile et d'immigration (-111 millions). Le ministère de la Justice est également fortement mis à contribution, essentiellement en raison d'une baisse de presque un quart des fonds alloués à l'administration pénitentiaire, priée d'économiser 370 millions d'euros à elle seule.

Le dernier bloc massif d'économies doit provenir des politiques de soutien à l'emploi. Proportionnellement, les autorisations d'engagement dévolues au ministère du Travail ne baissent que de 1,3 % avec les coupes annoncées par Bercy, mais deux programmes clés pour l'accompagnement des chômeurs vont subir une cure d'amai-

grissement non négligeable : « l'accès et le retour à l'emploi » pour 263 millions d'euros (-3,9 %) et la formation professionnelle pour 123 millions d'euros (-1,1 %). Les mesures concrètes seront forcément discutées avec les opérateurs en charge de ces sujets mais il faut peu de doute qu'elles seront scrutées par les syndicats. ■

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

LesEchos



L'IA avec NOUS



Sous le haut patronage de
Monsieur **Emmanuel MACRON**
Président de la République



LE SOMMET EUROPEEN

AU CŒUR DU RÉEL

LE 12 JUIN 2026 À LILLE

LE FESTIVAL

7 JOURS D'EFFERVESCENCE
PARTOUT DANS LES HAUTS-DE-FRANCE
DU 13 AU 19 JUIN 2026

PLUS D'INFORMATIONS
ET INSCRIPTIONS SUR



ia-avecnous.fr



Région
Hauts-de-France



Cofinancé par
l'Union européenne

Nos partenaires médias



Au congrès de la CGT, Sophie Binet sonne la charge contre l'extrême droite

POLITIQUE

Ouvrant le 54^e congrès de la CGT lundi, sa secrétaire générale a appelé à combattre l'extrême droite, « la pire ennemie du monde du travail ».

Leïla de Comarmond

Tenir une salle pendant une heure et demie, en sollicitant des réactions de l'auditoire toutes les 5 minutes... De mémoire de congressiste CGT, on n'avait jamais vu ça. C'était l'objectif ambitieux que s'était assigné Sophie Binet à l'ouverture du 54^e congrès de la CGT, qui se tient jusqu'à vendredi à Tours.

Mais dans une chaleur étouffante, la méthode a surpris l'auditoire composé de quelque 1.000 délégués sur un total de 2.000 participants, donnant un sentiment de flottement par moments. Rien à voir tout de même avec l'accueil glacial qui avait été réservé en 2023 à Marie Buisson, la dauphine désignée à l'époque par Philippe Martinez et que Sophie Binet avait battu sur le fil.

Si elle n'a finalement pas réussi à soulever la salle, la leader de la CGT a abordé plusieurs sujets sensibles en interne, de la création de syndi-

cats professionnels territoriaux à la participation à la Confédération syndicale internationale (CSI). Seul un sujet a donné lieu à quelques protestations : le travail de collaboration engagé avec la FSU dans le cadre de ce qui a été nommé « maison commune ».

Culture de la « gagne »

La syndicaliste est bien sûr revenue sur cette culture de la « gagne » qu'elle défend. « Personne ne rejoint une équipe qui perd ! » Mais à moins d'un an de l'élection présidentielle, elle a particulièrement axé son discours sur le combat à mener contre l'extrême droite, « la pire ennemie du monde du travail », pas forcément facile sur le terrain mais qui fait consensus en interne dans son principe.

La syndicaliste a replacé le sujet dans le contexte de la mutation du capitalisme, selon elle en cours avec le passage « du capitalisme néolibéral qui visait à mettre les Etats à son service au capitalisme libertarien qui veut détruire l'Etat et supprimer toutes les règles ».

« Pas de confusion, pas de relativisme. Le Rassemblement national n'est pas un parti comme les autres, il remet en cause les fondements même de notre République », a-t-elle dénoncé. Elle a cogné fort sur le RN, mais pas seulement. La syndicaliste s'en est aussi prise frontalement au patronat, fustigeant la « déchéance morale » du Medef qui, « pour la pre-



Sophie Binet, secrétaire générale de la CGT, ici en octobre 2025. Photo Alexis Jumeau/Abaca

mière fois depuis 1945 traite le RN comme un parti comme les autres ».

L'indépendance en ADN

La leader cégétiste est aussi revenue sur la position qu'adoptera le syndicat pour l'élection présidentielle. « Nous allons nous mêler du débat

présidentiel », a-t-elle annoncé, alors que la CGT était venue en soutien du Nouveau front populaire après la dissolution.

Elle a interpellé les leaders de la gauche - PS, écolos, LFI et PC - présents lundi à Tours : « Olivier, Marine, Manuel, Fabien, [...], vous le

savez, la CGT n'est et ne sera jamais au service d'aucun parti, mais elle ne sera jamais neutre », a-t-elle affirmé, les appelant à respecter « l'ADN de la CGT » et « ne pas chercher à [l']instrumentaliser ».

« On ne battra pas l'extrême droite avec des valeurs creuses et des dis-

cours moralisateurs », a-t-elle ajouté. Estimant qu'il « est temps de tourner la page de la trop longue nuit du macronisme » et sa politique de l'offre, elle a aussi exigé une abrogation de la réforme des retraites.

Lors de son discours, la leader de la CGT s'est livrée à un vibrant plaidoyer en faveur de l'unité syndicale, sujet particulièrement sensible en interne.

Lors de son discours, très dense, la leader de la CGT s'est aussi livrée à un vibrant plaidoyer en faveur de l'unité syndicale, sujet sensible en interne. Elle est à chaque fois un des « ingrédients de la victoire », a-t-elle insisté. « La technique du patronat, vous le vivez chacune et chacun dans vos boîtes, c'est toujours diviser pour mieux régner. C'est la raison pour laquelle nous faisons l'inverse ! »

« C'est l'unité qui bloque les stratégies de cavaliers seuls, c'est l'unité qui évite de négocier les virgules sur la feuille de route patronale ! », a-t-elle poursuivi sans susciter de protestations. La venue au congrès mardi de Marylise Léon, la secrétaire générale de la CFDT, aura valeur de test... ■

Après une période de chômage, les reprises d'emploi sont souvent rapides mais précaires

SOCIAL

Une étude de l'Unédic publiée lundi montre qu'environ la moitié des chômeurs inscrits à France Travail en 2022 ont retrouvé un premier emploi dans les quatre premiers mois.

Alain Ruello

Réforme Philippe de 2018, Borne de 2023, Lecornu de 2026 spécifiques aux ruptures conventionnelles : la durée d'indemnisation au chômage n'a cessé d'être raccourcie ces dernières années et certains candidats à la présidentielle (Attal,

Retailleau) promettent déjà un nouveau coup de rabot. Alors que le sujet divise patronat et syndicats côté partenaires sociaux, droite et gauche sur l'échiquier politique, une étude inédite de l'Unédic publiée lundi apporte un éclairage au débat.

Les tenants d'un serrage de vis mettent tous en avant le même argument : réduire les droits accélère la reprise d'emploi avec de juteuses économies à la clé dans les dépenses d'allocations. En filigrane, ce soupçon bien ancré dans l'opinion publique que les inscrits à France Travail ont tendance à profiter du système. L'étude, qui identifie à quel moment de leur indemnisation les allocataires reprennent pour la première fois un emploi salarié, montre que ce soupçon ne tient pas forcément.

Pour cela, l'Unédic a suivi le parcours de 1,7 million d'allocataires qui se sont inscrits à France Travail en 2022, mois après mois jusqu'à mi-2025. La moitié d'entre eux étaient couverts 24 mois, l'autre de 6 à 23 mois. Première et principale conclusion : la première reprise d'emploi est intervenue rapidement et s'est éteinte par la suite, même si cela doit être analysé selon les profils des personnes.

Alterner emploi et chômage

Cela a ainsi été le cas pour un allocataire sur cinq avant même qu'ils aient perçu 1 euro, contre 9 % à 11 % au cours du premier mois d'indemnisation, puis de 7 % à 9 % au cours du deuxième mois d'indemnisation... Au quatrième mois, environ la moitié des allocataires avaient travaillé. In fine, 63 % de ceux qui

ne disposaient que de 6 mois de couverture chômage ont résigné un contrat salarié, et même plus de 80 % de ceux qui bénéficiaient de 18 à 24 mois de couverture.

Le temps disponible joue donc en faveur de la reprise d'emploi. Attention toutefois, première reprise d'emploi salarié ne signifie pas sortie durable du chômage : près des trois quarts des allocataires dans ce cas ont de nouveau été indemnisés par la suite ou ont continué de l'être conjointement à leur nouvel emploi.

En clair, les trajectoires fragmentées alternant emploi et chômage sont fréquentes, même si cela dépend, là encore, du profil des chômeurs. Les intérimaires sont ainsi les « plus rapides » à retravailler, mais dans huit cas sur dix toujours en intérim, et souvent chez le même employeur, situation qualifiée de « réembauche ». « Si le délai pour reprendre un emploi est très court pour ces allocataires, leur accès à un emploi durable est aussi plus rare », souligne l'étude.

Reprises très minoritaires à la fin des droits

Second enseignement, il existe bien un pic de reprise d'un premier emploi salarié à l'approche de la fin des droits. Sauf qu'il ne concerne qu'une minorité de personnes - quelques dizaines de milliers -, et que les chômeurs porteurs d'un projet de création d'entreprise y sont surreprésentés. Ce qui laisse à penser qu'ils vont au bout de leur indemnisation pour le porter.

Nombre d'autres études économiques font pourtant part d'un pic plus important à l'approche de cette échéance, confortant les tenants d'une réduction de la durée d'indemnisation. Tout est affaire de méthodologie statistique (et de dénominateur en l'occurrence) : là où l'étude du jour suit toute sa cohorte sur la période étudiée, les autres ne zooment en bout de droits que sur les allocataires qui n'ont toujours pas retrouvé un emploi, souligne-t-on à l'Unédic. ■

Retraites : l'éléphant en tenue de camouflage

Le débat présidentiel s'ouvre sur un embarras nommé retraites. Sujet incontournable mais connu pour rebuter l'électeur. Les candidats face au casse-tête.

LE FAIT DU JOUR POLITIQUE de Cécile Cornudet



Drôle d'équation, qui débouche sur un point d'interrogation. Gabriel Attal, qui tenait son premier meeting de présidentielle samedi, a la bonne intuition. « La fracture générationnelle » guette : une politique faite sur le dos des jeunes, cela ne peut plus durer. Il sait son atout : l'énergie et la « force d'agir ». Ces deux mots deviennent slogan. Et pourtant, tendez l'oreille, vous ne l'entendrez pas dire qu'il faut « travailler plus ». Abandonnant l'âge légal de départ à la retraite, il veut un système qui mêle durée de cotisation et capitalisation. L'équilibre ne peut être atteint ? Qu'importe. Car c'est la troisième donnée de l'équation. Son projet sera « optimiste ». « Le sang et les larmes » ne font pas gagner, il sait son histoire électorale sur le bout des doigts. Agir sans heurter l'électeur donc, mais dans l'état actuel des finances publiques, cela a un nom : une injonction paradoxale. A sa décharge, il n'est pas le seul. Le sujet retraites est l'éléphant au milieu de la pièce de tout candidat à la présidentielle, c'est-à-dire incontournable. Et pourtant, pas un ne sait comment le prendre. Sujet sensible, impossible de s'abstenir. Qui veut faire preuve de responsabilité doit montrer qu'il a vu le

problème. Ainsi faut-il comprendre le bras de fer de plus en plus visible que se livrent Jordan Bardella et Marine Le Pen au RN. Rester à 60 ou 62 ans ne saurait suffire, a tiré le premier de ses rendez-vous patronaux. Il cherche autre chose, cotisation et capitalisation lui aussi, quand Le Pen s'accroche à son totem. A gauche, sans doute est-il moins difficile de bouger sur la retraite que sur la fiscalité, a considéré Raphaël Glucksmann. « Il faut s'adapter aux bouleversements démographiques », affirme-t-il dans son livre, en ne maintenant un départ à 62 ans que pour les métiers difficiles. Les autres partiront « plus tard » pour que « la nation puisse investir dans l'éducation de leurs petits-enfants ». Les convaincus de longue date, Edouard Philippe et Bruno Retailleau, sont dans la problématique inverse : comment mettre une tenue de camouflage à l'encombrant éléphant ? Le patron de LR promet des solutions pour sauver la répartition, mais préfère jusqu'ici mettre l'accent sur les sujets régaliens et le logement. L'ancien Premier ministre promet « de dire la vérité aux Français » - départ à 65 ans ? 67 ans ? -, mais n'a toujours pas trouvé la façon de faire passer la potion. Il voulait reporter le débat à l'après-présidentielle en organisant un référendum spécifique, mais vient d'y renoncer : trop dangereux. Un « non » lui couperait les ailes dès le début du mandat. Alors comment faire ? Ses équipes cherchent encore.

Réserver aux lecteurs du quotidien Les Echos

Découvrez toutes les sorties Primeurs 2025 sur notre site internet



Château Branaire-Ducru 2025

Bordeaux, Saint-Julien 0,75L

42,00€ Primeur 2025

« Le Château Branaire-Ducru 2025 accompagnera parfaitement une côte de bœuf grillée, un gigot d'agneau rôti ou encore des plats mijotés et épicés comme un tajine d'agneau aux fruits secs, grâce à sa belle structure. »

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

Retrouvez toutes les offres sur wineclub.lesechos.fr

Commande par téléphone : 05 47 54 10 10 Prix appel local (Lundi-Vendredi : 9h-18h)

L'enseignement supérieur privé en débat au Sénat

ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Le projet de loi de régulation relatif à l'enseignement supérieur privé, débattu au Sénat lundi, entend s'attaquer aux dérives du privé lucratif, mais son sort final est incertain.

Marie-Christine Corbier

Il est arrivé enfin en séance publique au Sénat ce lundi, dix mois après avoir été adopté en Conseil des ministres, en juillet dernier. Le projet de loi de régulation relatif à l'enseignement supérieur privé entend s'attaquer à l'explosion des formations privées d'enseignement supérieur qui comptent aujourd'hui 800.000 étudiants, soit plus d'un quart des effectifs du supérieur.

Leur nombre s'est envolé depuis la réforme de l'apprentissage en 2018 et a abouti à des dérives, souligne le rapporteur du projet de loi au Sénat, Stéphane Piednoir (Les Républicains). Il évoque la multiplication d'organismes « dont le modèle repose sur la captation [des] financements de l'apprentissage » et une dépense publique qui, en ce domaine, a atteint 10,3 milliards d'euros en 2024, soit une hausse de près de 500 % depuis 2018.

Le projet de loi instaure deux nouveaux régimes de reconnaissance pour les établissements qui relèvent du Code de l'éducation : des établissements « agréés » et, « au stade du dessus », comme le dit le ministre de l'Enseignement supérieur, « des établissements agréés d'intérêt général », à but non lucratif et participant aux missions de service public. Pour obtenir l'une des deux reconnaissances, il faudra que les établissements aient passé avec succès l'évaluation du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres).

Les familles y verront-elles plus clair ? Le repère sera Parcoursup, répond le ministre de l'Enseignement supérieur. « Les étudiants conserveront la possibilité de s'inscrire dans des formations hors Parcoursup, mais sans garantie de qualité de



Le ministre de l'Enseignement supérieur, Philippe Baptiste, au Sénat, en avril. Photo Augustin Pasquini/Hans Lucas via AFP

la part de l'Etat », a prévenu Philippe Baptiste.

De quoi jeter le trouble sur la plateforme. Dans son rapport, le sénateur Stéphane Piednoir reprend une étude du Conseil d'Etat : « Contrairement à ce que peuvent penser de nombreux usagers, cette inscription [sur Parcoursup] n'est pas toujours, par elle-même, un gage de qualité. » Le Conseil d'Etat évoque des formations qui préparent aux BTS et sont assurées par des établissements privés non reconnus par le ministère de l'Enseignement supérieur.

Quitter Parcoursup ?

Le projet de loi va donc modifier le périmètre des 25.000 formations figurant sur Parcoursup pour n'y laisser que les établissements « agréés d'intérêt général » ou « agréés » qui en auront fait la demande. Combien quitteront la plateforme si le projet de loi est voté ? « C'est une étude d'impact qui n'a pas

été réalisée », tout dépendra du nombre de demandes d'agrément, indique l'entourage de Philippe Baptiste.

Les établissements privés auront-ils seulement envie de solliciter une reconnaissance de l'Etat dans la mesure où Parcoursup deviendrait alors leur mode exclusif de recrutement ? « Cette obligation pourrait être perçue comme dissuasive par des acteurs dont le modèle de recrutement repose sur une relation directe avec les étudiants », pointe Stéphane Piednoir. Le sénateur a proposé de renforcer les avantages associés aux deux régimes de reconnaissance, par exemple en permettant aux établissements privés de recevoir davantage de boursiers qu'aujourd'hui. Mais le Centre national des œuvres universitaires et scolaires s'inquiète de sa capacité à absorber ces nouveaux publics.

Pour mieux protéger les étudiants, le projet de loi prévoit un « droit réel de rétractation ». « Ce

« Contrairement à ce que peuvent penser de nombreux usagers, cette inscription [sur Parcoursup] n'est pas toujours, par elle-même, un gage de qualité. »

STÉPHANE PIEDNOIR
Rapporteur du projet de loi au Sénat

droit peut être exercé sans juste motif et sans frais, à l'exception des frais administratifs liés à l'inscription », indique Stéphane Piednoir.

Mais il pourrait avoir « des effets de bord » notamment sur les grandes écoles de management, si des étudiants font jouer leur droit de rétractation, alors même que leurs concurrents internationaux n'ont pas ce type de contrainte. Le gouvernement promet de « retravailler ce sujet » avant l'arrivée du texte à l'Assemblée, pour ne pas le pénaliser.

Concernant les aides à l'apprentissage, les sénateurs ont décidé de majorer la participation des employeurs à la prise en charge des contrats d'apprentissage pour les plus hauts niveaux de qualification quand un apprenti relève d'un établissement privé non reconnu par l'Etat. Le gouvernement ne compte pas s'opposer à la mesure.

« Des effets de bord »

En revanche, il s'opposera à ce que ce reste à charge majoré s'applique aux diplômés de niveau bac +2, de crainte que cela ne freine les signatures de contrats d'apprentissage sur les BTS. « La mesure est insuffisante », juge Jean Charroin, président de la Fesic, la fédération des grandes écoles associatives, qui plaide pour qu'elle s'applique aux BTS, qui représentent une part importante des formations en matière d'apprentissage.

Qu'advient-il de ce projet de loi ? Le ministre se dit « confiant » sur le fait qu'il puisse être inscrit à l'ordre du jour de l'Assemblée nationale. Mais il a proposé un amendement qui pourrait en décaler l'application à l'horizon 2029, soit deux ans plus tard que prévu... ■

Sur Parcoursup, forte hausse des candidats en réorientation et en reprise d'études

Parcoursup franchit cette année un nouveau record avec plus de 1 million de candidats inscrits sur la plateforme. Ils commenceront à recevoir leurs résultats à partir de ce mardi soir.

Marie-Christine Corbier

A quelques heures des premiers résultats – ce mardi à partir de 19 heures –, le ministère de l'Enseignement supérieur a dressé un premier bilan de la saison Parcoursup. « Avec un peu plus de 1 million de candidats concernés cette année, c'est un nombre très important que nous n'avions pas connu jusque-là », indiquait Jérôme Teillard, chef de projet réforme d'accès à l'enseignement supérieur, en fin de semaine dernière, lors d'une visioconférence avec les représentants de parents d'élèves de la fédération PEEP. Le ministre avait déjà parlé de « record » l'an dernier, quand la plateforme avait accueilli 980.000 candidats.

La majorité sont lycéens (660.000), mais les étudiants en recherche d'une réorientation et

ceux qui reprennent des études sont de plus en plus nombreux, respectivement au nombre de 28.000 et 22.000 supplémentaires par rapport à 2025. Soit une hausse de 16 % des candidats en réorientation (ceux qui obtiennent le bac l'an dernier) et de 23 % de ceux qui sont en reprise d'études (ceux qui ont décroché le bac il y a plusieurs années).

Plus de 14 millions de vœux

Selon une note du service statistique du ministère, le nombre total de vœux formulés en phase principale par l'ensemble des candidats dépasse les 14 millions, « soit une hausse de plus de 1 million par rapport à 2025 ». Cette progression est largement portée par les candidats en réorientation et en reprise d'études. Les lycéens sont, eux aussi, plus nombreux à s'être inscrits sur Parcoursup : 657.000 élèves de terminale, soit 9.500 élèves de plus par rapport à l'an dernier. La hausse est surtout portée par les élèves de terminale professionnelle.

Les candidats ont aussi fait légèrement plus de vœux cette année, en moyenne 15 par élève – à titre de comparaison, c'était 11 vœux en 2020. Ceux qui font un bac géné-

ral font davantage de vœux (17 en moyenne) que ceux de la voie technologique (13) et de la voie professionnelle (9).

Du côté des formations, la licence reste la filière la plus demandée (34,6 % du total des vœux formulés). Près de la moitié des vœux des élèves de terminale sont des vœux de licence. Dans les formations les plus demandées arrivent ensuite les formations de brevet de technicien supérieur (BTS, 27,8 %) puis celles de bachelor universitaire de technologie (BUT, 11 %) devant les diplômes d'Etat sanitaires et sociaux (6,8 %), notamment les formations en soins infirmiers.

Les demandes de licences connaissent cette année une légère hausse (+0,7 point), portée par les élèves qui préparent un bac techno-

logique ou professionnel, tout comme celle des diplômés d'Etat sanitaires et sociaux (+0,6 point), alors que la demande de BUT diminue (-0,6 point). Le nombre de formations hors apprentissage connaît aussi une hausse que le ministère attribue notamment à l'arrivée de 200 formations supplémentaires sur la plateforme en lien avec la réforme des licences de professorat des écoles.

Des vœux plus diversifiés

Les candidats ont aussi fait, cette année, des vœux plus diversifiés. « Seuls 25 % des candidats ont limité leurs vœux à une seule filière de formation, contre 26 % en 2025 et 28 % en 2024 », relève le ministère : 22 % des candidats ont formulé des vœux dans au moins quatre filières de formation (+1 point par rapport à 2025) et 7 % des candidats ont même formulé des vœux dans cinq filières ou plus.

Pour autant, « les choix multiples dans différentes filières se révèlent relativement cohérents », indique le ministère, évoquant par exemple des candidats en études de santé qui formulent des vœux dans les deux filières PASS et LAS. ■

+23 %

DE CANDIDATS
C'est la hausse du nombre de personnes en reprise d'études cette année par rapport à 2025.

Décès d'André Santini, figure de la droite et maire d'Issy-les-Moulineaux

POLITIQUE

Agé de 85 ans, il avait marqué la vie politique locale et nationale par sa longévité et son style unique.

Catherine Bocquet

Figure singulière de la vie politique française, André Santini est décédé dans la nuit de dimanche à lundi 1^{er} juin, à l'âge de 85 ans. Celui qui fut sans doute l'un des maires les plus emblématiques de la banlieue parisienne était né le 20 octobre 1940, à Paris. Corse d'origine, juriste de formation et diplômé notamment de Sciences Po, il avait entamé sa carrière publique dans les années 1970 avant de conquérir, en 1980, pour la première fois, la mairie d'Issy-les-Moulineaux, dans les Hauts-de-Seine.

Un poste qu'il ne quittera plus, conservant son fauteuil, à 85 ans, lors des dernières municipales de mars 2026, où il remporta l'élection avec près de 48 % des suffrages au second tour. Pour la première fois, il ne fut pas élu dès le premier tour. L'édile avait mené sa dernière campagne depuis l'hôpital où l'avaient conduit des complications médicales, consécutives à une mauvaise chute, avaient alors indiqué ses équipes.

Carrière locale et nationale

Elu maire pour la première fois à 39 ans, André Santini s'attachait à transformer progressivement Issy-les-Moulineaux. La commune, qui compte aujourd'hui 68.000 habitants et 60.000 salariés, est l'une des locomotives économiques du département. De grandes entreprises s'y sont installées (Orange, Caggemini, Warner, Canal+) et le Fort d'Issy, éco-quartier urbain, est l'un des projets qu'il aimait à mettre en avant. Tout comme la ZAC Léon Blum, au pied de la future gare de la ligne 15 du Grand Paris Express, attendue pour la fin de cette année.

Sous l'impulsion d'André Santini et de ses fidèles adjoints, la ville se transforme en véritable laboratoire urbain, aspirant à devenir une « smart city », mêlant développement économique, urbanisme et innovations technologiques. La longévité politique de son maire – plus de quatre décennies à la tête de la ville – s'est accompagnée d'un style reconnaissable :

verbe haut, humour volontiers provocateur et forte personnalisation du pouvoir municipal.

Au-delà de son ancrage local, André Santini a aussi mené une carrière politique nationale. Député des Hauts-de-Seine à plusieurs reprises, entre 1988 et 2017, il a occupé diverses fonctions gouvernementales, notamment comme secrétaire d'Etat sous les gouvernements de Jacques Chirac (chargé des Rapatriés, puis ministre délégué à la Communication) et de François Fillon (secrétaire d'Etat à la Fonction publique). Sur le plan partisan, il évolua de l'UDF vers le Nouveau Centre, puis l'UDI.

Elu maire à 39 ans, André Santini a transformé une ville qui accueille 68.000 habitants et 60.000 salariés.

Avec les années, André Santini a illustré l'archétype du « baron local ». Sa longévité à la mairie lui vaut autant d'admiration pour sa constance que de critiques concernant la concentration du pouvoir, régulièrement dénoncée par ses opposants. Au cours de sa carrière, André Santini a été impliqué dans plusieurs affaires judiciaires. Parmi elles, celle de la Fondation Hamon, où il avait été condamné en première instance avant d'être relaxé en appel puis définitivement blanchi.

Les autres dossiers ont, pour l'essentiel, donné lieu à des procédures, des plaintes ou des contentieux sans condamnation définitive. En janvier dernier, « Le Monde » rappelait qu'en octobre 2024 une information judiciaire avait par ailleurs été ouverte par le parquet de Nanterre pour des faits « d'agression morale et sexuelle » ; la procédure était toujours en cours.

En 2026, affaibli, transformé physiquement car très amaigri, il se représente une nouvelle fois aux municipales et mène une campagne particulièrement discrète. Une campagne fortement portée par ses deux adjoints Thierry Lefèvre et Philippe Knusmann. A l'issue du premier conseil municipal, samedi 28 mars, il était apparu le visage émacié, en fauteuil roulant. Lors de cette dernière séance, il avait déclaré être prêt à « assumer avec pragmatisme et inventivité » ce nouveau mandat. ■



Avec les années, André Santini a illustré l'archétype du « baron local ». Photo Arnaud Dumontier/Le Parisien/MaxPPP

Aux Etats-Unis, la chasse aux migrants se poursuit, le spectacle en moins

AMÉRIQUE

En dépit de revers judiciaires et parlementaires, l'administration Trump n'a pas renoncé à expulser massivement les sans-papiers.

Elle fait profil bas après les bavures du Minnesota, tout en bâtissant un gigantesque complexe carcéral.

Solveig Godeluck
— Bureau de New York

Bye-bye « Alligator Alcatraz ». Le centre de détention de migrants monté à la va-vite l'année dernière dans le marécage des Everglades vit peut-être ses derniers jours. Le gouverneur de Floride Ron DeSantis a réussi son coup de publicité, mais à présent, cette prison sordide et bondée lui coûte un million de dollars par jour et la subvention fédérale de 608 millions de dollars demandée il y a un an se fait cruellement attendre.

Si l'opérateur privé d'« Alligator Alcatraz » replie ses tentes et démonte ses cages, les détenus seront transférés ailleurs en Floride, a assuré le gouverneur républicain, partisan de la ligne dure sur l'immigration. De même, à l'échelle fédérale, la chasse aux sans-papiers se poursuit avec la même fermeté en dépit des deux bavures survenues en janvier dans le Minnesota.

Une chasse aux migrants « plus intelligente »

L'Amérique a été choquée par la violence incontrôlée de la police de l'immigration (ICE) et des frontières (CBP) à Minneapolis. D'où le limogeage du chef de la police douanière Gregory Bovino et de la secrétaire à la Sécurité intérieure Kristi Noem – trop clivants, trop prompts à mettre en scène leur propre cruauté. Les forces de l'ordre évitent désormais les caméras et ne saturent plus leur compte X de vidéos provocantes. Mais les nouveaux gardiens de la politique anti-immigration de



Donald Trump en visite, il y a un an, dans le sinistre centre de détention de migrants construit dans le marécage des Everglades, en Floride. « Alligator Alcatraz » pourrait fermer ses portes mais d'autres centres régionaux sont prêts à ouvrir, à travers tout le pays, pouvant accueillir un total de 100.000 détenus. Photo White House/Zuma/Sipa

Donald Trump ne sont pas des tièdes pour autant. Markwayne Mullin, qui a remplacé Kristi Noem à la tête du Department of Homeland Security (DHS), menace de retirer les agents douaniers des aéroports des villes démocrates « sanctuaires », c'est-à-dire qui refusent de coopérer avec les expulseurs fédéraux.

Cela aurait pour effet de stopper net le trafic international à destination de New York, San Francisco, Boston, Chicago... à deux semaines de la Coupe du monde de football. Sous son mandat, les immigrants légaux aussi n'ont qu'à bien se tenir : ils vont désormais devoir rentrer dans leur pays d'origine pour demander une carte verte...

Quant à Tom Homan, le « tsar des frontières » qui a organisé la retraite de l'ICE de Minneapolis, il a assuré sur CBS que la nouvelle manière « n'est pas une application moins rigoureuse, mais plus intelligente » de la politique d'expulsions de

masse sur laquelle Donald Trump s'est fait élire. Il mène « des opérations ciblées », mais « pas de ramassages aveugles, car c'est incontrôlable », a-t-il promis.

Le président a demandé que les policiers fassent moins d'éclats sur le terrain mais il n'a pas renoncé à faire du chiffre avant les élections de mi-mandat en novembre. Or le Congrès et les juges lui mettent des bâtons dans les roues. Ainsi, l'ICE et le CBP n'ont toujours pas obtenu leurs crédits pour l'exercice qui se clôt en septembre. Les sénateurs républicains, horrifiés par la

75

MILLIARDS DE DOLLARS

de budget ont été alloués à la police de l'immigration, jusqu'en 2029, en sus des 10 milliards de dotation annuelle ordinaire.

« caisse noire » créée par Donald Trump – une autre polémique –, ont renoncé à voter une loi budgétaire express. Les crédits sont donc à la merci des démocrates, qui n'en veulent pas.

Pas de panique cependant. En 2025, le Congrès a alloué 75 milliards de dollars à l'ICE pour tenir jusqu'en 2029, en sus de son budget annuel d'environ 10 milliards. Les policiers n'ont jamais été aussi bien armés et équipés. Seul leur entraînement laisse à désirer : il a été écourté, en cette période de recrutement accéléré. Avec cette manne, le gouvernement compte ouvrir d'immenses prisons pour les migrants. Le US Citizenship and Immigration Services (USCIS) a révélé en février vouloir investir 38 milliards de dollars pour acheter des entrepôts à travers tout le pays et les reconvertir en centres de détention. Les plans dévoilés par le « Washington Post » font état de seize camps de transit régionaux

pouvant accueillir 1.000 à 1.500 personnes et huit sites de rétention de 7.000 à 10.000 détenus chacun. Les étrangers y demeureraient une soixantaine de jours avant d'être expulsés. Les capacités seraient ainsi portées à 100.000 lits.

Les juges fédéraux font barrage

Pour l'instant, avec plus de 60.000 migrants incarcérés, le climat se tend dans les centres de détention existants. Plus de 40 personnes y sont mortes depuis la réélection de Donald Trump, dont 17 pendant les quatre premiers mois de 2026, note l'ACLU. Cette association de défense des droits civils décrit des douches « couvertes d'excréments, de moisi et de fluides humains », « des opérations de stockage industriel plutôt que des environnements humains », avec « des rangées de lits superposés sous surveillance constante, un accès minimal à l'extérieur, peu ou pas d'accès à des avocats ou à des tribu-

naux d'immigration ». « L'objectif, c'est la cruauté », dénonce-t-elle.

Dans le New Jersey, à Newark, 300 détenus sont entrés en grève de la faim pour protester contre leurs conditions de détention et la difficulté d'accéder à des soins. Des manifestants postés à la sortie de la prison ont été aspergés de spray au poivre, dont un élu du Congrès. La gouverneure démocrate Mikie Sherrill s'est vu refuser l'accès. « Si ça s'aggrave », « nous les nourrirons de force », a déclaré Tom Homan.

En tout cas, les juges voient d'un mauvais œil ces incarcérations et ces expulsions hâtives. En avril, Politico a fait le décompte : 10.800 des quelque 12.000 jugements fédéraux intentés par les détenus ont été défavorables à l'administration Trump. Le Maryland, le New Jersey, le Michigan ont porté plainte contre les projets de transformation d'entrepôts en prisons géantes, citant notamment l'inadaptation du réseau local de tout-à-l'égout. ■

L'administration Trump s'attaque aux voies d'accès à la carte verte

Une majorité d'immigrés légaux depuis 1980 ont obtenu leur carte verte par un « ajustement de statut ». L'administration Trump veut le rendre exceptionnel, forçant les candidats à quitter le pays sans garantie de pouvoir y revenir.

Bastien Bouchaud
— Bureau de New York

L'administration Trump poursuit ses efforts pour rendre la vie impossible aux immigrés, qu'ils disposent de papiers en règle ou non. La dernière initiative du gouvernement cible les candidats à la « green card », la carte de résident permanent, de couleur verte, qui sert souvent de première étape avant une naturalisation. Un assaut direct contre l'une des principales voies d'immigration légale aux Etats-Unis.

Les services américains de l'immigration (USCIS) ont reçu pour consigne de sévir contre les demandes d'« ajustement de statut », une voie d'accès à la carte ouverte aux étrangers présents aux Etats-Unis avec un visa de court terme

depuis les années 1950. En dehors de « circonstances extraordinaires », les candidats à la carte verte devront désormais quitter les Etats-Unis et reprendre à zéro les démarches dans leur consulat américain de référence, d'après une note récemment publiée par l'administration.

« Il y a environ 1,5 million de demandes d'ajustements de statut en cours », a souligné Ben Johnson, le directeur exécutif de l'Association des avocats américains spécialistes de l'immigration (AILA), lors d'une conférence de presse jeudi. Il s'agit des fiancés et enfants étrangers d'Américains, mais aussi des étudiants et des chercheurs qui ont fait carrière aux Etats-Unis après une opportunité sur place, et des employés de long terme dont les visas sont parrainés par une entreprise américaine.

Faciliter les expulsions

« Ils ont trouvé un emploi, créé leur entreprise, se sont mariés, ont eu des enfants, ont acheté une maison, se sont construits un avenir, tout en respectant la loi telle que le Congrès l'avait rédigée et telle que le gouvernement l'appliquait depuis des décennies », se désole Ben Johnson. Lors

de l'année fiscale 2024, plus de 780.000 cartes vertes ont été délivrées après un « ajustement de statut », sur 1,35 million de cartes émises au total.

L'administration présente sa nouvelle politique comme une simple réforme de bon sens. Les détenteurs de visas temporaires « viennent aux Etats-Unis pour une période courte et une raison précise », explique le porte-parole de l'USCIS sur X. « Notre système est conçu pour qu'ils repartent quand leur séjour est terminé. »

« Cette présentation est dangereusement trompeuse », regrette Ben Johnson. « Il ne s'agit pas simplement d'acheter un billet d'avion et d'attendre un peu. Pour beaucoup de gens, la procédure consulaire n'est ni réaliste ni sûre, et pour d'autres, elle peut signifier des mois, voire des années, de séparation » avec la vie qu'ils ont bâtie aux Etats-Unis. Les ressortissants des 75 pays faisant l'objet de suspension de délivrance de tout visa risquent d'être particulièrement touchés.

« Cette politique ne se contente pas de mettre des vies en suspens, elle vise à les briser », s'attriste-t-il. S'ils n'ont pas les moyens ou s'ils redoutent de

retourner dans leur pays d'origine, comme certains Iraniens, les immigrés ciblés risquent de se retrouver hors-la-loi.

Contestation en justice

Un refus au consulat n'a par ailleurs aucun recours, contrairement aux procédures engagées aux Etats-Unis. Résultat, « des personnes qui respectaient les règles vont se retrouver sans papiers et passibles d'expulsion », poursuit Ben Johnson, qui y voit une manière d'augmenter aisément le nombre d'expulsions.

« Nous n'avons pas encore vu de refus basés sur cette note », précise toutefois Shev Dala-Dheini, une ancienne cadre de l'USCIS désormais en charge des relations avec le gouvernement à l'AILA. La directive de l'administration laisse une certaine marge de manœuvre aux agents de l'administration chargés de prendre ces décisions. Les lignes directrices de l'administration sont « très vagues », et « les adjudicateurs attendent d'avoir plus d'indications sur la marche à suivre », souligne-t-elle.

La dernière initiative du gouvernement Trump vient s'ajouter aux

restrictions déjà mises en place sur les programmes d'admission de réfugiés, désormais réservés aux Afrikaners d'Afrique du Sud, à la suspension sine die de la loterie de la carte verte et à la hausse drastique des frais pour les programmes de travailleurs invités.

Le nombre de visas étudiants délivrés a également fortement reculé, mettant sous pression les finances de nombreuses universités. De fait, avant même la publication de cette note de l'administration, le nombre de visas accordés à des immigrés était déjà en chute libre.

L'artiste français Julien Doré a ainsi dû annuler une tournée printanière aux Etats-Unis faute d'avoir obtenu les visas nécessaires pour ses équipes. Le nombre d'entrées légales aux Etats-Unis a reculé davantage que le nombre d'entrées illégales depuis le retour au pouvoir de Donald Trump, a calculé David Bier du Cato Institute dans une récente note.

Ces chiffres illustrent la réalité de la politique de la Maison-Blanche à ses yeux : « Il ne s'agit pas de mettre un terme à l'immigration "illégale", mais d'une attaque plus générale contre toutes les formes d'immigration », explique-t-il.

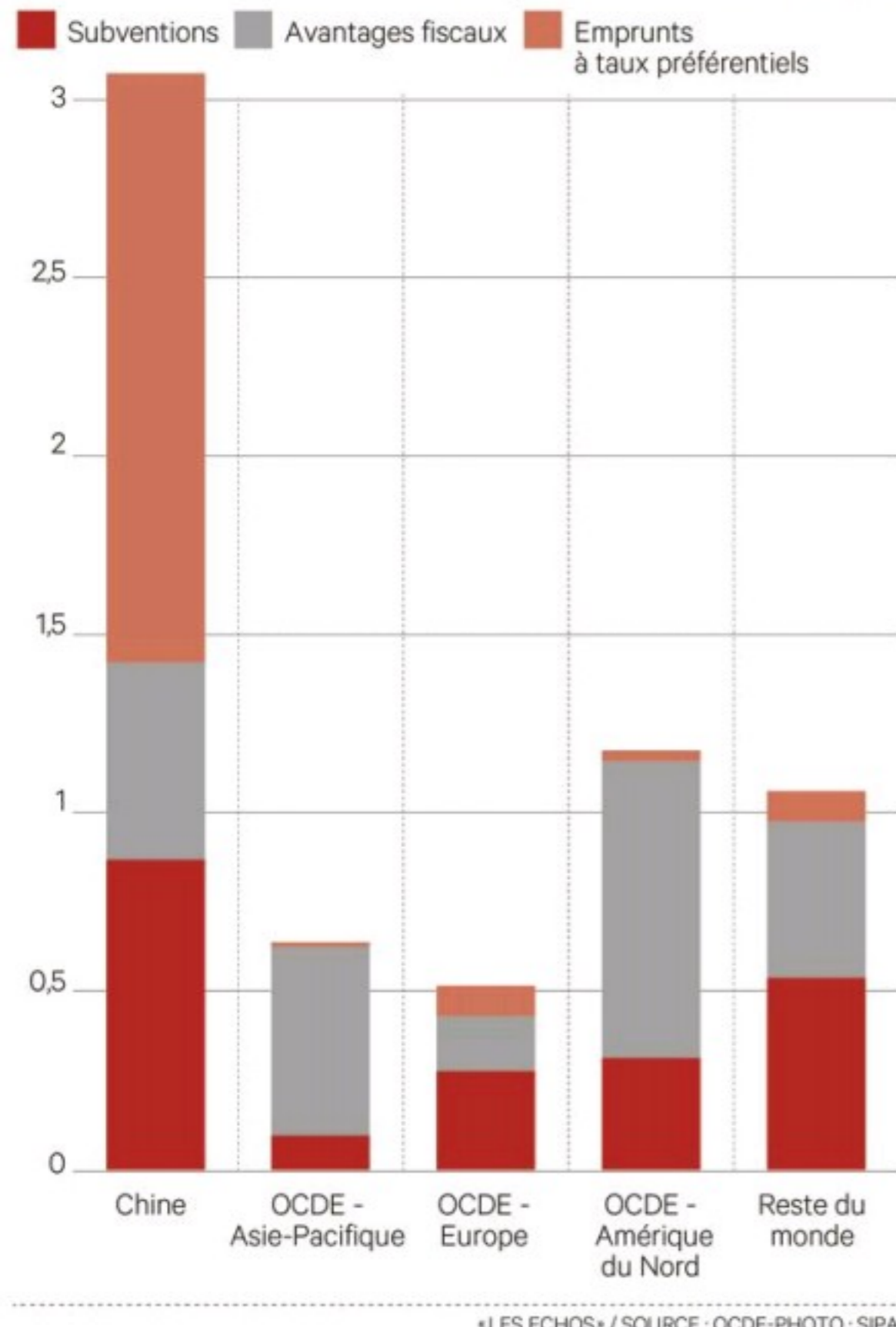
Les nouvelles directives de l'USCIS seront certainement contestées en justice. L'AILA travaille dès à présent sur le meilleur angle d'attaque, en coordination avec d'autres organisations de défense des droits des immigrés. Ils veulent s'assurer de trouver un dossier susceptible de convaincre la justice d'intervenir. Une bataille complexe pourrait suivre. Le système judiciaire américain a l'habitude de se montrer particulièrement respectueux des décisions de l'exécutif en matière d'immigration. ■

« Cette politique ne se contente pas de mettre des vies en suspens, elle vise à les briser. »

BEN JOHNSON
Association des avocats américains spécialistes de l'immigration

Le secteur manufacturier est six fois plus subventionné en Chine qu'en Europe

En % du chiffre d'affaires annuel des entreprises dans 15 secteurs clés (2024)



La Chine domine le secteur grâce à des subventions massives, selon l'OCDE.

L'OCDE s'en prend aux subventions de la Chine à son industrie

COMMERCE

La Chine subventionne ses entreprises dans une quinzaine de secteurs stratégiques à hauteur de 3 % de leur chiffre d'affaires.

Ce soutien expliquerait une grande part des gains de parts de marché chinois depuis 2005.

Guillaume de Calignon

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) change de ton vis-à-vis de la Chine. Désormais, dans la lignée de la politique économique menée par les Etats-Unis de Donald Trump, l'organisation internationale basée à Paris pointe du doigt Pékin, qu'elle accuse de subventionner lourdement ses industries, aux dépens des pays développés.

« Entre 2005 et 2024, les entreprises chinoises ont reçu en moyenne trois à huit fois plus de soutien gouvernemental que les entreprises basées dans les pays de l'OCDE », selon un rapport publié lundi. Et ces subventions sont « considérablement plus élevées » que les aides publiques reçues par les entreprises d'autres pays émergents tels que le Brésil, l'Inde et l'Indonésie.

Le phénomène du retour d'une politique industrielle volontariste et de subventions est visible un peu partout mais, encore une fois, c'est en Chine que c'est le plus marquant, jugent les experts de l'OCDE. Des secteurs tels que les panneaux solaires, l'acier, la construction navale ou encore les semi-conducteurs sont les plus concernés.

« **Concurrence déloyale** » Chaque année depuis 2005 et dans chacun des quinze secteurs étudiés par les économistes de l'organisation internationale, Pékin est en première position mondiale pour les subventions accordées à ses champions. En 2024, les subventions dont bénéficient les entrepri-

ses chinoises ont atteint plus de 3 % de leur chiffre d'affaires.

« Dans certaines industries, cela signifie que la marge est doublée. C'est une concurrence très déloyale », s'étrangle ainsi Marion Jansen, directrice du département des échanges et de l'agriculture de l'OCDE. En Europe, les subventions atteignent 0,5 % des ventes, mais en Amérique du Nord, elles dépassent tout de même 1 %.

C'est tout le problème dans une économie ouverte et mondialisée : ces subventions façonnent les échanges à travers la planète. Elles « faussent les marchés », selon Marion Jansen, et font des perdants et des gagnants. Or, près de 60 % des gains de parts de marché mondiales des entreprises chinoises peuvent être expliqués par les subventions reçues, estime l'OCDE. Les effets des économies d'échelle dues à la taille du marché chinois, les investissements en recherche et développement, ne sont pas ici étudiés, mais ils ont aussi joué dans la compétitivité chinoise.

Des règles du jeu non respectées

La structure du système financier chinois, et « notamment le fait que la plupart des prêts aux entreprises sont accordés par des banques d'Etat » à des taux préférentiels, est mise en avant par l'étude. Facteur aggravant, tout cela se fait dans une

opacité de plus en plus grande. Des entreprises de l'aéronautique et de la défense ne publient plus depuis quelques années de chiffres précis sur leur bilan financier.

Cette étude est une attaque à peine voilée à la fois contre Pékin, accusé de tricher depuis des années et de ne pas jouer le jeu de la concurrence. Mais c'est aussi, en filigrane, une critique de la façon dont fonctionne aujourd'hui l'Organisation mondiale du commerce (OMC), le gendarme de la mondialisation, qui doit faire respecter les règles du jeu et qui, visiblement, n'a pas pris la mesure du phénomène.

Interrogé dans le livre d'Ali Laïdi, « La Chine ou le réveil du guerrier économique » paru en 2023, le français Pascal Lamy, directeur général de l'OMC de 2005 à 2013, disait que « si c'était à refaire, il faudrait apporter plus d'attention aux règles du marché ».

Le rôle de l'OMC en question

Des pays ont porté des dossiers de subventions indues devant l'OMC mais ils n'ont jamais abouti. C'est notamment pour cette raison que depuis 2016, les Etats-Unis bloquent le fonctionnement de l'organe d'appel de l'organisation, en empêchant le remplacement des juges qui y siègent, chargés d'examiner en appel les différends commerciaux entre Etats, explique Marion Jansen. La responsable du département des échanges et de l'agriculture de l'OCDE espère que les données publiées lundi seront utilisées par les négociateurs de l'OMC à l'avenir.

Ou l'OMC devient efficace dans sa gestion de la mondialisation, ou les guerres commerciales repartiront. L'Europe, qui accuse un déficit commercial bilatéral colossal avec la Chine, hésite encore à lancer les hostilités vis-à-vis de Pékin. Mais les lignes pourraient bien bouger vite. Non seulement les exportations chinoises bondissent mais les ventes de produits européens chutent en Chine. Au premier trimestre, les exportations européennes vers la Chine ont plongé de 20 % par rapport à leur niveau des trois premiers mois de 2023.

« Les ajustements économiques liés à la hausse des exportations chinoises pourraient continuer à remodeler les schémas de production mondiaux dans les années à venir. »

L'OCDE dans son rapport

Le Panama s'attaque aux sociétés écrans pour sortir de la liste noire de Bruxelles

MULTILATÉRAL

Une taxe de 15 % est instaurée sur les revenus passifs des multinationales incapables de démontrer une quelconque activité sur le territoire panaméen.

Sacha Carion
— Correspondant à Panama

« Moins de sociétés écrans et plus d'entreprises réelles. » Tels sont les mots employés par le président de la commission de l'Economie et des Finances du Parlement panaméen, Eduardo Gaitan. Il s'exprimait la semaine dernière après le vote d'un projet de loi dans lequel le Panama place tous ses espoirs pour enfin sortir des listes noires de l'Union européenne sur les juridictions « non coopératives » en matière fiscale.

Mercredi, l'Assemblée nationale du Panama a approuvé à l'unanimité la « loi sur la substance économique », un texte qui intègre dans le code fiscal du pays de nouvelles règles plus strictes concernant la fiscalité des multinationales constituées ou domiciliées dans l'isthme, et qui perçoivent des revenus passifs provenant de l'étranger (dividendes, intérêts, redevances...).

Prouver une activité réelle

L'un des volets les plus importants du texte est l'obligation faite aux sociétés internationales implantées au Panama de prouver l'existence réelle de leurs opérations locales, sous peine d'être soumises à une taxe de 15 % sur leurs revenus passifs générés à l'extérieur du pays. Autrement dit, les entreprises ne parvenant pas à démontrer une présence effective sur le territoire panaméen – à travers du personnel qualifié, des installations et structures adéquates, ainsi que de réelles dépenses d'exploitation – seront imposées sur les revenus générés hors du pays.

Selon le Parlement, ce texte « obligera les multinationales à démontrer qu'elles ont des opérations physiques et une activité réelle au Panama, au-delà de la simple recherche des avantages

fiscaux », et s'attaque ainsi directement « aux sociétés dites écrans ne disposant d'aucune activité ».

Economiste à l'Université du Panama, Olmedo Estrada, considère que cette nouvelle législation pourrait attirer davantage d'investisseurs étrangers : « Elle leur montrera que le Panama garantit à ces investissements tout le soutien et l'accompagnement nécessaires, non seulement sur le plan légal et juridique, mais aussi sur le plan entrepreneurial ».

Toutefois, toutes les sociétés ne seront pas logées à la même enseigne. C'est notamment le cas de la marine marchande, exclue du dispositif lors de la seconde lecture parlementaire. Les députés ont considéré que les entités juridiques dédiées à l'exploitation commerciale de navires immatriculés pouvaient déjà démontrer leur substance économique en raison du caractère « mobile et international » du secteur. Il en va de même pour les entités financières déjà supervisées par les autorités de régulation bancaire, des valeurs mobilières et des assurances, elles aussi exclues du nouveau régime fiscal.

Corruption et textes non appliqués

Le président panaméen, José Raul Mulino, considère cette réforme comme incontournable. L'exécutif dispose désormais de 90 jours pour publier les règlements d'application de cette loi, censée entrer en vigueur « à partir de 2027 ».

Selon le Parlement panaméen, la mesure fera l'objet d'un examen par l'Union européenne cette année et doit être comprise comme « partie intégrante d'une stratégie globale visant à renforcer la crédibilité du pays, [et] à protéger son modèle économique ».

Cependant, Olmedo Estrada estime que ce texte risque de se heurter à une limite majeure : la corruption endémique. L'économiste rappelle qu'au Panama, les réformes fiscales adoptées sur le papier sont rarement appliquées de manière stricte. « A chaque fois, l'Union européenne constate l'adoption de nouveaux textes, mais observe dans le même temps un cruel manque de transparence ainsi que des preuves persistantes d'actes de corruption », a-t-il conclu. ■

franceinfo:
radio . digital . tv canal 16

Les informés

de Victor Matet
du lundi au vendredi
à 20h

1h de décryptage et
d'analyse de l'actualité

chaque mardi
avec LesEchos



L'Iran suspend les négociations et menace d'ouvrir de nouveaux fronts

MOYEN-ORIENT

Devant la recrudescence des attaques israéliennes au Liban et à Gaza, les Iraniens ont décidé de suspendre les discussions de cessez-le-feu avec Washington.

Virginie Robert

Coup de sang à Téhéran. La belligérance israélienne au sud Liban a été le prétexte, ce lundi, pour donner un coup d'arrêt aux négociations en vue d'un accord de cessez-le-feu avec Washington, et afficher une posture menaçante. Les Gardiens de la révolution iraniens ont menacé d'ouvrir de « nouveaux fronts », selon la télévision d'Etat iranienne.

« L'Iran considère que franchir les lignes rouges au Liban et à Gaza équivaut à une guerre directe », et « en réponse, il est déterminé à mener des opérations défensives » et à « ouvrir de nouveaux fronts », ont déclaré les Gardiens.

La prise du château de Beaufort, au Liban, dimanche, est sans doute le marqueur d'une nouvelle phase de la guerre au Moyen-Orient. Elle symbolise la volonté irréductible du gouvernement de Benyamin Netanyahu de prendre le plus de terrain possible au Hezbollah - l'organisation terroriste qui agit pour le compte de l'Iran dans la région -, mais aussi l'incapacité de son allié américain à freiner le Premier ministre israélien.

Donald Trump venait de revoir vendredi la copie d'un protocole d'accord plutôt bien avancé qui avait été retourné, durci, aux négociateurs iraniens. Selon la chaîne de télévision CBS, la nouvelle proposi-

tion américaine prévoyait une prolongation du cessez-le-feu de soixante jours avec des clauses pour la réouverture du détroit d'Ormuz et un cadre pour une reprise des négociations sur le nucléaire.

Lundi, à une heure du matin, le président américain assurait sur son réseau Truth Social que « l'Iran veut vraiment faire un deal » et qu'il fallait « se détendre », car « tout se terminera bien à la fin », mettant en garde les critiques qui pourraient faire capoter l'accord. Une allusion, notamment, aux dissensions au sein du Parti républicain.

Les marchés boursiers dans le rouge

Le gouvernement Netanyahu n'a pas les mêmes priorités, et sa volonté de poursuivre l'offensive au Liban a pu être perçue comme une démonstration de faiblesse de la part des Etats-Unis - qui

accueillaient lundi un nouveau cycle de négociations entre Libanais et Israéliens dans la capitale américaine.

L'Iran en a tiré parti en reprenant la maîtrise des horloges. Arguant des « crimes » qu'Israël « continue à commettre » au Liban, et des violations « sur tous les fronts » du cessez-le-feu, selon l'agence de presse iranienne Tasnim, Téhéran a décidé de suspendre les négociations avec Washington. Une suspension qui arrive après des échanges de tirs des Etats-Unis sur le sud de l'Iran ce week-end et des Iraniens dans le Golfe, au Koweït.

Les marchés boursiers ont basculé dans le rouge lundi à la suite de l'annonce d'une suspension des négociations entre l'Iran et les Etats-Unis. Le prix du baril de Brent a pris plus de 6 % pour dépasser 97 dollars. Les craintes d'une inflation plus forte poussent

les rendements obligataires mondiaux à la hausse.

« L'Iran estime que Trump ne prend pas la diplomatie au sérieux, et qu'il a envie de faire trainer les choses, peut-être après la Coupe du monde de football, à un moment où l'Iran ressentira encore plus la pression économique », a expliqué Vali Nasr, professeur à la Johns Hopkins University, lors d'un brief organisé par Chatham House peu avant l'annonce de la suspension.

Une confiance inexistante entre les deux pays

« Depuis la dernière rencontre à Islamabad, les Iraniens ont ressenti qu'on attendait d'eux une capitulation et que les Etats-Unis ne cherchaient pas vraiment à négocier », raconte Vali Nasr. Il n'y a plus eu de rendez-vous organisé depuis, mais des allers-retours entre des négociateurs aux positions éloignées. La confiance est inexistante : les

Iraniens questionnent la volonté américaine de parvenir à un accord, s'interrogent sur sa mise en œuvre réelle et imaginent que le deal pourrait être aussitôt abandonné. « C'est ce qui a poussé les Iraniens à demander beaucoup en amont : le dégel de leurs actifs financiers, un cessez-le-feu au Liban et une diminution des forces américaines dans la région. Mais ils ont aussi continué à utiliser des leviers pour empêcher les Etats-Unis de sortir d'un deal en voulant maintenir leur contrôle sur le détroit d'Ormuz et en ne transférant pas l'uranium enrichi », poursuit l'expert.

Téhéran a redit lundi que le nucléaire iranien ne faisait pas partie « à ce stade » des discussions, contrairement aux attentes de Donald Trump, qui a affirmé dimanche soir qu'un protocole d'accord devrait stipuler « très clairement que l'Iran n'aura pas d'arme nucléaire ». ■

L'offensive israélienne menace Beyrouth et les discussions à Washington

Les avancées de l'armée israélienne au Liban fragilisent les négociations prévues à Washington cette semaine entre les deux pays, alors que l'intensification du conflit empoisonne les pourparlers avec l'Iran.

Bastien Bouchaud
— Bureau de New York

La campagne punitive d'Israël contre le Hezbollah au Liban fragilise les efforts diplomatiques pour ramener la paix au Moyen-Orient. La reprise de l'offensive de l'armée israélienne dans le sud du Liban a suscité une vague de condamnations, alors qu'un cessez-le-feu est censé être en vigueur depuis le 17 avril dernier...

« Rien ne justifie l'escalade majeure en cours au sud du Liban », a condamné Emmanuel Macron, qui a demandé une réunion d'urgence du Conseil de sécurité de l'ONU, alors que Benyamin Netanyahu a ordonné lundi des bombardements dans la banlieue sud de Beyrouth.

Négociations à Washington

« Nous continuons à intensifier nos opérations sur le terrain dans le sud du Liban, en éliminant les bastions du Hezbollah », a déclaré le Premier ministre israélien dans une vidéo publiée lundi. « Le Hezbollah est en déroute », s'est-il félicité. « Nous sommes déterminés à rétablir la sécurité pour les habitants du nord, tout comme nous l'avons fait pour ceux du sud », a-t-il poursuivi, laissant présager d'une campagne au long cours.

La nouvelle offensive israélienne menace de faire dérailler les négociations en cours à Washington avec les autorités du Liban pour trouver une issue durable au conflit. Plus de 3.400 personnes ont été tuées au Liban depuis le début des combats en mars, selon le ministère de la Santé, tandis qu'Israël a fait état de 26 soldats décédés et de quatre victimes civiles.

Des discussions ont eu lieu vendredi entre les autorités militaires israéliennes et libanaises « axées sur la mise en place de cadres concrets pour la sécurité et la stabilité

régionales », a précisé le Pentagone à l'issue de la réunion. En parallèle, des discussions diplomatiques devaient reprendre entre les deux pays à partir de mardi à Washington, sous l'égide du département d'Etat, afin de travailler au désarmement du Hezbollah.

L'exigence de voir le Hezbollah cesser ses attaques avant Israël a été accueillie froidement par le président de l'Assemblée du Liban.

Marco Rubio, le chef de la diplomatie américaine, s'est entretenu dimanche avec le président libanais, Joseph Aoun, et Benyamin Netanyahu. « Afin de faire avancer ces pourparlers, les Etats-Unis ont proposé un plan clair : le Hezbollah doit mettre fin à toutes ses attaques contre Israël. En contrepartie, Israël s'abstiendrait de toute escalade à Beyrouth », a déclaré un responsable américain dimanche soir.

« Malheureusement, certains considèrent que la négociation est une forme de capitulation, mais ce n'est



L'armée israélienne a prévenu lundi qu'elle bombarderait le Hezbollah au sud de Beyrouth. Photo Kawnat Haju/AFP

pas le cas », a déclaré Joseph Aoun lundi. « Ce n'est pas non plus une concession, mais une solution pour mettre fin aux guerres avec le moins de dommages possible », a-t-il insisté. « Les négociations peuvent être entravées ou retardées avant d'atteindre l'objectif souhaité, mais elles avancent, et toutes les questions finissent par être résolues par la négociation », a poursuivi le chef d'Etat libanais.

Mais l'exigence de voir le Hezbollah cesser ses attaques unilatéralement avant Israël a été accueillie froidement par le président de

l'Assemblée du Liban, Nabih Berri. Il a assuré dimanche aux médias libanais qu'il pourrait garantir un cessez-le-feu de la part du Hezbollah, « mais la question est, qui est en mesure de contraindre Israël à cesser son agression ? »

Un revers pour la diplomatie américaine

De fait, le bellicisme de Benyamin Netanyahu au Liban représente un revers significatif pour les efforts diplomatiques de Washington pour mettre un terme aux combats non seulement au Liban mais aussi en

Iran. Donald Trump semble déterminé à conclure sa campagne militaire en Iran, une guerre de choix largement condamnée dans l'opinion publique américaine, mais la reprise de l'offensive israélienne complique les négociations avec le régime des mollahs, allié du Hezbollah. « L'Iran veut vraiment trouver un accord, et ce sera un bon accord pour les Etats-Unis et ceux qui nous accompagnent », a insisté le président américain lundi matin sur son réseau Truth.

L'optimisme de Donald Trump tranche avec la réaction de Téhéran

à l'escalade militaire au Liban. Les diplomates iraniens vont suspendre « les discussions et l'échange de documents via des médiateurs », a annoncé lundi l'agence de presse Tasnim, affiliée aux Gardiens de la révolution. L'Iran a insisté dès les premiers pourparlers avec les Etats-Unis pour un cessez-le-feu régional, incluant les opérations militaires d'Israël au Liban contre le Hezbollah.

Le revers diplomatique éloigne de nouveau la perspective d'un retour rapide à la normale dans le détroit d'Ormuz. ■

Le Koweït, proie facile et victime discrète du conflit

Le Koweït a vu ses infrastructures militaires ciblées par des attaques de missiles et de drones iraniens. La dépendance sécuritaire de l'émirat envers les forces américaines met en lumière sa vulnérabilité.

Anne Bauer

« Hier soir, les forces américaines ont intercepté avec succès deux missiles balistiques iraniens, qui visaient les forces américaines basées au Koweït. Ces missiles ont été immédiatement neutralisés et aucun membre du personnel américain n'a été blessé », a déclaré lundi

matin le Commandement central des Etats-Unis. Pour son malheur, le Koweït, pays d'habitude tranquille et sans histoire, est aussi l'Etat du Golfe qui abrite le plus de bases militaires américaines, eu égard à sa taille et sa population.

Une situation évidemment héritée des guerres du Golfe contre Saddam Hussein. Le Koweït compte six bases militaires américaines, dont deux bases aériennes importantes et l'un des plus grands hubs logistiques du CentCom, le commandement des Etats-Unis au Moyen-Orient.

Avant le conflit, on estimait à quelque 13.000 le nombre de soldats présents au Koweït. Et à l'inverse des Emirats arabes unis,

qui ont mis sur pied une armée capable, notamment dans le domaine aérien, la réputation militaire de l'armée koweïtienne est très faible. Les Etats-Unis, secondés par le Royaume-Uni, fournisseur des avions de chasse Eurofighter, restent la clé de voûte de la sécurité du pays.

Bon voisinage

Le Koweït a confié sa sécurité à Washington et à Londres, tout en s'abritant pour sa diplomatie derrière le grand frère saoudien. Il n'est donc pas signataire des accords d'Abraham avec Israël et tente une diplomatie de bon voisinage, de modération et de médiation, sans pour autant être neutre.

Voisin de l'Irak et de l'Iran, il se sait une proie facile. Ce lundi, l'armée de l'émirat a déclaré avoir intercepté des missiles et des drones « hostiles ». Le 27 mai, la monarchie dirigée par la famille Al-Jaber al Sabah avait fait état d'une attaque similaire qu'elle avait ensuite attribuée à l'Iran : les Gardiens de la révolution avaient indiqué avoir visé une base américaine en représailles à de nouvelles frappes des Etats-Unis sur le territoire iranien. Les débris d'un missile Fateh 110 lancé sur la base Ali Al Salem avaient blessé cinq soldats américains. Début avril, le pays déclarait avoir fait l'objet d'environ un millier de frappes, dont 350 missiles et 750 drones.

Coincé au fond du Golfe, le Koweït qui produit en temps normal quelque 2,4 millions de barils de pétrole par jour et dont le potentiel pourrait atteindre 3,5 millions de barils, est l'un des pays les plus impactés par le conflit. En mars et en avril, la production a plongé de quelque 65 % et les exportations ont été arrêtées en avril.

L'un des Etats les plus riches du monde par habitant, le Koweït peut tenir, mais craint d'être la victime collatérale du conflit en cours. Incapable de se protéger sans l'aide américaine, mais en position de faiblesse par rapport à l'Iran, qui bloque son économie et lui montre qu'il a tout pouvoir sur son sort. Et pourrait renforcer ses diktats. ■

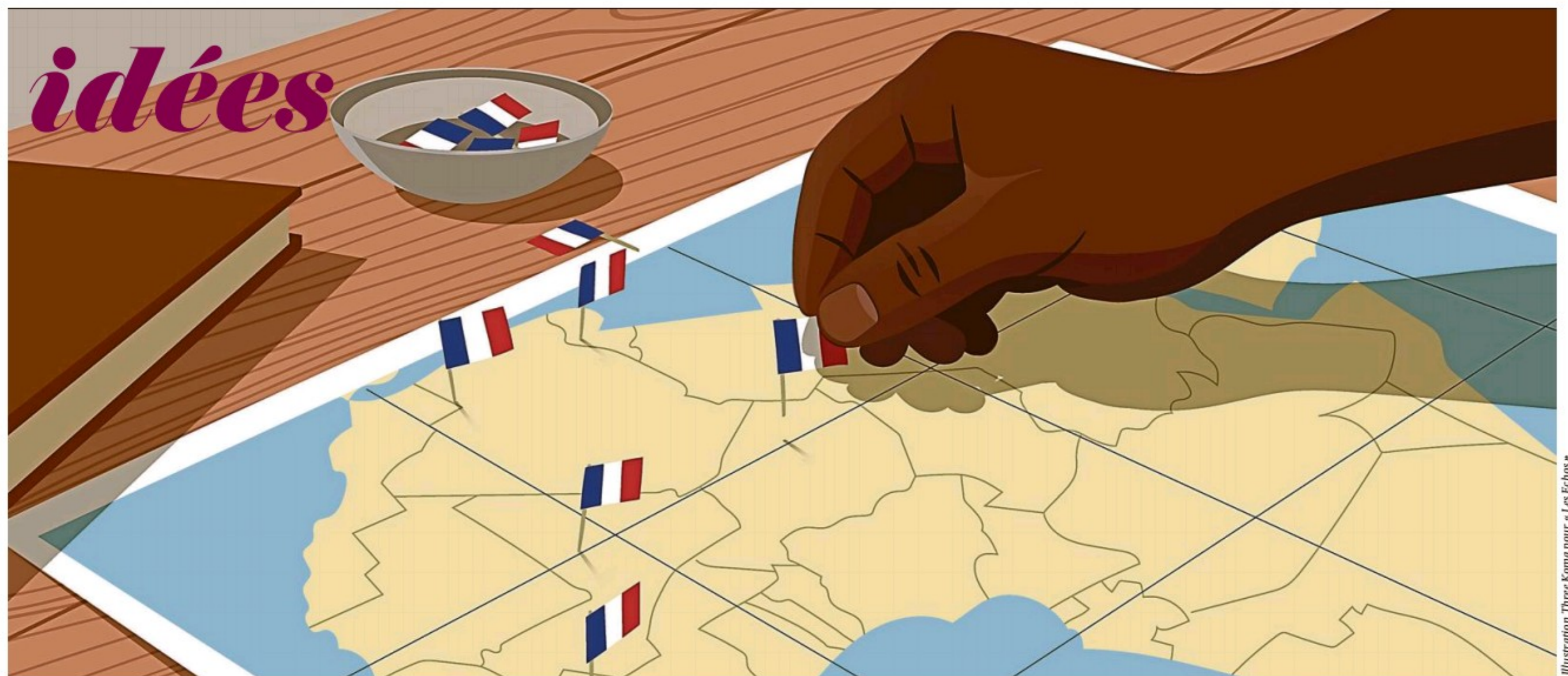


Illustration Three Koma pour « Les Echos »

En Afrique, l'introuvable héritage de la présidence Macron

L'ANALYSE
de Pierre Favennec

Sous la présidence d'Emmanuel Macron, l'influence française en Afrique n'a cessé de s'éroder. L'un de ses derniers déplacements sur le continent, au Kenya, loin de l'ancien « pré carré » francophone, a acté ce basculement.

Pour son dernier tour de piste en Afrique, Emmanuel Macron a vu les choses en grand. Un sommet international au Kenya avec trente chefs d'Etat et de gouvernement africains, des centaines d'investisseurs, de décideurs publics et des promesses d'investissements massifs : 23 milliards d'euros mobilisés en tout.

Pour l'occasion, la machine à communiquer élyséenne a tourné à plein régime : jogging avec une légende de l'athlétisme, cuisine sur TikTok, médias kenyans s'extasiant devant « les exploits de Macron ». Côté image, c'est en partie gagné, si ce n'était un énième couac sur la forme : le président faisant irruption sur une scène du sommet pour « remettre un peu d'ordre » devant un public jugé trop bruyant. On ne se refait pas.

40 déplacements dans une trentaine de pays africains
Une chose est sûre : Emmanuel Macron jouait en partie son héritage diplomatique après deux mandats de relations parfois tourmentées avec plusieurs pays africains.

Pourtant, tout semblait avoir bien commencé entre un continent qui aspire à sémanciper et le jeune président français.

Près de dix ans, et une quarantaine de déplacements dans près de trente pays africains, ont passé depuis son premier voyage présidentiel. Nous sommes alors au printemps 2017 et le président de la République réserve sa première visite hors Union européenne aux militaires de « Barkhane » déployés au Mali pour lutter contre le terrorisme. Il y réaffirme l'engagement

Les relations diplomatiques avec les anciens partenaires de Paris au Sahel sont congelées, quand elles ne sont pas tout simplement inexistantes.

de la France auprès de ses alliés maliens. Quelques mois plus tard, c'est au Burkina Faso, devant une assemblée d'étudiants, qu'il proclame « qu'il n'y a plus de politique africaine de la France ». Le nouveau locataire de l'Élysée entend alors réinventer les relations entre Paris et l'Afrique francophone et affirme vouloir parler aux alliés africains d'égal à égal.

Ressentiment colonial et manœuvres russes

Deux mandats présidentiels plus tard, les présidents alliés du Mali, du Burkina Faso et du Niger ont été destitués par des juntes prorusses, la force « Barkhane » a été liquidée, ainsi que toutes les bases militaires françaises sur le continent, à l'exception de celle de Djibouti. Quant aux relations diplomatiques avec les anciens partenaires de Paris au Sahel, elles sont congelées, quand elles ne sont pas tout simplement inexistantes.

Côté économie, le bilan est plus mitigé : les entreprises françaises sont toujours bien installées en Afrique mais doivent faire face à une concurrence féroce des Chinois, des Turcs, d'autres pays euro-

péens et des pays du Golfe. En d'autres termes, la France est devenue sur le continent une puissance « moyenne », quand elle n'est pas « persona non grata ».

Comment la machine a-t-elle pu se gripper à ce point ? « Emmanuel Macron prend le risque d'être un jour la victime de cet a priori fondamental : sous-estimer l'impact historique de la colonisation », avertissait déjà François Gaulme, chercheur associé à l'Ifri, dans une note datant de 2019.

La dégradation des relations entre la France et une partie du continent n'est pas entièrement du fait du président de la République. La Russie a largement envenimé la situation, les services français n'ont pas su voir le basculement et l'histoire coloniale continue de créer du ressentiment chez une partie de la population, notamment la jeunesse. Mais la politique de la France en Afrique de ces dix dernières années n'a pas arrangé les choses, loin de là.

« On a notamment reproché au président son double discours : s'adresser à la jeunesse africaine tout en adoubant les vieux dirigeants du continent accrochés au pouvoir »,

regrette une source diplomatique. De la même manière, il a été reproché à Paris sa bienveillance face à certains putschistes, comme au Gabon, tandis que d'autres étaient mis au ban. L'attitude autoritaire du président, qui n'hésitait pas en 2020 à « convoquer » en France les chefs d'Etat africains de la force G5 Sahel (Mali, Burkina Faso, Niger, Mauritanie et Tchad), a également créé des frictions.

« Regarder l'histoire en face »

Et si, paradoxalement, l'héritage macronien était à chercher du côté de l'histoire commune entre la France et le continent ? Le président a en effet ouvert plusieurs dossiers mémoriels, sans pour autant présenter d'excuses officielles. Le retour des œuvres d'art pillées pendant la colonisation dans les musées africains est un mouvement « irréversible et inarrêtable », clamait justement le président à Nairobi, le 11 mai.

Celui qui voulait « regarder l'histoire en face » et qualifiait la colonisation de « crime contre l'humanité » dès sa première campagne électorale en 2017 a également été à l'origine du rapport Stora sur la mémoire de la guerre d'Algérie et de la commission Duclert sur le rôle de la France dans le génocide des Tutsi au Rwanda. Il aura enfin reconnu le « massacre » des tirailleurs sénégalais à Thiaroye au Sénégal. Reste à savoir si ce travail de mémoire suffira à fonder une relation nouvelle, ou s'il restera le seul héritage tangible d'une présidence qui voulait tout réinventer. ■

Pourquoi les patrons vieillissent

Dans un monde de plus en plus incertain, la valse des patrons s'accélère à la tête des grandes entreprises. « Le taux de renouvellement des PDG a atteint un nouveau record en 2025 », constatent les experts du cabinet de recrutement Russell Reynolds qui observe les mouvements dans toutes les grandes entreprises cotées du monde.

La France n'échappe pas à cette danse infernale. L'an dernier, près du cinquième des grandes entreprises françaises (celles de l'indice boursier SBF 120) a changé de directeur général, révèle une étude du cabinet Korn Ferry. Les patrons restent de moins en moins longtemps en poste.

Vieux os et cheveux blancs
Mais il y a un mystère dans ces successions accélérées. Si les dirigeants font de moins en moins de vieux os, ils ont de plus en plus souvent des cheveux blancs. Aux Etats-Unis, l'âge moyen des patrons a augmenté de dix ans en un quart de

siècle. Même si de nombreux travaux montrent que les firmes pilotées par des dirigeants plus âgés sont moins toniques.

Pourquoi donc les conseils d'administration s'acharnent-ils à préférer des chefs blanchis sous le harnais ? Deux économistes de l'université de Bonn, Valentin Kecht et Farzad Saidi, ont réalisé un travail ambitieux avec leur collègue Alessandro Lizzeri, de l'université américaine de Princeton, pour comprendre ce qui se joue. En travaillant sur les biographies de 50.000 dirigeants aux Etats-Unis, les chercheurs montrent que les patrons dépassent désormais la soixantaine alors qu'ils avaient en moyenne 51 ans en l'an 2000. En Europe aussi, les patrons ont beaucoup vieilli.

Bien sûr, ce que nous voyons chaque jour ne correspond pas forcément à cette mesure. Les stars qui s'affichent aujourd'hui en haut de l'affiche de l'intelligence artificielle, Sam Altman d'OpenAI et Dario Amodei d'Anthropic sont deux récents quadras. Leur petit rival

français, Arthur Mensch qui pilote Mistral, a 33 ans.

Sièges éjectables

Mais quand les patrons de la génération numérique précédente (Google, Facebook, Amazon...) ont émergé, ils étaient plutôt autour de la trentaine. Elon Musk, lui, a 54 ans. Et Jensen Huang, le patron de Nvidia, est plus vieux que la moyenne des PDG américains puisqu'il a 63 ans.

Le vieillissement ne peut pas s'expliquer par la démographie, car l'âge moyen des salariés américains a augmenté de seulement deux ans depuis l'an 2000, cinq fois moins que celui des patrons. Pas plus par des mandats qui s'éternisent, car les dirigeants sont de plus en plus sur des sièges éjectables.

Les trois experts ont donc cherché ailleurs. Ils avancent une hypothèse qu'ils ont ensuite étayée : les conseils d'administration embauchent des patrons plus âgés parce qu'ils sont plus expérimentés. Ou pour être plus précis, ils ont davan-

tage d'expériences dans des métiers, des secteurs, des cadres réglementaires différents.

« A leur nomination, les PDG d'aujourd'hui ont occupé davantage de postes dans différentes entreprises et différentes activités que leurs prédécesseurs en 2000 », relève le trio de chercheurs. Aux yeux des conseils d'administration qui choisissent les dirigeants, c'est devenu un critère primordial.

Cette explication contribue à comprendre d'autres caractéristi-

ques du recrutement des chefs d'entreprise. Si les grandes entreprises nomment plus souvent leurs dirigeants en interne, c'est parce que les salariés à haut potentiel ont pu avoir des postes plus variés que dans une petite société.

Réponse rationnelle

Si des consultants sont souvent sélectionnés pour prendre la tête d'une entreprise, c'est parce qu'ils ont pris une voie rapide pour enrichir leurs compétences. Et si les femmes sont si peu nombreuses à être promues au sommet, c'est peut-être qu'elles ont des parcours moins diversifiés (les auteurs n'ont pas exploré cette piste).

« Les PDG plus âgés tendent à diriger des entreprises à plus faible croissance et à innovation moins radicale, rappellent Kecht, Lizzeri et Saidi. Même si cela peut paraître inquiétant pour le dynamisme économique à long terme, ils pourraient représenter une réponse rationnelle à un environnement des entreprises en pleine mutation, caractérisé par une incertitude et une complexité toujours plus grandes. » Ce qui nous ramène à un vieux dicton français : c'est dans les vieux pots qu'on fait les meilleures confitures. ■



LA CHRONIQUE
de Jean-Marc Vittori

Les conseils d'administration embauchent des patrons plus âgés parce qu'ils sont plus expérimentés, selon cette étude.

chroniques



Photo Natalie Behring / Getty Images via AFP

Le moment Ceausescu de la tech

Toutes les critiques contre l'intelligence artificielle ont fini par gagner les plus hautes autorités morales, comme l'a montré l'encyclique du pape Léon XIV. L'humanité redresse la tête, comme en 1989 en Roumanie.

par Gaspard Koenig



Le 15 mai marque peut-être le début de la révolte contre les algorithmes. Eric Schmidt, ancien patron de Google, faisait le traditionnel discours de remise des diplômes devant les étudiants de l'Université d'Arizona. Quand il s'est lancé dans l'inévitable éloge de l'IA, il s'est fait copieusement siffler par son auditoire étudiant. Etonné, visiblement décontenancé mais pas découragé, Eric Schmidt a poursuivi son discours sous des huées continues. Il a conclu sur la nécessité, typique de la novlangue de la Silicon Valley, de « dire oui ». Les étudiants en avaient décidé autrement. Ils ont dit clairement non. Non aux pileurs de données, non aux broyeurs de cerveaux !

C'est le moment Ceausescu de la tech. Le 21 décembre 1989, alors que l'insurrection se propage dans l'ensemble du bloc de l'Est, le dictateur roumain intervient au balcon du comité central, sur la place principale de Bucarest. Après de longues minutes consacrées à la gloire du socialisme devant une assemblée de travailleurs bien sages sous leurs bannières rouges, un sifflement se fait entendre dans les premiers rangs, vite repris par la foule. Ceausescu ne comprend pas ce qui se passe. « Allô ! Allô ! » répète-t-il, comme si la ligne était coupée, tandis que sa femme Elena tente en vain d'imposer le silence aux manifestants. Le régime tombera quatre jours plus tard.

« Désarmer l'IA »

La similarité entre les deux scènes est stupéfiante. Même à l'annonce de mantras qui furent visionnaires mais sont devenus creux : « Construire la cathédrale des connaissances » ; « Bâtir le socialisme avec et pour le peuple. » Même référence aux grands principes : connexion et information par l'internet ; indépendance et souveraineté de la Roumanie. Même tentative d'amadouer le bon peuple avec des promesses futiles : « C'est à vous de prendre le contrôle de l'IA » ; « Nous allons augmenter le salaire minimum et les retraites. »

Même foi dans un avenir meilleur : « La

question n'est pas de savoir si l'IA va changer le monde : elle va le faire » ; « Nous parviendrons aux développements sociaux de la nation. » Même agacement face aux contestataires : « Si vous permettez de faire ce point, s'il vous plaît » ; « Quel est le problème avec vous ? »

Même pudeur des caméras qui ne montrent pas la foule. Et surtout, même leçon : rien n'est inéluctable, aucun pouvoir n'est éternel. Dès qu'un premier sifflement se fait entendre, dès qu'une brèche est ouverte, dès que l'humanité redresse la tête, les tyrannies et les oligopoles les mieux établis s'effritent.

Quel contraste avec un autre célèbre discours de remise de diplômes, celui de Steve Jobs à Stanford en 2005, quand le patron d'Apple était le gourou de toute une génération ! Les pères fondateurs de la tech, animés d'une vraie énergie révolutionnaire, ont cédé la place à de froids apparatchiks appliquant à la lettre le dogme de l'optimisation. Ils ne règnent plus par l'espoir mais par la peur. C'est le signe de leur faiblesse.

La prise de conscience du caractère autoritaire et manipulateur des algorithmes est aussi le fruit de la réflexion d'intellectuels dissidents. Depuis dix ans, des économistes analysent le « capitalisme de surveillance », des neuroscientifiques s'inquiètent de notre « dette cognitive », des pédagogues cherchent à sauver le « crétin digital », des anthropologues constatent l'aliénation d'« Homo Digitalis », des politologues dénoncent le « technofascisme », des philosophes alertent sur la « fin de l'individu ». Toute cette agitation a fini par gagner les plus hautes autorités morales. Comme Jean-Paul II menant le combat contre le commu-

C'est parce que nous nous transformons en robots que les robots peuvent venir aussi facilement s'immiscer dans notre travail, dans notre intimité, dans nos existences.

nisme, le pape Léon XIV a publié sa première encyclique, « Magnifica Humanitas », qui prône de « désarmer l'IA ». Il ne s'agit pas de casser les machines, mais de cesser de nous y soumettre et de réveiller notre « humanité magnifique ».

Dans son encyclique, le pape reconnaît les vertus de l'IA comme technologie mais la condamne dans ses applications sociales et économiques. Loin d'être moralement neutre, elle représente l'extension du paradigme technocratique. C'est parce que nous nous transformons en robots, oubliant notre liberté intérieure, que les robots peuvent venir aussi facilement s'immiscer dans notre travail, dans notre intimité, dans nos existences. Il n'est pas étonnant que le pape inscrive sa critique dans la filiation de la doctrine sociale de l'Église et en particulier de « l'écologie intégrale » conceptualisée par son prédécesseur dans le « Laudato si ». Car au-delà des dégâts environnementaux causés par les data centers, il y a dans la fascination technologique, dans l'idéal d'un Homo Deus affranchi de la finitude comme de la relation à autrui, un oubli profond du vivant.

Nos dirigeants sont dépassés

Dans ce moment de subversion, nos dirigeants politiques restent désespérément muets. Il est symptomatique que Gabriel Attal, héraut de la modernité d'hier, ait érigé le développement tous azimuts de l'IA comme l'un des quatre chantiers de son programme présidentiel, tandis que ses équipes s'amuse avec l'IA générative dans les clips de campagne.

La crainte d'être dépassé chez les élites françaises montre à quel point ces élites sont, en effet, dépassées. C'est le PCF soutenant la perestroïka en septembre 1989. Car la conversation mondiale est en train de changer. Aucun projet de société crédible ne peut aujourd'hui se dispenser d'une critique de l'IA et d'une réflexion sur notre souveraineté cognitive.

Le peuple ne s'y trompe pas. Selon un récent sondage Opinionway, seuls 8 % des Français voudraient accélérer le déploiement de l'IA, tandis que 42 % souhaiteraient la mettre en pause et qu'une très forte majorité, toutes tendances politiques confondues, appelle de ses vœux une régulation orientée vers la sécurité et l'éthique. Adoption ne signifie pas approbation. La révolte gronde.

Gaspard Koenig est philosophe.

Token IA : la fin du repas gratuit

L'utilisation de l'IA en entreprise coûte de plus en plus cher. L'économie du token est déjà un enjeu de compétitivité aujourd'hui équivalent à celui que représentent les prix du gaz.

par Etienne Grass



Les saloons américains ont inventé la vieille technique consistant à offrir des repas gratuits salés pour vendre plus de boissons. Une batterie de théorèmes leur doit leur nom. « There ain't no such thing as a free lunch » – ou « TANSTAAFL » – est un théorème fondamental de la science économique, celui à travers lequel Milton Friedman a souligné l'importance fondamentale du signal-prix dans le fonctionnement des marchés.

L'écologie en a dérivé l'un de ses piliers, le « no free lunch » théorème, associé à ce qu'on appelle la « tyrannie des communs ». La science de la donnée a également son théorème « NFL », qui décrit la limite de certains modèles qui indexent leur apprentissage sur l'atteinte d'objectifs : tout gain de performance sur une classe de problèmes se paie nécessairement par une perte équivalente d'efficacité sur une autre classe de problème.

En novembre 2022, ChatGPT nous avait ramenés aux repas de saloons : l'application a été proposée en accès libre, gratuite ou, pour ses versions payantes, accessible à un coût subventionné. OpenAI, l'entreprise qui diffuse l'application, assume de perdre de l'argent avec ses 840 millions d'utilisateurs gratuits. Le développement de l'IA agentic en entreprise change la donne. Pour éviter que les développeurs informatiques tirent parti du prix forfaitaire pour financer une consommation

effrénée, parfois à vide, de token IA – l'unité de consommation des modèles –, Anthropic a révisé ses mécanismes de prix.

Le « Tokenmaxxing », c'est le néologisme qui qualifie ce phénomène, est spectaculaire : Uber a récemment annoncé avoir épuisé son budget de token 2026 en quatre mois ; Meta a rendu public un chiffre étourdissant : ses employés ont consommé 60.000 milliards de tokens en 30 jours, soit l'équivalent de 9 milliards de dollars de coûts à tarif public.

Une ligne fluctuante

Si le coût est variable, le repas n'est plus gratuit. Les entreprises vont devoir appréhender rapidement cette nouvelle économie ! Chaque bout du triangle « IT, Opérations, RH » en verra une partie de l'équation. L'IT va devoir apprendre à router les applications vers le modèle ayant le meilleur rapport performance-prix et à concevoir des architectures plus sobres. Les opérations vont apprendre à naviguer le long de la ligne fluctuante, qui séparera les processus qui gagnent à être transformés avec l'IA et ceux dont le coût ne le justifie pas.

Les RH vont devoir trouver des complémentarités IA-Humains dans un environnement très instable. Le coût médian d'une tâche agentic est aujourd'hui de 1,9 dollar, mais il varie considérablement d'une tâche à l'autre. Plus étourdissant encore : une étude récente du MIT et Stanford montre qu'à tâche équivalente, à modèle équivalent, le caractère intrinsèquement aléatoire des modèles engendre une variation de coûts selon un facteur 30 !

A l'échelle macroéconomique, l'enjeu est de taille. Dans une enquête récente, la Réserve fédérale d'Atlanta a estimé que les dépenses de token ont représenté 1.358 dollars par employé en 2025, l'équivalent de 2,5 % de la masse salariale des entreprises américaines, soit 1 % du PIB. Et comme ces coûts ont progressé de 50 % l'année dernière, on peut déjà prédire que l'économie du token est déjà un enjeu de compétitivité aujourd'hui équivalent à celui que représentent les prix du gaz. D'ici trois ans, il sera équivalent à celui du prix du pétrole.

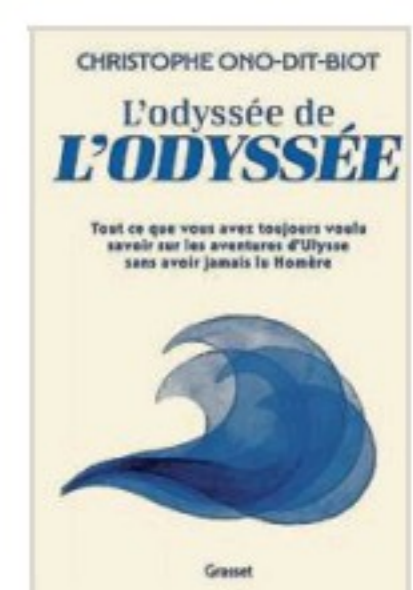
Etienne Grass est le Global Chief AI Officer de Caggemini Invent.

A l'échelle macroéconomique, l'enjeu est de taille.

LE LIVRE DU JOUR

Plonger dans L'Odyssee

LE PROPOS « Ce livre [...] procède d'un seul désir : vous raconter l'Odyssee », annonce Christophe Ono-dit-Biot au seuil de sa plongée merveilleuse dans les douze mille vers attribués à Homère. Se faisant lui-même aède de cette histoire-monde d'abord transmise par la parole il y a « vingt-sept siècles », le romancier nous invite, dans un style enjoué et gourmand de musicalité, à renouer autant avec sa poésie qu'avec sa fascinante actualité. **L'INTÉRÊT** Dans ce voyage en tout point passionnant, Ono-dit-Biot, amoureux de la mer et de l'antique, se fait passeur et conteur de mises en scène innovantes (« du Jean-Luc Godard avant l'heure ») et d'un texte ayant inspiré jusqu'à Dante ou Margaret Atwood. Il révèle combien « la plus grande histoire jamais inventée sur la nature humaine » aborde tous nos sujets : « la mort, la souffrance, la mémoire », sans le moindre dogmatisme : « Moins moralisateur, on ne fait pas. » Avec lui, nous errons comme Ulysse, soudainement contemporain, et « oscillons entre ce qui



nous dépasse et ce dont nous sommes responsables ». Comparant l'île des Phéaciens à la « Silicon Valley » et la potion des Lotophages aux « réseaux sociaux » et aux « bulles cognitives des fake news », l'écrivain révèle le potentiel d'une œuvre nous plongeant « dans la boue du réel ». « La promesse d'immortalité faite par Calypso à Ulysse ne préfigure-t-elle pas celle que nous font les transhumanistes ? » « L'Odyssee » se fait alors « traité politique » et « manuel de survie ». Franchement génial !

— Mathieu Laine

L'odyssée de l'odyssée de Christophe Ono-dit-Biot, Grasset, 368 pages, 23 euros.

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



Photo Shutterstock

Le bloc méditerranéen

LA
CHRONIQUE
de Bernard Spitz



L'année 2027 n'est pas seulement celle de tous les dangers en France. Elle l'est aussi pour l'Europe. Outre notre élection présidentielle, suivie d'éventuelles législatives en cas de dissolution, ce sera aussi le vote du Parlement en Italie, en Espagne et en Grèce. Le front méditerranéen qui sortira des urnes pèsera lourd de toute évidence sur l'évolution de l'Union. Dans quel sens ? C'est toute la question.

Chaque pays aborde un virage singulier. Inutile d'épiloguer sur la France où le risque est grand d'un choix de second tour réduit aux extrêmes de gauche et de droite. Quelle qu'en soit alors l'issue, elle serait hostile à l'Union tant la rupture avec les règles des institutions européennes fait partie de leurs programmes. Ce serait un pré-Brexit en pire, le retour de la France à ses vieux démons étatistes et le danger d'explosion de la zone euro.

Meloni face à son bilan

Paradoxalement, n'en déplaise à ceux qui n'ont cessé de s'émouvoir du positionnement de Giorgia Meloni, la situation italienne est moins dangereuse que la nôtre. En effet, le pouvoir s'y disputera entre une opposition pro-européenne sociale-démocrate et centriste de gauche – si elle arrive à s'entendre – et la majorité actuelle, quand bien même l'une de ses composantes viendrait à changer.

Or, même si elle est souvent critique, Meloni a respecté les institutions européennes dont l'Italie est l'une des grandes bénéficiaires grâce au plan de soutien accordé par Bruxelles. A l'extérieur, elle a toujours marqué son soutien à l'Ukraine. Du point de vue budgétaire, elle a été bien meilleure élève que nous. Car si elle se bat pour descendre en deçà des 3 % de déficit,

objectif malmené par la crise au Moyen-Orient, nous Français n'arrivons même pas à tangenter les 5 %.

La situation est différente en Espagne, avec un gouvernement socialiste qui se représentera contre le Parti Populaire. Sa croissance est la meilleure de tous mais le Premier ministre dépend pour sa survie des minorités catalanes et de l'extrême gauche. Les petits partis feront la différence, sans qu'ils pèsent assez pour prétendre diriger le gouvernement. Même situation en Grèce, où la chute de l'extrême gauche ouvre la voie au maintien de la Nouvelle Démocratie de droite au pouvoir.

Voici donc quatre pays situés à des points distincts de l'échiquier politique entre lesquels il y a place néanmoins pour une convergence économique et politique. Des pays aux économies complémentaires, alignés sur les valeurs européennes et sur la nécessité d'un équilibre avec l'Allemagne quant aux choix à faire pour assurer notre souveraineté. Quatre pays qui ont pris – même l'Italie prudemment – leur distance vis-à-vis de l'Amérique Maga comme du dumping chinois et qui sont tous concernés par le Moyen-Orient pour des raisons géographiques et historiques.

Comme souvent, les entreprises ont montré la voie. Les échanges entre la France et l'Italie avec 110 milliards d'euros, entre la France et l'Espagne avec 90 milliards d'euros, sont au plus haut. Des réunions annuelles sur le modèle franco-allemand d'Evian ont été créées avec la Confindustria italienne et la CEOE espagnole. Mais nous restons trop peu alignés sur les questions énergétiques, technologiques, spatiales ou de défense. Autant de sujets qui demandent un alignement politique. Les quatre pays pèsent environ 40 % du PIB de l'Union (un peu plus avec le Portugal), soit bien plus que les 24 % de l'Allemagne.

S'il est uni, ce bloc méditerranéen est incontournable. Mais que les élections engagent des voies incompatibles, et l'élan européen sera brisé. Si l'extrême droite l'emporte en France et continue à grimper en Allemagne et aux Pays-Bas – sans parler de son succès récent au Royaume Uni –, le projet européen se délitera, comme nous l'a prédit le vice-président J.D. Vance à Munich, l'an dernier. Ce n'est pas ce que nous voulons.

Même si les sujets nationaux domineront les campagnes électorales de 2027, le vote français et la cohérence du bloc méditerranéen seront décisifs pour le sort de l'Europe et sa place dans le monde de demain.

Bernard Spitz est président de BS Conseil.

L'Europe peut-elle rester une grande puissance pharmaceutique ?

par Stefan Oelrich

L'Europe a longtemps été la pharmacie du monde. Alors que les grandes puissances durcissent leurs politiques commerciales et tarifaires, elle risque désormais d'en devenir la variable d'ajustement. L'industrie pharmaceutique constitue pourtant l'un des premiers contributeurs à l'excédent commercial de l'Union européenne, à hauteur de 133 milliards d'euros, et emploie 860.000 personnes. Face au risque de déclin, l'Europe est-elle déterminée à défendre ce qui fait sa force ?

Au cours des cinquante dernières années, la part de l'Europe sur le marché pharmaceutique mondial a fortement diminué. Elle représente aujourd'hui environ 20 % des ventes mondiales, contre près de 60 % pour les Etats-Unis. Dans le même temps, les patients européens bénéficient d'un accès aux médicaments innovants, souvent à des prix inférieurs.

Cet équilibre repose sur un modèle implicite : les Etats-Unis, en acceptant de payer des prix élevés financent une part importante de l'innovation pharmaceutique mondiale, tandis que l'Europe en bénéficie à moindre coût, avec un certain délai. Pendant des années, ce modèle a été considéré comme allant de soi.

L'Europe produit toujours une part significative des médicaments brevetés et certains environnements fiscaux attractifs, notamment en Irlande, ont attiré d'importants investissements industriels. Mais cet équilibre bascule. Dans une économie mondiale plus fragmentée les investissements se déplacent vers les zones les plus attractives.

L'an dernier, les entreprises pharmaceutiques ont annoncé des centaines de milliards de dollars d'investissements aux Etats-Unis, soutenus par des incita-

L'attractivité française est fragilisée par une fiscalité parmi les plus élevées d'Europe et des prix de médicaments inférieurs de 11 % à 16 % à ceux d'autres pays européens.

tions ciblées et une politique claire. La production est mobile et suit les conditions d'investissement.

L'Europe risque désormais de perdre des capacités de production, mais aussi les flux d'exportation qui sous-tendent son principal excédent commercial, ainsi que les emplois hautement qualifiés et les recettes fiscales qu'ils génèrent.

Parallèlement, les nouvelles politiques américaines redessinent les équilibres de prix mondiaux. En rapprochant les prix domestiques des niveaux internationaux, elles traduisent une inflexion des Etats-Unis qui ne semblent plus vouloir supporter seuls une part majeure du financement de l'innovation pharmaceutique mondiale. Si cette tendance se confirme, les fondements du modèle actuel seront mis à rude épreuve.

Avec plus de 270 sites industriels pharmaceutiques et près de 100.000 emplois, la France a un rôle moteur à jouer. Elle dispose d'atouts solides pour renforcer la compétitivité pharmaceutique européenne : l'expertise de ses professionnels

de santé, la qualité de sa recherche et l'engagement public à travers France 2030. Les produits pharmaceutiques constituent le quatrième contributeur à la balance commerciale française, avec un excédent d'environ 10 milliards d'euros.

Pour un cadre plus lisible

Pour autant, l'attractivité du territoire est fragilisée par une fiscalité parmi les plus élevées d'Europe et des prix de médicaments inférieurs de 11 % à 16 % à ceux d'autres pays européens. Dans le contexte géopolitique actuel, l'ambition affichée doit s'accompagner d'un cadre plus lisible : inscrire le financement de la santé dans une trajectoire pluriannuelle, simplifier la recherche clinique, et veiller à une politique de prix qui reste compétitive tout en finançant l'innovation et le progrès thérapeutique.

A défaut, l'Europe ne perdra pas seulement une partie de son tissu industriel. Elle risque aussi de retarder encore davantage l'accès de ses patients aux thérapies de pointe, alors que les Européens attendent déjà plus longtemps que les Américains pour en bénéficier.

Les réformes pharmaceutiques en débat enverront un signal fort : l'Europe comprend-elle encore les fondements de sa réussite et est-elle prête à les défendre ? Le statut de pharmacie du monde ne s'est pas imposé par hasard. Il a été construit. Et il peut se perdre plus vite qu'on ne le pense.

Stefan Oelrich est président de l'EFPIA (Fédération européenne des industries et associations pharmaceutiques), membre du comité exécutif de Bayer AG et président de la division pharmaceutique.

Pourquoi gagner une guerre est devenu impossible

par Jean-Baptiste Wautier

Les forts exercent leur pouvoir et les faibles doivent leur céder. » Cette phrase de Thucydide, tirée du célèbre Dialogue Mélien dans « La Guerre du Péloponnèse », résume une vérité qui a gouverné au moins deux millénaires de géopolitique : la puissance se mesure à la capacité de dominer par la force.

Rome importait peu et conquérait tout. Les Mongols vivaient de ce qu'ils prenaient. La Grande-Bretagne victorienne, grâce à sa marine et à ses colonies, possédait l'essentiel de ce dont elle avait besoin. L'empire, par définition, se suffisait à lui-même. Thucydide avait pourtant glissé une nuance : les forts ne font pas ce qu'ils « veulent », mais ce qu'ils « peuvent ». Il ne pouvait pas imaginer à quel point cette intuition deviendrait structurelle.

Cette logique de la puissance est morte sous l'effet silencieux d'un concept économique fondateur : la théorie des avantages comparatifs de David Ricardo, publiée en 1817. En démontrant qu'il est rationnel pour chaque nation de se spécialiser dans ce qu'elle produit le mieux et d'échanger le reste, Ricardo a mis en marche une machine dont les effets ont rendu la domination impériale classique structurellement impossible.

Un iPhone mobilise des composants de plus de 60 pays : puces TSMC taïwanaises, écrans coréens, capteurs japonais, terres rares africaines, assemblage en Chine selon des spécifications définies en Californie. Ce n'est pas une exception : selon le FMI, près de 70 % du commerce mondial s'effectue au sein de chaînes de valeur mondiales. Un Boeing 787 intègre des

composants japonais à hauteur de 35 % de son coût. L'économie mondiale n'est plus une somme d'économies nationales : c'est un système unique dont les rouages sont répartis aux quatre coins du globe.

Trump tente de rejouer la logique impériale

Chaque grande puissance tient un morceau du puzzle, aucune ne tient le puzzle. La Chine assure 70 % de la production mondiale de terres rares et 90 % de leur raffinage, matériaux indispensables aux moteurs électriques, systèmes de défense et éoliennes. Mais elle dépend de Taïwan pour les semi-conducteurs avancés avec TSMC qui contrôle 67 % du marché mondial de la fonderie.

La Russie possède le gaz et le pétrole – 20 % de son PIB, 30 % de ses recettes fédérales – mais aucune capacité systémique au-delà. Les Etats-Unis dominent la finance et la conception de puces, mais dépendent à 70 % de la Chine pour leurs terres rares. Chacun est indispensable à tous ; nul ne peut se passer des autres. On objectera que cette interdépendance existait déjà en 1914. C'est exact mais c'est précisément le point. Norman Angell avait publié « The Great Illusion » en 1910, soutenant que l'intégration économique rendrait la guerre irrationnelle. La guerre eut lieu. Mais elle valida sa thèse autrement : elle détruisit les empires qui l'avaient déclenchée.

La Grande-Bretagne, vainqueur apparente, amorça quant à elle son long déclin. L'intégration de 1913 était commerciale et financière. Celle

L'hégémonie totale est devenue inaccessible.

d'aujourd'hui est moléculaire : inscrite dans les processus de production eux-mêmes, irréversible à court et moyen terme. Découpler les économies prend des décennies et coûte des milliers de milliards de dollars.

La démonstration contemporaine est sous nos yeux. Donald Trump tente de rejouer la logique impériale : recours massif à la force militaire dans le golfe Persique, tarifs douaniers, rapatriement de la production, pressions unilatérales. Le résultat est un chaos qui altère les chaînes d'approvisionnement américaines autant qu'il blesse ses adversaires.

La forme ancienne de la domination – conquérir, occuper, extraire – est devenue économiquement absurde. L'interdépendance n'a pas tué le conflit, elle a rendu l'hégémonie totale inaccessible. Ce qui reste, c'est la négociation permanente entre puissances nécessairement incomplètes. Moins romanesque que l'empire. Plus solide que la paix ?

Jean-Baptiste Wautier est investisseur et enseignant à Sciences Po Paris.

Les quatre pays pèsent environ 40 % du PIB de l'Union, soit bien plus que les 24 % de l'Allemagne.

prospective



L'IA, miroir de nos désirs et piège à illusions

LA
CHRONIQUE
de Laurence Devillers



L'IA n'est pas qu'un outil : c'est le reflet de nos aspirations les plus profondes. Elle promet de vaincre les maladies, de repousser la mort et de libérer la création. Qui refuserait de vivre mille ans en bonne santé ? Mais derrière la fascination, une question s'impose et personne ne la pose vraiment : combien ça coûte, économiquement, écologiquement et socialement ?

C'est la ruée vers l'or numérique. Les investissements battent des records, les discours marketing sont parfaitement rodés. En public : « L'IA va sauver l'humanité » ou ; « Ayez peur, elle va nous remplacer ! » En coulisses : « Monte ta start-up, c'est le moment de faire des milliards. » Ceux qui alimentent cette fièvre s'enrichissent discrètement. Comme à chaque grande révolution technologique, la promesse est universelle. Les profits, eux, restent très concentrés. Les outils d'IA agentique fonctionnent à la consommation de tokens, les unités que le modèle traite pour générer une réponse. Aujourd'hui, une IA agentique analyse un projet entier, planifie, génère et vérifie : c'est très coûteux en tokens. Certaines entreprises dépensent aujourd'hui davantage pour leurs outils d'IA que pour les salariés qu'ils étaient censés remplacer. Infrastructure, cloud, tokens, supervision humaine : la note est vertigineuse. Microsoft vient de se séparer de la majorité de ses licences Claude Code (Anthropic). Pour l'instant, l'IA rend certaines entreprises plus efficaces, mais pas toutes. Et elle ne produit pas, à grande échelle, les gains de productivité promis. Les serveurs engloutissent des quantités colossales d'énergie et d'eau. A l'heure de la transition écologique, cette boulimie devrait faire l'objet d'audits systématiques, et non être passée sous silence. L'empathie artificielle est un leurre lucratif : la machine ne ressent rien. Elle calcule des probabilités sur des mots. En simulant l'écoute, ces « compagnons virtuels » exploitent nos failles affectives à des fins commerciales. Déléguer notre réflexion à la machine, c'est risquer l'atrophie de notre esprit critique. L'enjeu n'est pas de rendre les algorithmes plus intelligents – c'est de rester souverains de notre propre pensée. Face aux budgets astronomiques des géants du numérique, chercheurs et comités d'éthique peinent à se faire entendre. La logique de marché devance systématiquement la régulation.

Disons-le clairement : seule une mobilisation citoyenne massive permettra d'imposer des garde-fous à une trajectoire aujourd'hui dictée par les seuls profits.

Nous sommes à un point de bascule. Il ne s'agit plus d'être pour ou contre. Il s'agit d'éduquer, d'auditer les coûts réels, de préserver le doute, la pensée critique, l'empathie et de réguler non pour freiner l'innovation, mais pour qu'elle serve l'humanité entière.

Ne laissons pas l'IA confisquer notre esprit critique ! L'encyclique Magnifica humanitas de Léon XIV, parue ce lundi de Pentecôte, nous le rappelle avec éloquence : « Que l'IA serve l'humanité et non le pouvoir de quelques-uns. »

Laurence Devillers est professeure à la Sorbonne, chercheuse en IA et éthique et autrice de « Savoir vivre avec l'IA » (Denoël, 2026).



SUR LE WEB

Newsletter sciences & prospective

Médecine, biologie, climatologie, espace, archéologie... Chaque samedi, un concentré d'expertise pour mieux comprendre le monde.

Abonnement gratuit
sur lesechos.fr/newsletters

SPORT // Si la France ambitionne de briller à nouveau aux prochaines Olympiades, sa méthode de détection focalisée sur les performances précoces néglige les talents moins matures. Elle commence à s'inspirer des modèles étrangers qui privilégient des suivis plus individuels.

Comment mieux détecter les champions en herbe

Frank Niedercorn

Inscrire durablement la France au plus haut niveau olympique et paralympique. » L'Agence nationale du sport (ANS) a présenté en fin d'année dernière son nouveau programme Ambition Bleue. Objectif, poursuivre les efforts qui avaient permis d'accrocher la cinquième place mondiale au nombre de médailles d'or aux JO de Paris 2024. La création de l'ANS en 2019 visait à enclencher « une transformation profonde » du modèle français du sport de haut niveau. Un aspect semble pourtant avoir été négligé : la détection des jeunes talents.

Le rapport parlementaire remis l'an dernier, « La science dans la mêlée pour une nation sportive », a souligné une focalisation excessive sur les performances des jeunes sportifs. « On est dans un système de détection qui privilégie la performance brute et favorise donc les plus forts du moment », confirme Adrien Sedeaud, chercheur au pôle performance de l'Insep. L'une des conséquences est que les natis du premier trimestre, plus matures sur le plan biologique et ayant souvent un vécu plus important, sont surreprésentés dans les sélections de jeunes au détriment de ceux nés en fin d'année. On se prive ainsi d'un vivier de jeunes sportifs qui auraient pu éclore plus tard. « En outre, en détectant la performance de façon précoce, on fait entrer les enfants trop tôt dans la spécialisation », analyse Adrien Sedeaud. Avec à la clé des blessures, des burn-out ou une démotivation qui entraînent souvent l'abandon du sport. « Selon la société des pédiatres américains, un enfant ne devrait pas dépasser son âge, en nombre d'heures de pratique par semaine dans un seul sport », assure le chercheur.

Il est d'ailleurs démontré que les jeunes sportifs très performants voient souvent leurs résultats plafonner. Ainsi sur 38.383 juniors, 89,2 % avaient disparu des classements mondiaux une fois adultes, selon l'étude du chercheur allemand Arne Güllich publiée en 2023. A l'inverse, 82 % des sportifs seniors de haut niveau n'avaient pas de telles performances dans les catégories jeunes.

Certains pays sont plus en avance et font figure de modèle. La Norvège, un pays prolifique au regard du nombre de médailles olympiques par habitant, interdit la compé-

Les chiffres clés

- 26 % des jeunes cessent de faire régulièrement du sport, c'est-à-dire au moins une fois par semaine, entre 14 et 18 ans. Le décrochage est deux fois plus fréquent chez les filles.
- 25 % des décrocheurs de 18 ans cessent complètement le sport, les autres continuent de façon épisodique.
- 48 % des décrocheurs jugent que « ce n'est pas agréable de pratiquer seul ».
- 46 % des décrocheurs pensent que « les cours d'EPS n'incitent pas à faire du sport » et 43 % qu'il faut être « performant » pour prendre du plaisir.

Source : Injep 2026.

tion avant l'âge de 14 ans. Les jeunes étant même obligés de changer de sport, chaque année, jusqu'à 11 ans. Avec des bénéfices sur le plan du développement de l'enfant. « La compétence se construit certes dès le plus jeune âge mais sur une pratique large qui ne se cantonne pas à la discipline. Les bénéfices se vérifient au niveau musculaire, sur les capacités sensori-motrices mais aussi sur les fonctions cognitives et les capacités d'adaptation. La spécialisation peut venir ensuite », explique Pascale Duché, chercheuse à l'université de Toulon, spécialiste de l'exercice physique chez l'enfant.

Si des sportifs ont excellé dès le plus jeune âge dans leur discipline, à l'image de Tiger Woods en golf ou des sœurs Williams, « on oublie que d'autres comme Jannik Sinner, Roger Federer ou LeBron James ont été excellents dans d'autres sports », insiste Adrien Sedeaud. Certains ont connu une éclosion tardive. Renaud Lavillenie, champion olympique de saut à la perche à Londres en 2012 et recordman du monde, a eu des performances médiocres jusqu'à 19 ans avant de vivre une ascension fulgurante puis de dominer sa discipline.

Conduire les jeunes sportifs sur le chemin du haut niveau devrait se faire de façon plus individualisée avec une « trajectoire de performance » prenant en compte non seulement les résultats et l'âge chronologique mais aussi l'âge biologique et l'âge d'entraînement, lié au nombre d'années de pratique. Adrien Sedeaud y associe beaucoup d'autres variables (sociales, psychologiques, contextuelles...) et préfère parler de « parcours de vie » des jeunes athlètes.

Une approche et des concepts, issus de la recherche, que la France adopte avec retard. Notamment à cause d'une organisation dans laquelle les fédérations ont la haute main sur la politique sportive. C'est le cas pour les sports à maturité précoce comme la gymnastique mais pas seulement. A l'issue des Jeux Olympiques d'hiver de Milan-Cortina, la Fédération française de ski (FFS) affiche par exemple un contraste saisissant : une seule médaille d'argent en ski alpin mais treize pour le biathlon. Comme par hasard, au sein de la FFS, le ski alpin conserve une approche datée de la détection des jeunes. A l'inverse, les responsables du biathlon, bénéficiant d'un vivier beaucoup plus restreint, ont

adopté « une stratégie de suivi individuel dès le plus jeune âge », analyse Nicolas Coulmy, un ancien de la FFS et désormais conseiller accompagnement scientifique et innovation haute performance à l'ANS.

Modérer les charges d'entraînement

D'autres fédérations ont pris cette voie comme celle du rugby qui s'appuie sur les capacités montrées sur le terrain pour détecter les jeunes talents mais évalue aussi individuellement leurs ressources physiques, mentales ainsi que les facteurs de progression. En outre, jusqu'à l'âge de 15 ans, les jeunes rugbymen jouent des matchs mais sans l'enjeu d'un championnat. « L'objectif est d'éviter la spécialisation à outrance et la focalisation sur les stratégies de jeu pour donner la priorité à la prise d'initiative », précise Julien Piscione, responsable de l'accompagnement à la performance à la FFR.

A la Fédération française de badminton, le tableau de bord des résultats s'est transformé en outil un suivi précis de chaque joueur : maturité, histoire familiale, données d'entraînements récoltées... « L'enjeu est d'obtenir des seuils d'alerte et de modérer les charges d'entraînement au moment des pics de croissance », ajoute Thierry Soler, le responsable de la performance.

Même si les efforts vont dans le bon sens, la quête « du plus haut niveau olympique » pourrait être entravée par un autre phénomène encore plus rarement évoqué : le faible niveau sportif des jeunes français. Celui-ci a été confirmé par les évaluations d'aptitudes physiques effectuées à la rentrée 2025 par 267.000 élèves de 6^e soumis à des tests d'endurance, de force musculaire et de vitesse. Les évaluations ont révélé que 34,2 % seulement des enfants avaient « une maîtrise satisfaisante » de l'endurance. « C'est très préoccupant et cela réduit bien entendu notre vivier », reconnaît Nicolas Coulmy, à l'Agence nationale du sport. Des résultats qui confirment le recul continu de l'activité physique chez les jeunes en France (119^e sur 146 pays pour les 15-18 ans) selon le dernier rapport du Haut conseil de la santé publique. Un véritable problème de santé publique lié à l'évolution des modes de vie. Mais aussi une remise en cause de notre modèle sportif ■

Un élève sur deux incapable de courir plus de 5 minutes

L'évaluation des aptitudes physiques des élèves de 6^e, effectuée en septembre 2025, portait sur trois tests : endurance, force musculaire (saut en longueur pieds joints sans élan) et vitesse (30 m plat). Les élèves ont été seulement 34,2 % à obtenir un résultat « satisfaisant » au test Luc Léger qui permet d'évaluer l'endurance grâce à des allers-retours effectués entre deux lignes sur une distance de 20 mètres à une vitesse imposée. Les élèves qui courent en groupe doivent accélérer progressivement de 8 km/h à 9,5 km/h en suivant des signaux sonores. Résultat, la moitié d'entre eux n'a pas été capable de courir plus de 5 minutes et 18 % se sont même arrêtés avant 3 minutes de course. En saut, 45,5 % des élèves ont été jugés satisfaisants en franchissant une longue moyenne de 138,5 cm, avec une performance comprise entre 100 et 180 cm pour neuf élèves sur dix. En vitesse les élèves ont couru un 30 mètres départ arrêté, en 6 secondes en moyenne avec des temps allant de 4 à 8 secondes. Un résultat jugé satisfaisant pour 54,8 % des élèves.



Des évaluations d'aptitudes physiques effectuées à la rentrée 2025 ont révélé que 34,2 % seulement des enfants avaient « une maîtrise satisfaisante » de l'endurance. Photo Shutterstock



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



Krzysztof Warlikowski met en scène l'histoire d'Europa, une femme de 75 ans poursuivie par une diplomate qui la somme de témoigner du massacre d'enfants auquel elle a assisté. Photo Magda Hueckel

Ouverture en clair-obscur pour le Printemps des comédiens 2026

THÉÂTRE

Montpellier fête l'arrivée du Printemps des comédiens au Domaine d'Ô. Krzysztof Warlikowski et Wajdi Mouawad ont inauguré la quarantième édition de ce festival de création théâtrale internationale.

Callysta Croizer

Pendant les trois dernières semaines du printemps, Montpellier passe en mode « théâtre ». Depuis 1987, le Printemps des comédiens s'installe parmi les pins et les oliviers du Domaine d'Ô. Pour cette 40^e édition, le festival dirigé par Jean Varela a inauguré le programme éclectique concocté par Eric Bart avec des grands noms comme Krzysztof Warlikowski, Wajdi Mouawad, Valère Novarina, Angélica Liddell, Emma Dante, et des figures hors norme dont Marina Otero et Guillermo Cacaçe.

Dès l'ouverture, le 29 et 31 mai, le metteur en scène polonais Krzysztof Warlikowski a frappé fort dans le Théâtre Jean-Claude-Carrière avec « Europa », adaptation du « Serment d'Europa » de Wajdi Mouawad. Dans cette tragédie qui emprunte au style documentaire, Europa est une femme de 75 ans qui évolue dans un futur proche de notre présent. Elle y est poursuivie par une diplomate de

l'ONU qui la somme de témoigner du massacre d'enfants auquel elle a assisté en 1952, à l'âge de huit ans, dans un pays fictif, le Hafezstan. En échange de sa parole, Europa exige que l'on retrouve ses trois filles, abandonnées à la naissance, car ses révélations lèvent aussi le voile sur un héritage transgénérationnel tragique.

Le texte de Wajdi Mouawad explorait déjà en profondeur des

Dès l'ouverture, le metteur en scène polonais Krzysztof Warlikowski a frappé fort avec « Europa ».

mémoires traumatiques obscures. La mise en scène de Krzysztof Warlikowski creuse encore le malaise. Dans une salle de classe aux murs défraîchis et grillagés qui lui donnent des airs de prison, les cinq personnages relient leurs drames personnels au traumatisme originel de la jeune Europa, dont le spectre glaçant – un corps d'adulte paré d'une robe bleu ciel et d'un masque aux yeux creux – rampe sous la scène comme un souvenir refoulé au fin fond de l'inconscient.

Quoiqu'il revienne aux sources antiques, le metteur en scène polonais refuse tout « deus ex machina » à ses personnages qui, sans issue de secours, s'abîment dans la noirceur de leur humanité.

Des hauts et débats

Après cette inauguration saisissante, le Printemps a fait éclorre des tragédies inégales. Sous le Chapiteau bleu, Guillermo Cacaçe livrait son Vania, version condensée de la pièce éponyme d'Anton Tchekhov, dont le metteur en scène argentin

proposait une forme efficacement rythmée : décor minimaliste en bois, distribution réduite à cinq personnages – le professeur Serbenikov, sa fille Sonia, sa femme Eléna, leur médecin Astrov et l'oncle Vania. En jogging, peignoir ou nuisette, les interprètes débitaient le texte à vive allure (en espagnol surtitré français) jusqu'à la transe, au comble du désespoir.

Au Théâtre des 13 Vents, Lara Marcou et Marc Vittecoq scellaient le sort de leur « Tragédie démocratie ». Plongé dans le V^e siècle av. J.C., le texte brasse de grands épisodes de la vie politique d'une Athènes en crise post-Périclès – Alcibiade menant l'expédition en Sicile, Sophocle créant Electre aux Dionysies, Platon théorisant le mythe de la Caverne – dans une création bancal. Malgré leurs élans d'humour et le charisme d'Arthur Igual, la pièce court, hélas, à la tragédie au sens littéral.

Dans ce florilège de drames, le Printemps ménageait quelques brins de légèreté. Thomas Blan-

chard et Olivier Martin-Salvan se gargarisaient des gauloiseries caricaturales de Marion Aubert à l'Amphithéâtre d'Ô, tandis qu'au Théâtre d'Ô, Nicolas Heredia passait le micro et l'oreillette à la troupe de la Bulle bleue.

Emission fictive de radio live accompagnée de son propre making-off, « On fera mieux la prochaine fois » invitait cinq interprètes à s'approprier les mots de figures mythiques du théâtre et du cinéma – Romy Schneider, Isabelle Huppert ou encore Jean-Paul Belmondo – avec une sincérité touchante et décalée. A l'image de cette ouverture en grand écart, le festival promet encore des découvertes et des retrouvailles fructueuses.

40^e Printemps des comédiens

Montpellier, Cité Européenne du théâtre et des arts associés – Domaine d'Ô
Jusqu'au 21 juin
printempsdescomediens.com

Un Hercule inconnu à l'Opéra Bastille

OPÉRA

La création scénique européenne d'« Ercole amante », opéra baroque d'une compositrice méconnue dépasse la simple curiosité encyclopédique et révèle une œuvre forte.

Philippe Venturini

Il apparaît en caleçon et chaussettes blanches, la chemise largement ouverte sur sa bedaine. A peine levé, il va s'empiffrer de hamburgers. On pense bien plus au glouton Homer

Simpson qu'au musculeux Hercule Farnèse ! Mais c'est ainsi que Netia Jones présente Hercule dans cet « Ercole amante » (« Hercule amoureux ») d'Antonia Bembo.

Elle grossit certes un peu le trait mais sa lecture se révèle pertinente. « Il est furieux de ne pouvoir séduire une femme [Iole] qui a la moitié de son âge et, qui, en outre, se trouve être la fiancée de son propre fils », explique la metteuse en scène britannique. Plus libidineux qu'amoureux ? « Il incarne une forme très reconnaissable de domination masculine absolue et de sentiment de toute-puissance. » Netia Jones se garde pourtant de transformer son spec-

tacle en manifeste. Sans doute a-t-elle conscience que le public présent à l'Opéra Bastille découvre cet opéra composé en 1707, mais entendu pour la première fois en... 2023. Elle reste fidèle au récit sans pourtant brider sa fantaisie : en témoignent l'apparition de Neptune en plongeur sous-marin ou du dieu Sommeil en sosie d'un père Fouras toujours dans les vapes, par exemple.

Les temples grecs ont cédé la place à des structures métalliques, un jardin, des statues antiques que soutient la vidéo (la mer, le ciel, une galerie Renaissance) dans une production que dominent les sports. Hercule a ainsi troqué la massue

pour le fleuret et il évolue dans un univers de danseurs, joueurs de tennis et autres athlètes.

Espace surdimensionné

On a beau suivre l'action et comprendre le propos, on ne reste qu'à moitié convaincu. En cause, l'espace surdimensionné de la scène de l'Opéra Bastille pour un tel opéra qui ne requiert que peu de personnages et évolue davantage dans le registre de l'intime que du spectacle malgré d'inévitables péripéties propres au baroque. Hercule et son entourage semblent égarés sur cet immense plateau quasi vide. La distribution convainc en revan-

che pleinement, ambassadrice zélée d'une partition intense et contrastée, nourrie des styles français et italien. Andreas Wolf prête au rôle-titre une voix ample mais finement nuancée. Déjanire, son épouse trahie, trouve en Deepa Johnny une interprète sensible que soutient la Junon rayonnante de Julie Fuchs, à qui s'oppose la Vénus espionne de Sandrine Piau.

Ana Vieira Leite (Iole) et Alasdair Kent (Hyllus, le fils d'Hercule) forment un délicat couple d'amoureux tandis que Marcel Beekman (Lychas, au service de Déjanire) et Theo Imart (un page) rivalisent de malice et d'aplomb. A la tête de la

Cappella Mediterranea et du Chœur de Chambre de Namur, Leonardo Garcia-Alarcon, avocat flamboyant de cette partition lui communique une incontestable énergie et en magnifie les reliefs malgré quelques décalages entre les pupitres.

Ercole amante

d'Antonia Bembo
Direction : Leonardo Garcia-Alarcon.
Mise en scène : Netia Jones.
Opéra national de Paris, Opéra Bastille
jusqu'au 14 juin. 3 h 30 entracte compris.



Le quartier des banques, à Zurich. Le retour des grandes fortunes est moins la revanche d'une place financière contre une autre qu'une correction silencieuse. Et discrète. Photo Mark Henley/Panos-REA

Nidal Taibi

La Suisse retrouve son attrait aux yeux des grandes fortunes

FISCALITÉ // Alors que la crise au Moyen-Orient s'éternise, les grandes fortunes, inquiètes, réévaluent leur exposition au « paradis » Dubaï et étudient des solutions de repli.

Notre banque ne communique pas sur le sujet. Mais peut-on se voir à Genève, de manière informelle ? » Le message, qui nous a été transmis par un banquier suisse, tient en une ligne. Rien de plus. Plusieurs banques approchées nous proposent le même type d'échange : en off, sans enregistrement. Derrière ces échanges feutrés, certains acceptent néanmoins d'esquisser, à mots choisis, ce qui est en train de se jouer. Marc ne parle pas d'exode. Le mot lui paraît trop spectaculaire, presque vulgaire. Ce Suisse de 52 ans, banquier privé depuis plus de vingt ans, profil composite de ces conseillers helvétiques qui travaillent avec des familles du Golfe, décrit plutôt un frémissement méthodique, une inquiétude bien élevée.

Pas de valises de billets. Pas de départs paniqués. Mais des rendez-vous avancés, des due diligences accélérées, des questions très concrètes posées par des clients installés entre Dubaï, Londres et Monaco : combien de temps pour ouvrir un compte en Suisse ? Quelle poche de liquidités transférer en premier ? Quel canton regarder si la famille devait passer quelques mois loin du Golfe ?

Le « paradis » écorné

Dans ce métier où les silences valent parfois plus que les annonces, la nuance est importante. « Nous observons une augmentation des demandes, et d'après nos échanges avec la clientèle, il semble que nos clients recherchent la stabilité en cette période de turbulences », confie aux « Echos » Lisa Cornwell, associée et responsable des clients privés et family offices chez PwC Suisse. Et de poursuivre : « Il semble se dessiner une tendance à la délocalisation d'actifs et à la réorganisation des relations bancaires, les familles s'interrogeant sur la diversification de leur patrimoine. Néanmoins, le Golfe demeure une région d'intérêt important. »

Le constat est là : il ne s'agit pas encore d'une bascule, mais déjà un doute. Depuis les frappes américaines et israéliennes contre l'Iran en février, puis les ripostes iraniennes qui ont touché des Etats du Golfe, la grande mécanique de la confiance s'est enrayée. Dans ce contexte, plusieurs banquiers et conseillers suisses interrogés par « Les Echos » s'attendaient à un flux entrant de dossiers beaucoup plus important en provenance du Moyen-Orient en général, et de Dubaï en particulier. Mais dans le même temps, un indicateur plus discret prend un relief nouveau : les positions de cash détenues en Suisse par des particuliers et entités non bancaires des Emirats ont progressé d'environ 40 % en trois ans. Un mouvement engagé avant la guerre mais qui, dans le contexte actuel, apparaît comme une forme d'anticipation, celle d'un réflexe de sécurisation déjà à l'œuvre, désormais susceptible de s'accélérer.

Pour mesurer ce que la guerre change, il faut repartir de ce que Dubaï avait réussi. En quelques années, les Emirats sont devenus bien plus qu'un havre fiscal commode. Ils ont réussi à réunir fiscalité douce, visas attractifs, infrastructures, sécurité, proximité avec l'Asie et l'Afrique, anglais des affaires, écoles internationales, hubs aériens, restaurants étoilés, tours de verre et bureaux de family offices. La ville ne vend pas seulement des rendements immobiliers mais aussi une sorte d'immunité.

Avant la guerre, les chiffres racontaient cette accélération. Selon le dernier Global Wealth Report, qui vient tout juste d'être publié par le BCG au titre de l'année 2025, la richesse transfrontalière mondiale (ces capitaux privés placés hors du pays de résidence de leurs détenteurs) a progressé de 8,4 % l'an dernier, à 15.700 milliards de dollars.

Dans cette compétition entre places de gestion, les Emirats faisaient alors partie des gagnants avec Hong Kong et Singapour : comme « centre de booking », ils ont affiché en 2025 une croissance de 11,1 %, contre 7,6 % pour la Suisse (vs 6,0 % l'année précédente). Le message était clair : la vieille place helvétique restait centrale, mais la vitesse, elle, semblait du côté des hubs jeunes, rapides, tournés vers l'Asie, le Moyen-Orient et les fortunes internationales installées à Dubaï. La migration des millionnaires confirmait cette puissance d'attraction. Henley & Partners anticipait encore en 2025 un solde net de 9.800 millionnaires

s'installant aux Emirats, davantage qu'aux Etats-Unis. Pour les grandes fortunes britanniques, indiennes, russes, africaines ou asiatiques, Dubaï était devenu le compromis idéal : assez occidental pour être lisible, assez peu fiscalisé pour être attractif, assez proche des marchés émergents pour être utile, assez stable pour rassurer les familles.

Le premier actif qui bouge, c'est la confiance

Mais la guerre a touché la promesse au cœur. Début mars, le statut de valeur refuge de Dubaï est mis à l'épreuve après des frappes iraniennes sur plusieurs bâtiments et la fermeture temporaire des marchés. Ce qui s'est fissuré n'est pas forcément une infrastructure ou un cours de Bourse mais plutôt une croyance : l'idée que le tumulte régional s'arrêterait aux portes du pays.

Le doute s'est propagé plus vite que les communiqués de réassurance. L'agence Bloomberg rapporte que certaines grandes familles asiatiques reconsidèrent leur exposition à Dubaï, que des consultants reçoivent des appels de clients souhaitant retarder des relocalisations ou réduire certains investissements, tandis que d'autres préparent des plans de contingence.

Dans les banques privées, la peur ne se voit pas toujours dans les grands arbitrages. Elle commence par la trésorerie. Avant de vendre une villa, de transférer une structure de gestion patrimoniale familiale (family office) ou de modifier une résidence fiscale, une famille déplace du cash. C'est le geste le plus rapide, le moins visible, le plus réversible. C'est aussi le meilleur thermomètre d'une inquiétude qui se cherche encore.

Lisa Cornwell le confirme sans dramatiser : « Les liquidités sont les plus facilement déplacées et redéployées en priorité. A l'heure actuelle, nous ne constatons pas de transfert des structures familiales ou des sièges de family offices. Les familles expriment principalement une demande de conseils pour comprendre les risques fiscaux et les implications en cas de relocalisation temporaire. »

Ce mouvement, encore discret dans les données, se lit plus clairement dans les trajectoires individuelles. C'est précisément le genre de scénario que n'exclut pas Karim,

47 ans, entrepreneur installé à Dubaï depuis 2016. Il n'a pas mis sa villa en vente. Ses bureaux restent au DIFC (Dubai International Financial Centre, le principal quartier financier de l'émirat), ses enfants sont encore scolarisés dans une école britannique du pays, et ses investissements continuent de passer par le Golfe. Mais depuis quelques semaines, il a demandé à son conseil suisse d'actualiser un vieux dossier resté dormant : une structure patrimoniale à revoir, une estimation fiscale en cas de présence prolongée en Suisse.

On voit revenir une vieille question que certains clients jugeaient presque dépassée : où mettre ce qui doit rester protégé si le monde se dérègle ?

Dans son entourage, personne ne parle de départ. « Ce serait exagéré à ce stade. Mais je n'exclus aucune hypothèse », nous confie-t-il. Il préfère parler de « plan B », de « flexibilité familiale », de « diversification de résidence ». Sa femme a regardé les écoles autour de Lausanne. Un agent immobilier lui a envoyé les adresses de trois appartements meublés, sans engagement. Rien d'irréversible, rien de visible. Mais assez pour dire qu'un cap mental a été franchi. Dubaï reste son centre de gravité. La Suisse, elle, redevient l'endroit où l'on met ce que l'on ne veut pas risquer.

Sur ce terrain, la Suisse dispose d'un avantage qui redevient soudain moderne : une certaine lenteur par rapport à Dubaï. Ce qui paraissait terne face à Dubaï (la procédure, la conformité, la fiscalité négociée mais encadrée, la prudence bancaire, l'épaisseur administrative) redevient rassurant dans une séquence de guerre. « La Suisse demeure cependant le principal "safe haven" pour les investisseurs du monde entier, portée par sa stabilité politique, sa fiabilité réglementaire et un vivier de talents et de savoir-faire développé sur plusieurs décennies, explique ainsi Michael Kahlich, asso-

cié de BCG, dans son rapport. Nous constatons par exemple, au cours des douze derniers mois, une forte hausse de l'intérêt de clients souhaitant davantage diversifier leurs actifs face aux incertitudes au Moyen-Orient. »

La Banque nationale suisse l'a senti avant même que les flux soient mesurables. Le 2 mars, alors que le franc s'appréciait brusquement face à l'euro, la BNS a signalé une volonté accrue d'intervenir sur le marché des changes pour éviter une appréciation trop rapide. Le 19 mars, elle a maintenu son taux directeur à 0 %, en soulignant que le conflit au Moyen-Orient augmentait son inclination à intervenir contre la force excessive du franc. Les prochains mois seront déterminants. La vraie bascule ne se verra pas dans les conversations de couloir, mais dans les comptes effectivement provisionnés, les fonds investis, les mandats signés, les acquisitions immobilières suisses, les enfants inscrits dans des écoles, les structures familiales déplacées ou non.

Dubaï n'a pas dit son dernier mot

Lisa Cornwell détaille ces indicateurs : « Des transferts de fonds réels à plus long terme indiqueraient que ce mouvement est durable. Nous prévoyons également qu'à la fin de l'année, les résultats des banques permettront de voir si les nouveaux comptes ouverts ont été provisionnés et si les fonds ont été investis, et surtout, si les actifs qui ont déjà été transférés restent en Suisse. »

Depuis son bureau, Marc, le banquier privé, ne prédit pas la fin de Dubaï. Il doute désormais mais n'y croit pas. Il sait trop bien la puissance d'attraction des Emirats, leur efficacité, leur fiscalité, leur réseau de banques, d'avocats, de promoteurs, de concierges et de visas. Mais il voit revenir une vieille question que certains clients jugeaient presque dépassée : où mettre ce qui doit rester protégé si le monde se dérègle ?

C'est peut-être cela, le vrai retour de la Suisse. Pas la revanche éclatante d'une place financière contre une autre. Plutôt une correction silencieuse dans la carte mentale des grandes fortunes : Dubaï reste une place d'expansion, mais la Suisse redevient une destination de choix par temps turbulents au Moyen-Orient. ■

« La Suisse demeure le principal "safe haven" pour les investisseurs du monde entier, portée par sa stabilité politique, sa fiabilité réglementaire et un vivier de talents. »

MICHAEL KAHLICH
Associé au BCG



CAC 40

8.146,59 points
-0,4491 %

DOW JONES

50.905,51 points
-0,2488 %

EURO/DOLLAR

1,1621 \$
-0,3259 %

ONCE D'OR

4.449,3 \$
-5,1352 %

PÉTROLE (BRENT)

97,34 \$
5,8158 %

DEVISES | EUR/GBP 0,8643 | EUR/JPY 185,55 | EUR/CHF 0,9147 | GBP/USD 1,3444 | USD/JPY 159,695 | USD/CHF 0,7872
TAUX | ESTER 1,93 | EURIBOR 3 MOIS 2,268 | OAT 10 ANS 3,6284 | T-BONDS 10 ANS 4,4854

Les Echos

Entreprises & Marchés

Matières premières La guerre au Moyen-Orient, nouveau choc pour la mondialisation // PP.16-17



IA : Anthropic a déposé son dossier d'introduction à Wall Street

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Romain Gueugneau

Quatre jours après une nouvelle levée de fonds XXL, Anthropic a annoncé lundi avoir déposé un dossier d'entrée en Bourse auprès de la SEC, le régulateur américain des marchés. L'opération pourrait avoir lieu à l'automne. Le prospectus est à ce stade confidentiel, et ne donne donc pas accès aux informations relatives aux comptes de la société, ni aux fonds qui pourraient être levés lors de cette opération. Mais la pépite américaine de l'IA pourrait dépasser, dès son introduction en Bourse, les 1.000 milliards de dollars de valorisation. Rejoignant ainsi le club très fermé des gigacapitalisations.

Ce dépôt de dossier d'IPO intervient alors même que l'entreprise pilotée par Dario Amodei vient de collecter 65 milliards de dollars lors de son dernier tour de table, officialisé jeudi dernier, lui permettant déjà d'afficher une valorisation de 965 milliards de dollars. Une valeur exceptionnelle pour une société créée il y a moins de cinq ans par des anciens salariés d'OpenAI. Mais qui s'explique par une croissance exponentielle.

Depuis le début de l'année, Anthropic a vu son activité exploser, avec l'adoption très rapide de ses solutions par des clients professionnels. La semaine dernière, l'entreprise californienne revendiquait un

revenu annualisé supérieur à 47 milliards de dollars. Ce n'est pas encore un chiffre d'affaires définitif en termes comptables, mais il pourrait l'être d'ici à mai 2027 si la croissance se maintient. C'est surtout bien supérieur aux prévisions affichées par OpenAI.

Le lancement du processus d'IPO, officialisé lundi, est d'ailleurs une nouvelle démonstration de la féroce concurrence à laquelle se livrent les deux stars californiennes de l'IA. Visible sur le plan commercial et l'adoption de leurs solutions IA, elle l'est également sur le plan financier. Les deux entreprises ont besoin de sécuriser un maximum de fonds pour continuer à alimenter leur croissance.

Sprint à Wall Street

La course à l'IA est aussi une course aux capitaux, indispensables pour financer la construction des data centers géants et l'achat de puces surpuissantes. A ce petit jeu-là, le premier à débarquer en Bourse pourra prendre un avantage certain sur ses concurrents. OpenAI, qui affiche une valorisation de 852 milliards de dollars, a également indiqué qu'il préparait son introduction en Bourse, mais n'a pas encore déposé de dossier à ce stade.

Un autre géant de la tech, SpaceX, a d'ores et déjà déposé le sien, il y a dix jours. Le groupe d'Elon Musk, qui a récemment absorbé xAI, a prévu de lever autour de 80 milliards de dollars avec une valorisation de 2.000 milliards. La cotation initiale est prévue le 12 juin. ■



La pépite américaine de l'IA, pilotée par Dario Amodei, vient de collecter 65 milliards de dollars lors de son dernier tour de table, officialisé jeudi dernier, lui permettant déjà d'afficher une valorisation de 965 milliards de dollars.

Auto Les voitures électriques pèsent un tiers des immatriculations // P.19

Mobilités L'auto-école en ligne Onikar reprend En Voiture Simone // P.24

Trois candidats vaccins retenus face à l'épidémie d'Ebola

SANTÉ

Myriam Chauvot

La riposte s'organise, face à l'épidémie d'Ebola qui continue de s'étendre dans l'est de la République démocratique du Congo (RDC). La Coalition pour les innovations en matière de préparation aux épidémies a annoncé lundi financer pour 61,8 millions de dollars (53 millions d'euros) le développement en urgence de trois candidats vaccins.

Parmi tous les candidats possibles, ont été retenus ceux jugés avoir les meilleures chances de réussir leurs essais cliniques dans un délai assez rapide. Pour maximiser les chances d'aboutir d'ici à quelques mois à au moins un vaccin efficace sur la souche Bundibugyo d'Ebola en circulation, les trois produits sélectionnés sont développés par trois laboratoires ayant chacun une

technologie différente. Moderna, la biotech américaine spécialiste de l'ARN messager (ARNm), remporte le financement le plus important. Le Cepi lui alloue 50 millions de dollars pour aller jusqu'à la première phase d'essai clinique d'un vaccin à ARNm. Sa force : l'ARNm permet de produire en masse très rapidement, comme quand

En République démocratique du Congo, on a dépassé les 1.100 cas suspects.

la planète recherchait désespérément un vaccin contre le Covid. Moderna espère le même succès contre Ebola.

Le deuxième laboratoire retenu est l'organisation de recherche biomédicale à but non lucratif « International AIDS Vac-

cine Initiative » (Iavi), à qui le Cepi alloue 3,2 millions de dollars pour démarrer ses travaux (il en faudra bien plus pour des essais cliniques). Son point fort : une technologie de vaccin qui protège très vite après la première injection. Enfin, 8,6 millions de dollars vont à l'université d'Oxford, alliée au plus gros fabricant mondial de vaccins, le Serum Institute of India.

Le Cepi se dit prêt à financer d'autres laboratoires s'ils se révèlent disposer d'un candidat-vaccin prometteur. Par ailleurs, les Etats-Unis soutiennent, de leur côté, le vaccin de la biotech californienne Mapp, qui a déjà franchi dans le passé l'étape des essais sur animaux avant d'être mis dans un placard faute d'épidémie. Reste à voir qui franchira en premier la ligne d'arrivée. Il y a urgence : sur le terrain, en RDC, on a dépassé les 1.100 cas et 250 décès suspects d'être liés à la souche Bundibugyo d'Ebola. ■

en marge

Faux émirs à kalachnikov en or mais vrais escrocs

Deux frères de l'Ohio avaient bien compris l'intérêt d'un bon déguisement pour le succès de leur arnaque. « Et plus c'est gros, plus ça passe ! » se sont dit Zubair Al Zubair et son frère Muzzammil qui se sont présentés comme de riches émirs. Ils ont été condamnés chacun à plus de vingt ans de prison pour leur « fraude au culot », qui a duré près de trois ans, de 2020 à 2023. Ils ont attiré les investisseurs en leur proposant des placements attrayants dans les cryptos (minage) et l'immobilier. Ils doivent rembourser près de 19 millions de dollars aux plaignants et près de 2 millions de dollars au fisc américain, car ils ont aussi détourné les programmes d'aide fédérale aux petites et moyennes entreprises lors du Covid. La justice a aussi jugé préférable que les deux frères restituent leur arsenal de près de 70 pistolets et fusils et dont un AK-47 kalachnikov plaquée or. Les « rois de la gâchette » n'en auront de toute manière pas besoin dans leur nouvelle résidence, une prison fédérale. Conformément à l'adage selon lequel « l'argent va à l'argent », les investisseurs ont été rassurés à l'idée de confier leurs économies aux frères Zubair, des « rois du pétrole » en quête de diversification. Ils avaient pris soin de mettre en scène leur supposée réussite et aisance financière en posant dans leur jet privé quand ils allaient faire du shopping à Miami ou du ski dans la très chic station d'Aspen dans le Colorado.

— Nessim Ait-Kacimi

Les Echos

Anticipez l'évolution de votre secteur.

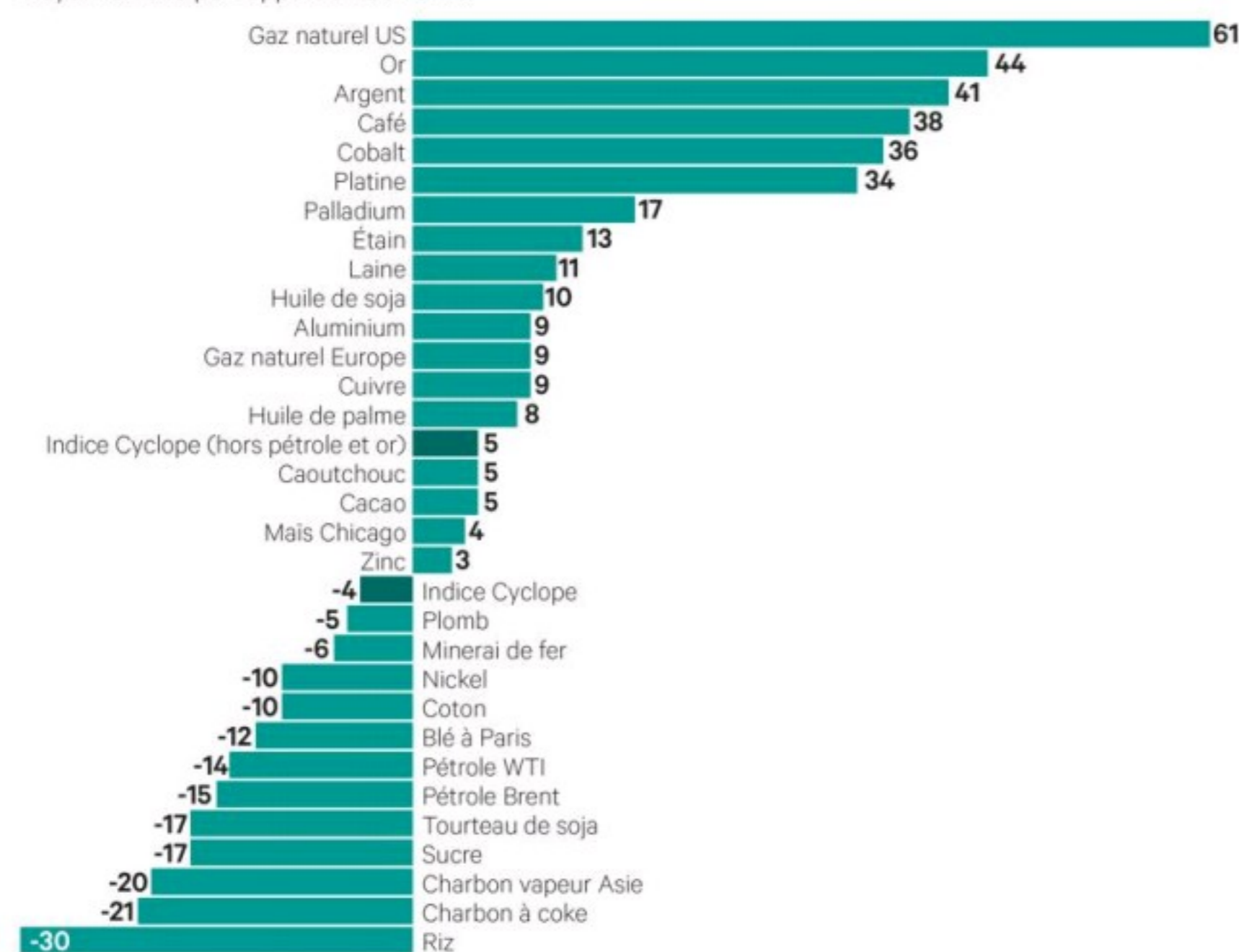
Abonnez vos équipes au temps d'avance.

Découvrez nos offres Entreprises :

La guerre en Iran, nouveau choc pour la

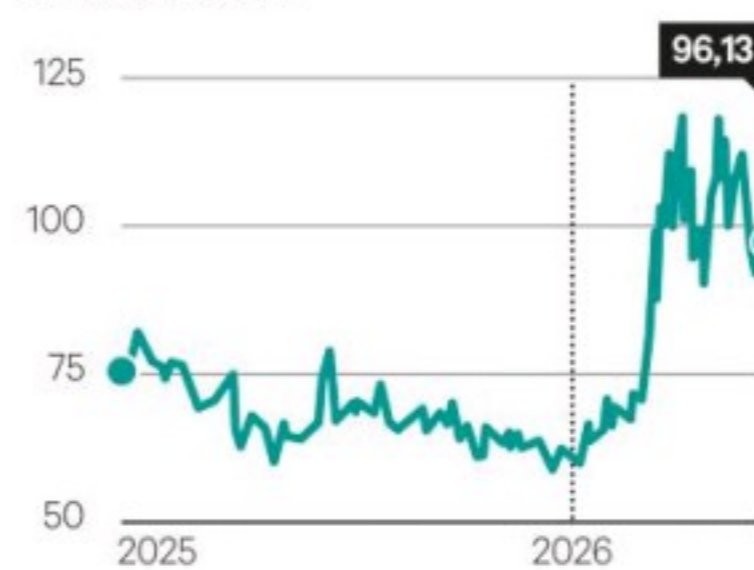
L'évolution des prix des matières premières en 2025

Moyenne 2025 par rapport à 2024 en %



Le cours du Brent

En dollars le baril



Le cours de l'or

En dollars l'once



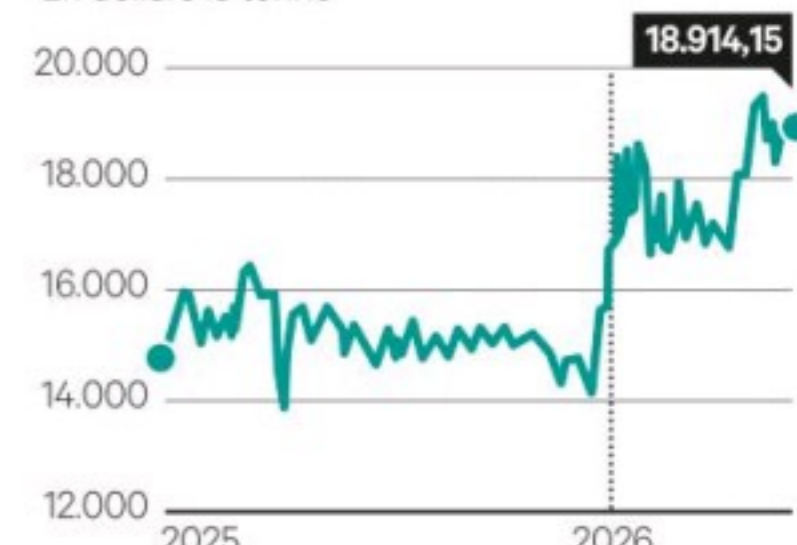
Le cours du cuivre

En dollars la tonne (LME)



Le cours du nickel

En dollars la tonne



MATIÈRES PREMIÈRES

Le quarantième rapport du cercle Cyclope paraît dans un contexte marqué par le blocage du détroit d'Ormuz.

Pour Philippe Chalmin, cela vient confirmer la fin d'un cycle de mondialisation, tout en relançant les enjeux de la transition énergétique.

Etienne Goetz

Depuis 2020, c'est presque devenu une habitude. Un événement majeur – le Covid, la guerre en Ukraine ou le « Liberation Day » de Donald Trump – vient bousculer la finalisation de l'écriture du rapport Cyclope, la très attendue bible francophone des matières premières. « La fermeture d'Ormuz est quelque chose que personne n'avait anticipé. C'est vraiment un choc, même si les capacités de résilience sont là », explique Philippe Chalmin, président et fondateur du rapport.

La guerre en Iran et le blocage du détroit d'Ormuz sont intervenus début 2026, juste avant que la quarantième édition de l'ouvrage parte sous presse. Le professeur émérite à Dauphine, qui a connu les premiers chocs pétroliers des années 1970, a donc pris sa plume pour rédiger à chaud une analyse et tenir un journal de bord de la « troisième guerre du Golfe », qui conforte la thèse de la fin de plusieurs décennies de mondialisation heureuse.

Marchés raisonnables

« C'est l'événement extrême », confirme l'universitaire, mais il n'aura pas les mêmes conséquences sur l'économie mondiale, nuance-t-il. D'abord, un constat s'impose : « Les marchés sont restés relativement raisonnables, y compris celui du gaz », rappelle le vétéran des matières premières. Les prix du pétrole physique sont certes montés à près de 140 dollars, mais ils ont rapidement convergé vers les cours du Brent sur les marchés à terme, sans jamais vraiment dépasser les 120 dollars. Le baril de brut évolue aujourd'hui en dessous de la barre des 100 dollars.

Ensuite, le risque de stagflation, scénario noir comme le monde occidental l'a connu dans les années 1970, est limité, analyse l'expert. « La stagflation, pour moi, c'est le cas où vous êtes en croissance zéro avec 5 % d'inflation. On n'y est pas. » L'Europe stagne certes, mais l'inflation y est contenue, tandis qu'aux États-Unis, où la hausse des prix est plus forte, il y a encore un peu de croissance, souligne l'expert.

Les craintes de stagflation sont d'autant plus exagérées, selon Philippe Chalmin, que les prix de l'énergie devraient rapidement refluer après la fin de la guerre. « Ormuz ne sera jamais rouvert de la même manière. Mais si, moyennant quelques péages, les tankers et les méthaniers se remettent à passer, on pourrait se retrouver assez rapidement dans la situation que tout le monde anticipait au début 2026 : un

Le conflit au Moyen-Orient a relégué au second plan les tensions sur les métaux du début d'année.

Mais ce n'est que partie remise, croit savoir Philippe Chalmin.

excédent sur le pétrole, et peut-être aussi sur le gaz naturel. » L'observateur ne serait d'ailleurs pas étonné que le Brent retourne vers 70 dollars, voire 60 dollars d'ici à la fin de l'année.

Cette guerre a d'ailleurs relégué au second plan les tensions sur les métaux qui prévalaient en début d'année. Mais ce n'est que partie remise, croit savoir Philippe Chalmin. « Ce mini-choc pétrolier relance les problématiques de transition énergétique, donc relance l'appétit pour tous les métaux nécessaires à cette transition. » L'électrification, le développement des réseaux électriques, les éoliennes, les panneaux solaires photovoltaïques sont extrêmement gourmands en métaux. Cette demande s'ajoute, au moins en partie, à celle liée à l'intelligence artificielle.

En 2025, comme au début 2026, l'attention était tout entière portée sur le cuivre, qui avait enregistré un record à plus de 14.000 dollars la

tonne. Les terres rares, et les restrictions chinoises sur leurs exportations, ont également défrayé la chronique. Les États-Unis et l'Europe ont mis les bouchées doubles pour casser la toute-puissance de Pékin. Le Pentagone a par exemple pris une participation directe dans un producteur de terres rares américain. Et en Europe, notamment en France, plusieurs projets de raffinage ont accéléré leur développement.

La fin d'un long cycle économique

La fermeture du détroit d'Ormuz conforte la thèse développée par Philippe Chalmin depuis la pandémie de Covid en 2020, celle de la fin d'un long cycle économique. « Comme on a eu la fin des Trente Glorieuses dans les années 1970, avec la fin du système de Bretton Woods et les chocs pétroliers. Là, nous marquons la fin des Trente Glorieuses de la mondialisation, avec une grappe d'événements. Pour un moment, l'histoire de la mondialisation change de direction. Mais, à l'aune du temps long de l'historien, ce n'est peut-être qu'un hoquet », conclut Philippe Chalmin. ■

Le monde agricole sous la menace

Un « super El Niño » pourrait frapper cette année, selon les experts. Avec des températures océaniques en forte hausse, les risques pour les récoltes et les chaînes logistiques s'intensifient. Les marchés craignent encore plus de volatilité.

Jusqu'ici, tout va bien. Les perspectives de production agricole dans le monde sont solides, et les stocks suffisamment amples. Mais depuis quelque temps, les météorologues de la planète émettent des alertes de plus en plus marquées. Selon leurs observations, un épisode El Niño est en préparation.

Ce réchauffement des eaux de surface du Pacifique central entraîne un bouleversement du climat : sécheresses ici et inondations ailleurs. Il a même été historiquement associé à des accidents climatiques qui ont provoqué des années de mauvaises récoltes, à l'origine de graves crises alimen-

taires. Selon les services météorologiques américains (NOAA), la probabilité de voir un phénomène El Niño cette année s'élève à 80 %. Son intensité est en revanche encore très incertaine, mais certains chercheurs alertent sur les risques d'un « super El Niño », dont les conséquences sur le monde agricole pourraient être inédites. Pour Adam Scaife, responsable des prévisions à long terme au Met Office britannique, cet El Niño pourrait être le plus puissant depuis des décennies, voire d'« une intensité record ».

Plusieurs services météorologiques de référence prévoient des températures océaniques supérieures de 2,5 °C par rapport aux normales d'ici à la fin de l'année. Depuis le premier épisode El Niño majeur enregistré à l'ère moderne, en 1877-1878, seuls ceux de 1982-1983, de 1997-1998 et de 2015-2016 ont dépassé 2 °C de réchauffement. « Quelque chose se prépare, c'est certain. Nous en sommes convaincus, et tout porte à

croire qu'il s'agira d'un événement majeur », a indiqué Adam Scaife. « Si les prévisions d'un événement plus fort s'avèrent exactes, le risque climatique pourrait à nouveau devenir un moteur important des prix agricoles, de l'inflation alimentaire et de la volatilité des marchés de matières premières en 2027 », met en garde Ole Hansen, responsable de la recherche en matières premières pour Saxo Bank.

« L'apparition d'un El Niño est pour ainsi dire confirmée, la seule question étant son intensité, et à quel point l'impact météorologique sera néfaste pour la production alimentaire mondiale nette », ajoutent les analystes de Citi.

Retards logistiques

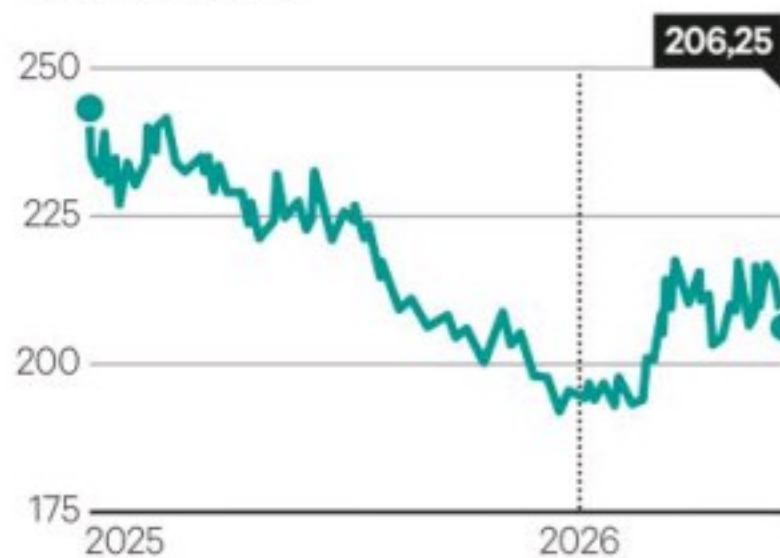
Concrètement, de possibles sécheresses en Asie du Sud-Est pourraient pénaliser les productions de riz, de canne à sucre et d'huile de palme. L'Inde, qui prévoit déjà une mousson inférieure à la moyenne, serait particulièrement touchée, avec des tensions sur le riz, mais



mondialisation

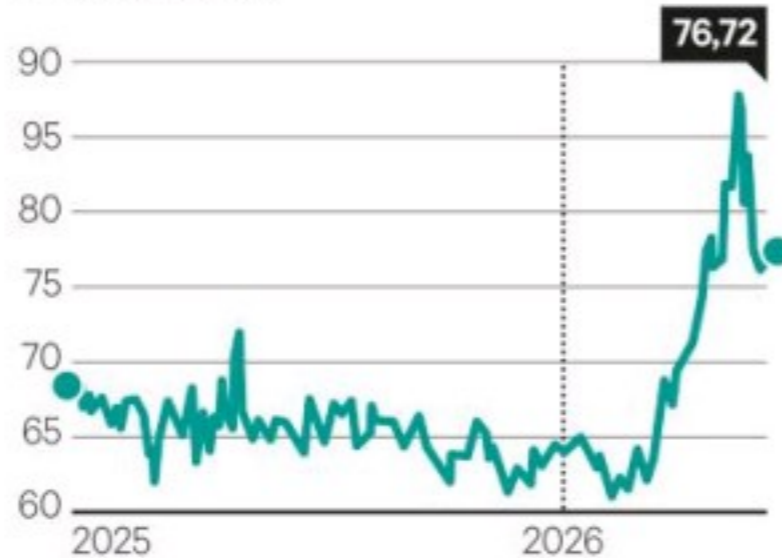
Le cours du blé à Paris

En euros la tonne



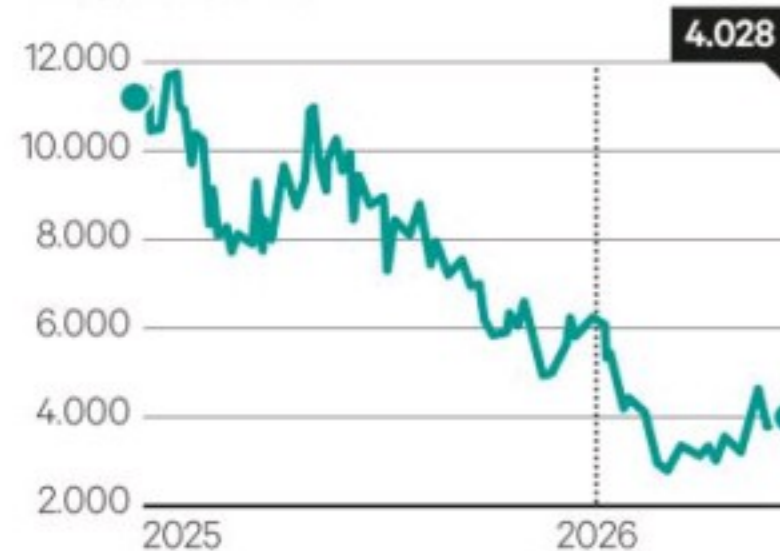
Le cours du coton

En cents la livre



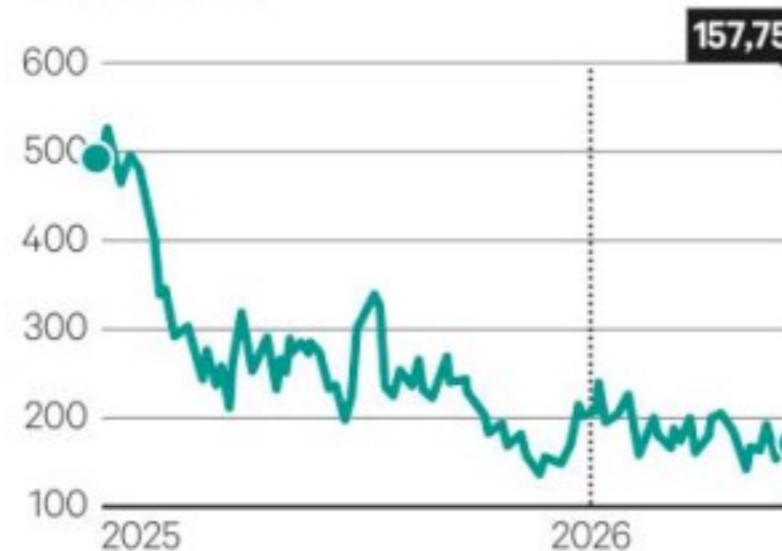
Le prix du cacao

En dollars la tonne



Le cours du jus d'orange

En cents la livre



LES ECHOS / SOURCES : CYCLOPE, BLOOMBERG

Des matières vraiment premières

LE FAIT DU JOUR ÉCONOMIQUE
de Jean-Marc Vittori



Les matières premières ont longtemps été considérées comme de vulgaires « produits de base ». C'était un peu la cave de la maison Economie : un endroit sombre, sale, apprécié seulement par quelques esprits un peu différents. Mais les murs d'une cave servent souvent de fondations. Et c'est ce que nous redécouvrons dans la douleur, des terres rares chinoises au pétrole d'Ormuz. Ce n'est pas seulement quelques matériaux qui risquent de manquer dans les années à venir. C'est la base de la production. Les matières premières deviennent des armes stratégiques. Loin du seul rôle de « commodités », pour reprendre le terme anglo-saxon – qui désigne, en anglais, des matériaux non transformés qui peuvent facilement se vendre ou s'acheter et, en français, « ce qui rend la vie plus facile, plus agréable ». Comme l'explique Philippe Chalmin, qui publie cette année son quarantième

rapport Cyclope, nous vivons un tournant majeur. Nous basculons dans la troisième ère des matières premières. La première s'est déroulée jusque dans les années 1970. Les matières premières ont été à l'origine des échanges. Les transactions étaient organisées sous la houlette de grandes puissances, avec des acteurs militaires, des cités comme Venise, des grandes firmes privées – le capitalisme moderne est né des compagnies de négoce néerlandaises et anglaises. Les marchés existaient, mais leur influence était limitée. Les grandes puissances ont perdu leur rôle déterminant dans les années 1970. L'embargo décidé en 1973 par les pays arabes producteurs de pétrole marque cette bascule. Mais les producteurs n'ont pas pris le pouvoir. Ils l'ont laissé aux marchés. C'est dans les soubresauts des prix, engendrés par cette liberté sans précédent, que naîtra le rapport Cyclope. Avec des frontières qui s'ouvraient, les échanges se sont développés comme jamais. Nous avons fini par croire que nous pourrions éternellement acheter ce que nous voulions, à condition d'y mettre le prix. Un prix logiquement soumis

aux aléas affectant l'offre et la demande. Mais nous entrons progressivement dans une troisième ère. Les frontières se referment. Les Etats souverains reprennent le pouvoir. Non plus pour organiser la circulation comme avant, mais pour la décider, à coups de feu vert – ou de feu rouge. L'un des premiers signaux est venu en 2011, quand la Chine a limité ses exportations de terres rares. Les exemples se sont ensuite multipliés, lors de l'épidémie de Covid, après l'invasion de l'Ukraine par la Russie, avec les tensions commerciales entre la Chine et les Etats-Unis. La direction est claire. Le marché va continuer de jouer son rôle, mais aux côtés d'un pilotage de plus en plus étroit des Etats. Les matières premières sont sans doute le plus bel exemple de « weaponization », ou d'arsenalisation. Sans denrées agricoles, pas de nourriture. Sans énergie, pas de production. Des éclairages comme ceux que donne le rapport Cyclope seront plus que jamais nécessaires aux Etats comme aux entreprises. Car sans matières premières, c'est l'économie tout entière qui est menacée. ■

d'un « super El Niño »

aussi sur le blé et les oléagineux, ainsi que sur le coton. En 2023, New Delhi avait limité les exportations de riz pour contenir la hausse des prix après un épisode El Niño.

L'Inde, qui prévoit déjà une mousson inférieure à la moyenne, serait particulièrement touchée, avec des tensions sur le riz.

Les effets de ce phénomène climatique ne se font pas sentir seulement dans les champs, mais aussi tout au long de la chaîne logistique. Les inondations peuvent empêcher des camions de circuler pour acheminer certaines productions vers les ports d'exportation. A l'inverse, les sécheresses peuvent perturber les flux, notamment dans certaines voies maritimes comme le canal de Panama.

« Les sécheresses provoquées par El Niño en 2023-2024 ont perturbé le transport maritime mondial en entraînant des restrictions de navigation, des retards de navires et une hausse des coûts de transport », souligne James Tyler, chez Expana, un cabinet d'analyse spécialisé dans les produits agroalimentaires.

Ce phénomène climatique intervient alors que les agriculteurs sont déjà sous pression en raison du blocage du détroit d'Ormuz, qui fait flamber les prix des engrais. Comme le gaz est un ingrédient incontournable des fertilisants azotés, les pays du Golfe sont d'importants producteurs et fournisseurs notamment l'Inde. Depuis la guerre en Iran, les engrais ne sortent plus du détroit.

Ce phénomène pourrait aggraver les tensions énergétiques localement, puisque la consommation d'électricité augmente pour faire face à des vagues de chaleur au moment où la production d'hydroélectricité est plus faible en raison des sécheresses. ■

« Les matières premières sont la caisse de résonance de l'instabilité du monde »

Depuis que vous observez les marchés de matières premières, qu'est-ce qui a fondamentalement changé en cinquante ans ? La rupture majeure, c'est le passage du stable à l'instable. Je dis toujours à mes étudiants que, lorsque j'ai terminé mes études, je pouvais aller me coucher avec une seule certitude : le lendemain, je retrouverais le dollar, le pétrole, le blé, la plupart des métaux exactement au même prix que quand je les avais laissés la veille. Aujourd'hui, ma seule certitude, c'est que demain sera différent. Ce passage du stable à l'instable, il s'est fait entre 1971 – la fin du système de Bretton Woods – et 1985, le contre-choc pétrolier qui signe la perte du contrôle du marché pétrolier par l'Opep. Entre-temps, il y a eu la fin des prix garantis sur les produits agricoles en Europe, la fin des prix producteurs sur les métaux, ou la fin des négociations annuelles sur le prix du minerai de fer.

Quelles conséquences sur les matières premières ?

Les marchés de matières premières sont devenus la caisse de résonance de toutes les instabilités politiques et économiques de la planète. Quand un prix bouge, c'est le signe qu'il se passe quelque chose dans une autre partie du monde : une guerre, un embargo, un accident climatique, un accident dans une mine... Ou qu'une innovation apparaît, comme la fibre optique qui a rendu obsolète les réseaux de télécoms en cuivre.

Et pour l'économie en général ?

Le monde est devenu un monde de traders. Le trader existe parce que les prix sont instables, parce qu'il faut en permanence anticiper, se couvrir, gérer cette instabilité. Quand vous visitiez une banque dans les années 1960, il y avait des gens qui faisaient des opérations sur le marché des changes, les cambistes. Ils étaient à la cave. Jamais un cambiste ne montait dans les étages. Aujourd'hui, vous allez dans une banque, la première chose qu'on vous montre à l'étage noble, c'est la salle de trading. Quant au métier d'économiste des matières premières, il existait, mais il était confiden-

PHILIPPE CHALMIN
Codirecteur,
fondateur du Cyclope
et professeur émérite
à Dauphine

tiel. Aujourd'hui, il n'est peut-être pas central, mais il est devenu essentiel et de nombreuses entreprises ont compris qu'il était nécessaire de comprendre ces marchés.

Et qu'est-ce qui n'a pas changé ?

Au-delà de l'instabilité du quotidien, nous restons – sur la longue période – dans des logiques d'offre et de demande. Quand l'offre est inférieure à la demande, alors les prix montent et inversement. Les matières premières sont aussi très cycliques. Après un déséquilibre entre l'offre et la demande, un choc de prix intervient. Il déclenche des investissements qui quelques années plus tard, lorsqu'ils arrivent à maturité, entraînent un lent et long déclin des prix jusqu'au prochain choc...

Malgré les rêves de dématérialisation, on revient toujours au réel, à la matérialité des réseaux, de l'habitat, de l'énergie pour se déplacer, se chauffer, aux produits agricoles pour se nourrir. Et puis, il y a une constante que je n'arrive pas à faire disparaître dans mes analyses : c'est ce que j'appelle la malédiction des matières premières.

C'est-à-dire ? Qu'est-ce que cette malédiction ?

Il s'agit de l'impact d'une recette exceptionnelle issue des matières premières qui, en modifiant les équilibres macroéconomiques d'un pays, finit par l'appauvrir. Elle a été théorisée sous le nom de « Dutch Disease » avec la découverte et l'exploitation du gisement de gaz de Groningue [au début des années 1960, NDLR]. Je cite aussi toujours l'exemple de l'Espagne de Philippe II [au XVI^e siècle] qui s'est appauvri au fur et à mesure de l'arrivée des flottes de l'or et de l'argent. J'irais plus loin que les simples conséquences économiques. L'argent des matières premières a une capacité de pourrissement des circuits éco-

nomiques, certainement, mais aussi des hommes, et des systèmes politiques. L'Algérie en est un exemple vivant, puisque c'est grâce à la manne du pétrole et du gaz que les généraux se maintiennent au pouvoir et maintiennent l'Algérie dans un état de sous-développement notoire par rapport à ce que pourrait être le sien quand on la compare, par exemple, au Maroc. On le voit aussi avec les producteurs de métaux, regardez la République démocratique du Congo, ou même avec certaines productions agricoles. La guerre civile en Côte d'Ivoire a été en partie financée par l'argent du cacao.

Que faudrait-il faire ?

La rente des matières premières devrait être isolée dans des comptes dédiés – c'est ce qu'a fait la Norvège, le seul pays qui ait vraiment échappé à cette malédiction. Malheureusement, dans la plupart des pays, la rente va servir à rééquilibrer le budget, à financer des dépenses somptuaires, des dépenses militaires. Et le pays devient prisonnier de sa dépendance au prix des matières premières qu'il exporte.

Qu'est-ce qui vous a poussé, il y a cinquante ans, à vous intéresser aux matières premières ?

C'est une histoire un peu banale. J'étais à HEC, plus passionné par l'histoire que par les cours de management, alors j'ai commencé une maîtrise d'histoire des religions. Mais pour vivre, un de mes professeurs m'a recruté dans un groupe de recherche sur l'agroalimentaire. La première étude qu'on m'a confiée portait sur le sucre – pour une sucrerie qui est à l'origine du groupe Tereos aujourd'hui. Une fois l'agrégation d'histoire en poche, je suis rentré au Conservatoire des Arts et Métiers et il m'a fallu faire une thèse. J'ai choisi de me pencher sur Tate & Lyle, qui était à l'époque le numéro un mondial du sucre. Ils m'ont ouvert leurs archives. Dans les années 1970, ils faisaient du trading et gagnaient beaucoup d'argent. C'est ainsi que j'ai commencé à m'intéresser au négoce international de matières premières.

Et l'idée de créer Cyclope ?

Tout est parti d'un séminaire annuel que j'avais organisé depuis 1978 au CNAM sur le thème « Matières premières et échanges internationaux », qui connaissait un grand succès tant le sujet était d'actualité. En 1983, RFI m'avait confié une chronique hebdomadaire sur les matières premières. Au printemps 1985, nous publions un premier ouvrage, « Les marchés mondiaux en 1984-1985 ». Puis, fort du soutien d'un premier partenaire – Safic-Alcan, qui était à l'époque le premier négociant mondial en caoutchouc –, le premier Cyclope paraît au printemps 1987.

On était six à en partager la rédaction. L'année 1987 n'était franchement pas le meilleur moment pour parler de matières premières : on était en plein contre-choc pétrolier, les cours plongeaient, on commençait à rêver de la dématérialisation du monde. Il a fallu une certaine foi pour poursuivre.

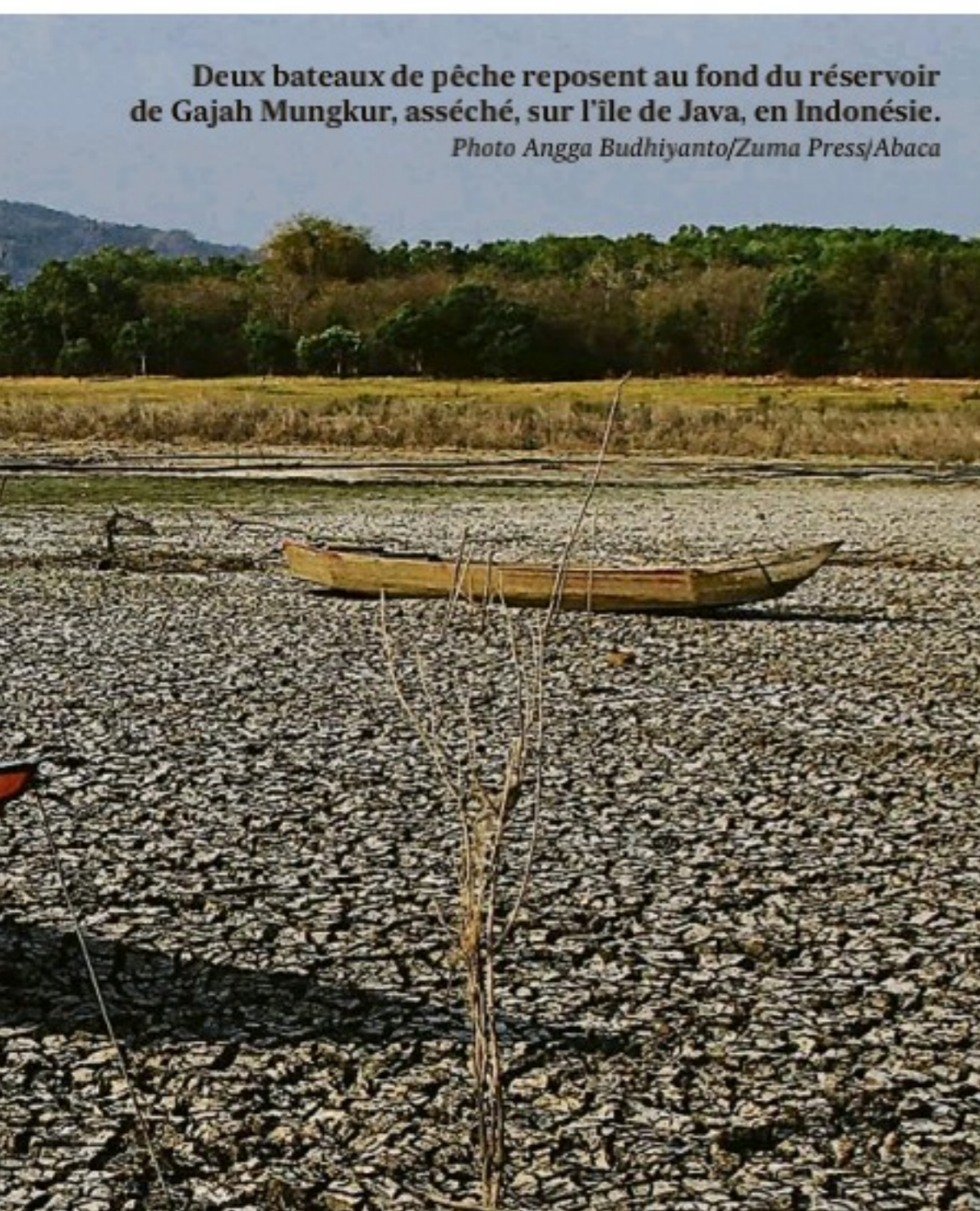
Le nom de Cyclope (cycle, orientation des produits et des échanges) s'est inspiré de celui d'un rapport de l'Ifri, le Ramses (Rapport annuel mondial sur le système économique et les stratégies).

– Propos recueillis par E. Go.



« Quand un prix bouge, c'est le signe qu'il se passe quelque chose dans une autre partie du monde. »

Lucile Gourdon/Sipa



Deux bateaux de pêche reposent au fond du réservoir de Gajah Mungkur, asséché, sur l'île de Java, en Indonésie.

Photo Angga Budhiyanto/Zuma Press/Abaca

Marcegaglia veut ouvrir une aciérie électrique de pointe à Fos-sur-Mer

SIDÉRURGIE

Le reprenneur du site d'Ascometal a annoncé lundi un nouvel investissement de 600 millions d'euros sur son site de Fos-sur-Mer, dans le cadre du sommet Choose France.

Sharon Wajsbrot

Voilà une bonne nouvelle pour l'industrie tricolore qui, ces derniers temps, en a bien besoin. A l'occasion du sommet Choose France, le sidérurgiste italien Marcegaglia a fait savoir qu'il allait renforcer ses investissements prévus dans son aciérie de Fos-sur-Mer (Bouches-du-Rhône). Repris à la barre du tribunal pour un euro symbolique il y a deux ans, cet ancien site d'Ascometal va bénéficier d'une nouvelle enveloppe de 600 millions d'euros d'investissement afin de lancer un nouveau four électrique.

« L'électrification n'a pas seulement des objectifs climatiques et environnementaux, mais il s'agit bien d'une vraie stratégie de réindustrialisation et de souveraineté économique de la France, qui lui permettra de sortir de ses dépendances tout en



Le projet du sidérurgiste italien va donner naissance à la première aciérie en France depuis plus de cinquante ans.

s'affirmant comme le champion européen de l'industrie verte », a fait valoir la ministre déléguée à l'Énergie, Maud Bregeon, dans un entretien à « La Provence ».

Ce projet « donnera naissance à la première aciérie en France depuis plus de cinquante ans et au premier grand laminoir de puis cette période », s'est félicité le groupe familial italien, dans un communiqué publié dimanche. Le secteur est

entré dans une crise interminable dans les années 1970, dont il n'est jamais vraiment sorti.

Le sidérurgiste italien pointe que la future usine « intégrera l'intelligence artificielle et sera alimentée par une électricité décarbonée, visant des performances de référence en sobriété énergétique et en empreinte carbone », a rappelé le groupe Marcegaglia. Très émetteur de CO₂ lorsqu'il est

produit à partir de coke, de minerais de fer et via un haut-fourneau, l'acier l'est beaucoup moins lorsque le procédé passe par un four électrique. Mais alors le prix de l'électricité est déterminant sur le coût de production. Pour le groupe Marcegaglia, la signature avec EDF d'un contrat d'approvisionnement à long terme, bouclé en 2025, a été déterminante pour engager ces nouveaux investissements.

Antonio Marcegaglia, un des deux actionnaires de cette entreprise familiale, avec sa sœur Emma, avait indiqué, lors de la conclusion de cet accord, vouloir moderniser le four existant et en construire un tout neuf, dans le but de faire passer la production d'acier à quelque 2,1 millions de tonnes d'ici à mi-2028, contre 100 à 150.000 tonnes aujourd'hui.

A la suite de la reprise du site

d'Ascometal, le groupe italien avait déjà annoncé un premier investissement significatif sur le site. Son montant avait été revu à la hausse, en juin 2025, lors de la signature d'une lettre d'intention sur le contrat de fourniture d'électricité du site.

Des investissements en France

« Initialement, nous projections d'investir 600 millions d'euros pour moderniser le four existant et construire un nouveau four. Finalement, nous allons investir 850 millions d'euros pour produire davantage », avait expliqué Antonio Marcegaglia aux « Echos ».

Finalement, l'enveloppe globale passe donc à 1,2 milliard d'euros. Signe sans doute que les efforts de l'Europe pour protéger la filière commencent progressivement à changer la donne.

En février dernier, après des mois d'atermoiements, le géant Arcelor-Mittal a consenti à lancer une première partie de son vaste projet de décarbonation prévu à Dunkerque. Initialement, il s'agissait de la construction de deux fours électriques et d'une unité de réduction directe du minerai de fer. A ce stade, la construction du premier four, soit un investissement de 1,3 milliard d'euros, a été annoncée. Une première étape sur le long chemin de la décarbonation. ■

Stallergènes veut doubler ses capacités de production en France

PHARMACIE

Le groupe suisse, spécialiste des immunothérapies allergéniques, annonce, dans le cadre de Choose France, investir 125 millions d'euros, notamment dans son usine d'Antony en région parisienne, d'où il veut fournir la Chine.

Myriam Chauvot

Acariens, poils de chat, pollens... Aujourd'hui déjà, 30 % de la population mondiale est allergique. Et 50 % pourraient avoir une allergie respiratoire d'ici à 2050, selon l'Organisation mondiale de la santé. En cause : la pollution et le réchauffement climatique, qui changent

l'implantation des espèces végétales. Ainsi, « l'ambrosie, dont le pollen est déjà une source d'allergies sévères aux Etats-Unis, s'est implantée dans la vallée du Rhône et remonte vers le nord de la France », observe Dominique Pezziardi, responsable commercial de Stallergènes Greer et président de sa filiale française.

L'entreprise, basée en Suisse, est avec le laboratoire danois Alk un des deux principaux acteurs mondiaux des traitements d'immunothérapie allergénique, pour le diagnostic et le traitement des allergies. Généralement pris sur plusieurs années, ce type de traitement est à but curatif. Il surfe sur l'envolée des allergies, au point que Stallergènes Greer annonce, dans le cadre de Choose France, un investissement industriel de 125 millions d'euros en France.

Objectif : accroître ses capacités de production d'immunothérapies à Antony (Hauts-de-Seine), qui est

déjà le plus gros de ses sept sites de production mondiaux, et, en amont, lancer sur son second site français d'Amilly (Loiret) une toute nouvelle culture... d'acariens.

40 milliards d'acariens par an

« C'est une spécificité du secteur : nous produisons nous-mêmes notre "matière première". A Amilly, nous récupérons les poils de chat auprès des toiletteurs et nous cultivons 100 hectares de graminées dont nous récoltons le pollen avec un tracteur doté d'aspirateurs brevetés. A Antony, nous cultivons des acariens », explique Dominique Pezziardi. Stallergènes a ainsi le tiercé gagnant, puisque « le Top 3 mondial des allergies, ce sont les acariens, suivies des graminées et des chats », poursuit Dominique Pezziardi. Les 40 milliards d'acariens sortant chaque année des lits de germes de blé et de levure d'Antony ne vont bientôt plus suffire, pour le plus grand

bonheur d'Amilly, où cette nouvelle culture pourrait créer à terme une vingtaine d'emplois, en sus des 15 employés actuels.

Mais Antony concentre l'essentiel des efforts d'extension, car c'est son usine de 15.000 m² qui extrait, à partir du pollen, des poils et des acariens, la ou les molécules provo-

quant une allergie et produit des immunothérapies. 40 % des volumes sont vendus en France et 60 % à l'export dans 46 pays.

Marché chinois

« Seuls 10 % des gens éligibles à une immunothérapie allergénique en prennent. Depuis cinq ans, le groupe connaît une croissance à deux chiffres », observe Dominique Pezziardi. Les besoins sont importants et les marchés asiatiques émergent, notamment la Chine, où il n'existe pas encore d'immunothérapies allergéniques. Les allergies respiratoires sont pourtant fréquentes chez les Chinois. Et parfois spécifiques. Si, dans le Top 3, les acariens gardent la palme, ils sont suivis non pas par les graminées comme ailleurs, mais par l'arboise (une spécificité chinoise), devant les chats.

Le 22 mai, le chinois Nuance a officialisé un partenariat avec Stallergènes pour vendre son immunothérapie Actair, déjà commercial-

sée dans 21 pays contre les allergies aux acariens. Stallergènes doit pouvoir fournir le marché chinois. Sur un marché mondial des thérapies allergéniques de 1,2 à 1,5 milliard d'euros par an, aujourd'hui le plus gros marché est l'Allemagne, suivie de la France (où les immunothérapies sont remboursables, à 15 % pour les comprimés, à 30 % pour les formes liquides), devant les Etats-Unis. Demain, la Chine pourrait s'inviter sur le podium.

D'où l'investissement de Stallergènes en France. « L'objectif est de moderniser et de doubler nos capacités de production françaises d'ici à 2030 », souligne le dirigeant. Sur les 125 millions annoncés, 17 millions ont déjà été investis en 2025 et 35 le seront cette année. Et les effectifs français, qui représentent déjà la moitié des 1.200 emplois du groupe, vont augmenter de 12 % dès cette année, soit une soixantaine d'emplois supplémentaires à Antony. ■

« Seuls 10 % des gens éligibles à une immunothérapie allergénique en prennent. Depuis cinq ans, le groupe connaît une croissance à deux chiffres. »
DOMINIQUE PEZZIARDI
Président de la filiale française de Stallergènes

Servier accélère avec une nouvelle acquisition américaine

PHARMACIE

Le laboratoire français mise 1,5 milliard de dollars en neurologie, pour acquérir un traitement des troubles musculaires causés par la maladie de Duchenne.

Et le prix d'achat peut encore monter.

Servier grossit à vue d'œil. Un mois après avoir finalisé une OPA à 2,5 milliards de dollars sur un spécialiste américain des cancers rares, c'est maintenant en neurologie qu'il

mise 1,55 milliard de dollars, pouvant monter à 2,65 milliards si les produits qu'il acquiert tiennent leurs promesses. Le deuxième laboratoire pharmaceutique français a annoncé, lundi, acquérir des traitements en cours de développement par la biotech américaine cotée Edgewise Therapeutics contre les troubles musculaires graves qui caractérisent la maladie de Duchenne et de Becker, une autre myopathie.

La transaction, qui a été approuvée par les instances de gouvernance respectives des deux sociétés, devrait être finalisée au cours du troisième trimestre 2026. Servier a récemment fait de la neurologie la nouvelle aire thérapeutique dans laquelle il veut croître, en parallèle à l'oncologie et aux maladies rares.

La maladie de Duchenne et celle de Becker sont des maladies génétiques, où une neurodégénérescence paralyse progressivement les muscles. Pour les guérir, il faudrait une thérapie génique corrigeant le gène défectueux et il n'en existe pas encore qui ait prouvé son efficacité.

Maladies sans solution

Le Généthon, l'organe de recherche de l'AFM-Téléthon, en développe actuellement une qui donne de bons résultats sur les premiers enfants qui ont été injectés depuis quelques années. Mais l'essai clinique est loin d'être achevé. Les traitements acquis par Servier, eux, ne sont pas des thérapies géniques, mais des traitements visant à protéger les muscles attaqués par la maladie.

L'acquisition de Servier com-

prend les équipes de l'activité dystrophie musculaire d'Edgewise Therapeutics, ainsi que le sevasement, un candidat-médicament oral conçu pour protéger les muscles contre les lésions induites par la contraction chez les personnes vivant avec une dystrophie musculaire rare. C'est un pari, car sevasement est encore en cours d'essai clinique, chez des patients souffrant de dystrophie musculaire de Becker et de Duchenne.

La maladie de Duchenne est le type de dystrophie musculaire le plus courant et n'a qu'une espérance de vie médiane de trente ans. Elle touche environ 20 bébés garçons sur 100.000 naissances vivantes et se manifeste généralement entre l'âge de 2 et 3 ans. La paralysie musculaire commence par les

membres inférieurs. Vers 12 ans, l'enfant a besoin d'un fauteuil roulant et sans assistance respiratoire, il meurt avant l'âge de 20 ans. Les enfants sous ventilation peuvent vivre dix à vingt ans de plus. Plus rare (moins de 8/100.000 naissances) et moins sévère, la dystrophie musculaire de Becker est, elle aussi, liée au chromosome X, donc ne touche que les garçons. La paralysie est moins rapide, les patients peuvent espérer vivre jusqu'à la quarantaine mais elle reste au final également mortelle et sans solution.

Si ce candidat médicament à 1,5 milliard de dollars franchit avec succès la phase finale de ses essais, il va « positionner Servier comme un acteur mondial doté de capacités opérationnelles et d'un pipeline solide dans le domaine des patholo-

gies neuromusculaires », souligne le laboratoire.

Servier a prouvé dans le passé qu'il avait du flair, quand il a racheté en 2020 l'américain Agios et son candidat-médicament le vorasidenib (aujourd'hui commercialisé sous la marque Voranigo) qui s'est révélé être la première avancée depuis plus de vingt ans dans une forme rare de gliome (une tumeur cérébrale). L'efficacité du vorasidenib avec plus de trois ans de recul vient d'ailleurs de faire l'objet d'une nouvelle présentation le 31 mai 2026 au grand rendez-vous mondial de l'oncologie, l'Asco, qui se déroule jusqu'à ce mardi soir à Chicago (Etats-Unis). A ce stade, le vorasidenib affiche fièrement 44 mois de survie médiane sans progression de la maladie. — M. C.

Nouveau record pour les ventes de voitures électriques

AUTOMOBILE

Les modèles à batterie ont représenté 34 % des immatriculations pour les particuliers en mai.

Sur l'ensemble du marché, elles représentent 28 % des ventes sur les cinq premiers mois de l'année.

Lionel Steinmann

Le marché automobile français a retrouvé un peu de tonus en mai. Selon les statistiques publiées lundi par la PFA, les immatriculations de voitures neuves ont progressé de 3,7 % par rapport à 2025, malgré deux jours ouvrés en moins du fait des nombreux ponts cette année. Et l'engouement pour les modèles électriques continue de prendre de l'ampleur.

Sur les 128.484 voitures particulières mises à la route le mois dernier, 29 % étaient 100 % électriques, nouveau record dans l'Hexagone. De début janvier à fin mai, la proportion de « watures » dans les ventes atteint 28 %.

Plusieurs facteurs se conjuguent pour expliquer cet essor. Avec la flambée des prix du pétrole, l'intérêt économique à rouler en électrique plutôt qu'à l'essence s'est très nettement accru, et les commandes

passées à la suite de la crise iranienne par les acheteurs soucieux de ménager leur porte-monnaie commencent à être livrés.

Une offre plus abordable

Si les acheteurs se déplacent en plus grand nombre vers les voitures à prise, c'est aussi parce que l'offre s'est démocratisée. Les constructeurs sont tenus par la réglementation de réduire leurs émissions moyennes de CO₂, et donc d'augmenter la proportion de modèles 100 % électriques dans leurs ventes. Ils ont donc injecté dans leur gamme depuis près d'un an des modèles moins chers : R5, R4, et désormais Twingo chez Renault, Citroën ë-C3 chez Stellantis, Skoda Elroq pour le groupe Volkswagen...

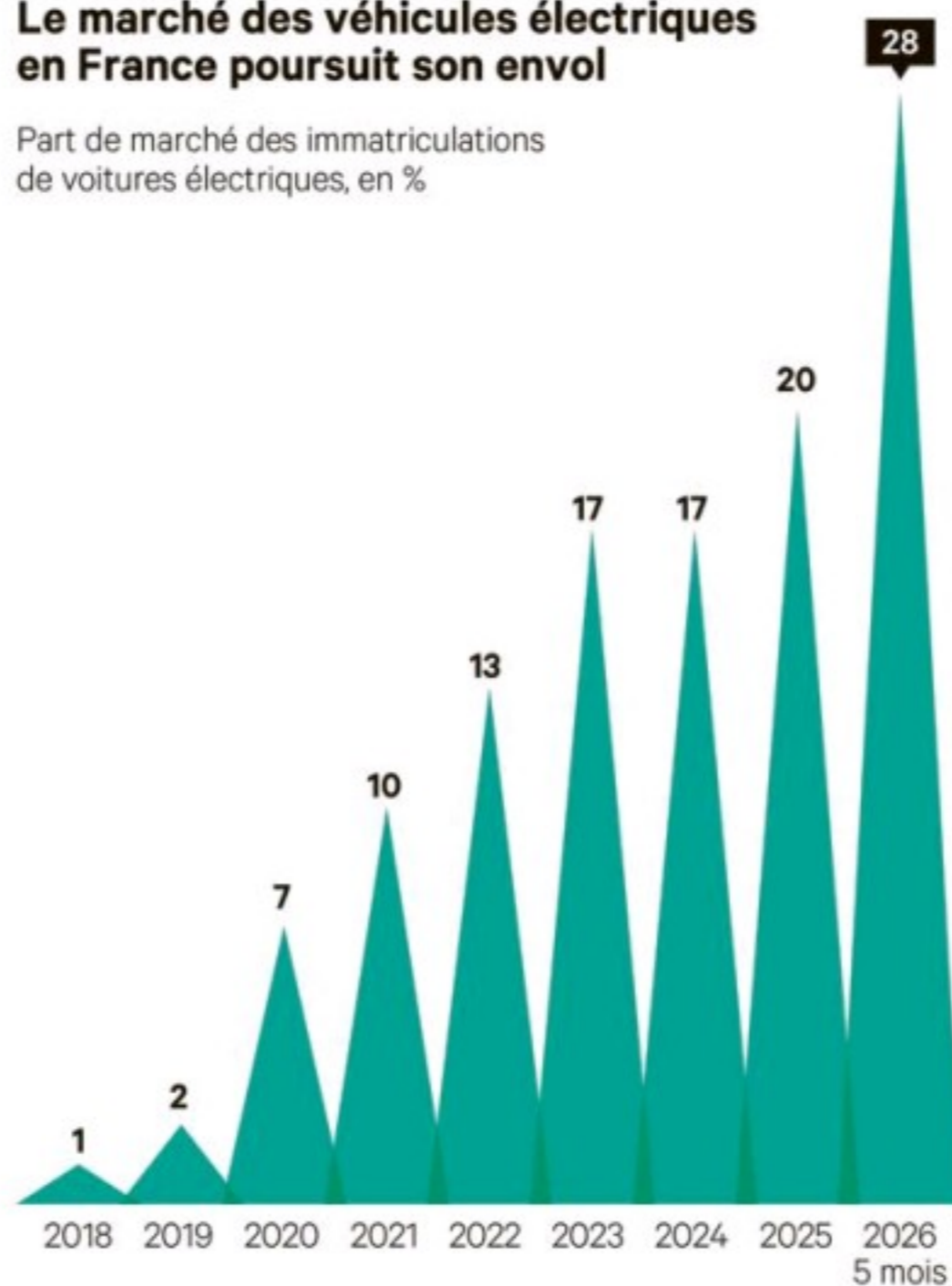
Par ailleurs, le coup de pouce financier apporté par l'État aux particuliers qui franchissent le pas a été porté de 3.100 à 3.500 euros minimum pour les véhicules ayant reçu l'éco-score. A tel point que chez les ménages « un achat sur trois est désormais électrique (34 % de part de marché) », pointe le spécialiste de la donnée AAA Data.

C'est encore plus élevé du côté des entreprises, qui depuis l'an dernier doivent choisir pour leurs voitures de fonction des véhicules électriques « éco-scorés » si elles veulent conserver un régime fiscal favorable.

Cette poussée des ventes de voitures profite essentiellement à deux constructeurs. Renault, tout d'abord, qui domine le classement

Le marché des véhicules électriques en France poursuit son envol

Part de marché des immatriculations de voitures électriques, en %



des ventes de voitures électriques grâce à sa R5. Celle-ci totalise 16.449 immatriculations sur les cinq premiers mois de l'année, et représente la cinquième vente toutes motorisations confondues. Le Scenic (10.634 ventes) et dans une moindre mesure la Mégane (4.842) profitent de leur côté des nouvelles règles fiscales pour les flottes.

Les marques chinoises accélèrent

Mais ce contexte se révèle également très favorable à Tesla. Après avoir multiplié l'an dernier les positions politiques en faveur de l'extrême droite, Elon Musk a changé de dada ces derniers mois et ne constitue plus un repoussoir pour une partie des clients. Par ailleurs, la marque n'a toujours que deux modèles dans sa gamme,

mais des versions moins équipées, et donc moins chères, ont remis le turbo sur les ventes. En mai, le Model Y de Tesla a très nettement dominé le classement des modèles électriques avec 3.874 unités écoulées, soit près de 1.000 de plus que la R5. Le SUV pointe désormais à la 8^e place des ventes toutes motorisations confondues depuis le début de l'année. Les ventes de la marque ont été multipliées par sept en mai, et ont bondi de 156 % depuis le début de l'année.



LES ECHOS / SOURCES : INSEE, PFA/AAA DATA / PHOTO : SYSPÉO/SIPA

Scania investit dans son usine d'Angers pour assembler des camions à batterie

Le constructeur suédois fait un pari sur l'électrique en France et investit 70 millions d'euros à Angers, où il produira également des camions à batterie. Il concurrencera ainsi Renault Trucks dans l'Hexagone sur ce marché de niche, à partir de 2029.

Denis Fainsilber

Le constructeur de poids lourds Scania mise sur la France pour développer son activité dans les camions électriques. Le groupe industriel suédois a annoncé, dans le cadre du sommet Choose France, un investissement de 70 millions d'euros pour confier à son site d'Angers (Maine-et-Loire) la production de camions à batterie, à partir de 2029, alors que celui-ci était consacré aux seules motorisations thermiques. La fabrication des nouveaux modèles électriques était jusqu'à présent réservée à l'usine historique suédoise de Södertälje.

Une annonce saluée par les deux ministres des Transports et de l'Industrie, Philippe Tabarot et Sébastien Martin. « Ce projet témoigne de l'attractivité de la France pour les investissements liés aux mobilités décarbonées et contribuera à accélérer l'électrification du transport routier de marchandises dans notre pays, au cœur du plan d'électrification porté par le gouvernement », se félicite un communiqué conjoint.

Dès la fin des années 1980, Scania avait choisi d'implanter en France sa troisième usine européenne,

inaugurée en 1992, et ne regrette pas ce choix. A Angers, le nombre de salariés a doublé depuis 2017, pour atteindre 1.500 personnes qui produisent 20.000 à 30.000 poids lourds par an, dont une partie militaire. Avec son nouvel investissement angevin, « plusieurs centaines d'emplois pourraient être créés en fonction de la demande du marché », précise l'exécutif.

Concrètement, Scania va agrandir l'usine existante avec un nouveau bâtiment et transformer des lignes d'assemblage pour les adapter à la production de poids lourds 100 % électrique. Il deviendra alors le second fabricant de ce type de véhicule décarboné dans l'Hexagone, en concurrence avec Renault Trucks (propriété de l'autre groupe suédois Volvo) qui officie notamment à Bourg-en-Bresse et près de Caen. Voir un possible concurrent local du chinois Windrose, qui cherche à construire une usine neuve près de Valenciennes. Scania fait partie du groupe Traton, qui compte d'autres producteurs de camions, comme MAN, Navistar ou Volkswagen.

En Europe comme en France, le marché du camion électrique est encore embryonnaire (2 % des livraisons dans l'Hexagone l'an der-

nier), surtout par rapport à la voiture particulière et aux bus urbains. Mais il est en phase de décollage, tiré par quelques pays comme l'Allemagne, la France et les Pays-Bas. Plusieurs barrières à l'entrée l'ont empêché de percer plus vite, dont le prix d'achat très élevé des modèles par rapport à leurs équivalents diesel, et une limitation en termes d'autonomie, qui est en train de s'atténuer.

Faire sauter les barrières à l'entrée

En France, les pouvoirs publics ont pris plusieurs mesures récentes pour encourager ce marché de niche, et espèrent que 2.000 camions électriques neufs seront immatriculés cette année, puis 4.000 en 2027. Ce qui restera néanmoins un très petit pourcentage par rapport au marché total, qui compte d'autres motorisations alternatives au gazole, comme le gaz naturel ou le B100.

Pour les plus gros camions, l'aide à l'acquisition de modèles électriques a été portée jusqu'à 100.000 euros, contre 60.000 euros auparavant. Cette enveloppe est piochée depuis peu dans les certificats d'économies d'énergie (CEE), versés notamment par les énergéticiens. Par ailleurs, Philippe Tabarot a lancé récemment le déploiement de 8.000 points de recharge dédiés aux poids lourds au cours des dix prochaines années, un plan qui repose là encore en grande partie sur le concours de grands énergéticiens, et une étude minutieuse des grands corridors autoroutiers européens. ■

100.000

EUROS

L'aide à l'acquisition de modèles électriques a récemment été augmentée. Elle était de 60.000 euros auparavant.

annonces judiciaires & légales

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Liberté - Égalité - Fraternité

PRÉFET DU VAL-D'OISE

Direction départementale des territoires

AVIS D'ENQUÊTE PUBLIQUE

Commune de Saint-Brice-Sous-Forêt (95)

Au profit de la Communauté d'Agglomération Plaine Vallée (CAPV), l'ouverture d'une enquête publique préalable à la délivrance du permis de construire PC 095 539 26 0 0004 déposé par la CAPV nécessaire à la création d'une centrale photovoltaïque située « Le Mont de Sarcelles » à SAINT-BRICE-SOUS-FORÊT (95350)

En application de l'arrêté préfectoral n°2026-18811 du 27 mai 2026, le permis de construire PC 095 539 26 0 0004 déposé par la CAPV nécessaire à la création d'une centrale photovoltaïque située « Le Mont de Sarcelles » à SAINT-BRICE-SOUS-FORÊT (95350) est soumis à une enquête publique.

Cette enquête se déroulera pendant 34 jours consécutifs sur le territoire de la commune de Saint-Brice-Sous-Forêt, du mercredi 17 juin 2026 à 09h00 au lundi 20 juillet 2026 à 17h00 inclus.

La maîtrise d'ouvrage de l'opération appartient à la Communauté d'Agglomération Plaine Vallée (CAPV).

En date du 21 mai 2026, le Président du Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise a désigné Madame Sokorn MARIOT, en qualité de commissaire enquêteur, et Madame Hélène GLOUSE, en qualité de commissaire enquêteur suppléant.

Le commissaire enquêteur siégera et recevra en personne les observations du public à la Direction des Services Techniques de la commune de Saint-Brice-Sous-Forêt - 7 rue de la Forêt - 95350 SAINT-BRICE-SOUS-FORÊT :

• Mercredi 24 juin - 13h30 à 17h00,
• Mercredi 15 juillet - 13h30 à 17h00,
• Lundi 20 juillet - 13h30 à 17h00,

Des réunions publiques sont proposées :

• Le jeudi 18 juin 2026 à 18h30 en visioconférence ;
• Le jeudi 9 juillet 2026 à 18h30 en distanciel et présentiel à la mairie de Saint-Brice-Sous-Forêt ;

Pendant le délai précité :

- le dossier d'enquête comprenant le dossier de demande de permis de construire, l'étude d'impact, l'avis de la CDPENAF en date du 22 avril 2026, l'avis des collectivités territoriales intéressées, l'avis de l'autorité environnementale (MRAE) et le mémoire en réponse du maître d'ouvrage à l'avis de l'autorité environnementale ainsi qu'un registre papier seront consultables à :

• la Direction des Services Techniques aux jours et horaires d'ouverture,
• la Communauté d'Agglomération Plaine Vallée aux jours et horaires d'ouverture :

Communauté d'Agglomération Plaine Vallée
1 rue de l'Égalité
95320 SOISY-SOUS-MONTMORENCY

- le dossier mentionné ci-dessus est également consultable :
• en préfecture du Val-d'Oise sur rendez-vous (Direction Départementale des Territoires du Val-d'Oise - Service Urbanisme et Aménagement Durable - Pôle Aménagement Opérationnel - Application Droit des Sols, 5 avenue Bernard Hirsch - 95010 CERGY-PONTOISE) ;

• sur le site internet de la préfecture du Val d'Oise : <https://www.val-doise.gouv.fr/Actions-de-l-Etat/Amenagement-du-territoire-et-construction/Urbanisme-Planification-Logement/ENQUETES-PUBLIQUES/DECLARATIONS-D-INTENTION-ENQUETES-PUBLIQUES> (dossier : Création centrale photovoltaïque - Saint-Brice-Sous-Forêt)

• sur le site internet de la ville de Saint-Brice-Sous-Forêt : <https://www.saintbrice95.fr/>

• sur le site internet de Communauté d'Agglomération Plaine Vallée : <https://www.agglo-plainevallee.fr/>

• sur le site internet dédié à l'enquête : <https://www.registre-numerique.fr/parc-solaire-plaine-vallee>

- les observations du public devront être :

- soit consignées sur les registres d'enquêtes déposés à la Direction des Services Techniques de Saint-Brice-Sous-Forêt et au siège de la CAPV,

- soit adressées par correspondance, pendant la durée de l'enquête, au commissaire enquêteur, en mairie de Saint-Brice-Sous-Forêt, à l'adresse suivante : Madame la Commissaire-enquêteur - Mairie de Saint-Brice-Sous-Forêt - Direction des services techniques - 7 rue de la Forêt - 95350 SAINT-BRICE-SOUS-FORÊT

- soit exprimées oralement au commissaire-enquêteur au cours des permanences,

- soit déposées sur le registre dématérialisé accessible à l'adresse suivante : <https://www.registre-numerique.fr/parc-solaire-plaine-vallee>

- soit envoyées par courrier électronique à l'adresse suivante : parc-solaire-plaine-vallee@mail.registre-numerique.fr

Au terme de l'enquête, le commissaire enquêteur consignera, dans un document, ses conclusions motivées au titre de l'enquête publique en précisant si elles sont favorables, favorables avec réserve(s) ou défavorables au projet soumis à l'enquête publique.

Le commissaire enquêteur transmet au préfet son rapport et ses conclusions. Le préfet adressera dès leur réception, copie du rapport et des conclusions à la CAPV et à la mairie de Saint-Brice-Sous-Forêt pour y être tenue, sans délai, à la disposition du public pendant au minimum un an à compter de la clôture de l'enquête.

Ces documents seront consultables sur le site des services de l'État : <https://www.val-doise.gouv.fr/Actions-de-l-Etat/Amenagement-du-territoire-et-construction/Urbanisme-Planification-Logement/ENQUETES-PUBLIQUES/DECLARATIONS-D-INTENTION-ENQUETES-PUBLIQUES> (dossier : Création centrale photovoltaïque - Saint-Brice-Sous-Forêt)

Les personnes intéressées pourront en obtenir communication sur demande au préfet du Val d'Oise (Direction Départementale des Territoires du Val d'Oise - Service Urbanisme et Aménagement Durable - Pôle Aménagement Opérationnel - Application Droit des Sols).

À l'issue de l'enquête l'enquête publique, le préfet du Val-d'Oise se prononcera par arrêté sur la demande de permis de construire n° PC 095 539 26 0 0004 déposée le 11 mars 2026 par la CAPV sus-mentionnée.

Retrouver toutes les informations relatives à cette enquête publique avec ce QR code :



EP 26-0442 / contact@publlegal.fr

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

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

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

La SNCF ne sera plus seule à payer la facture de la rénovation du réseau

FERROVIAIRE

Le nouveau contrat entre l'Etat et SNCF Réseau donne plus de visibilité pour planifier les travaux.

Denis Fainsilber

Dénicher 1,5 milliard d'euros supplémentaires par an pour rénover et entretenir le réseau ferré national dès 2028, et porter ainsi l'enveloppe totale des travaux à 4,5 milliards par an : c'est le défi majeur inclus dans le nouveau « contrat de performance » entre l'Etat et SNCF Réseau. Celui-ci court sur la période 2024-2033 et vient d'être mis en consultation auprès des parties prenantes (opérateurs ferroviaires en France, autorités organisatrices de transport, autorité de régulation des transports), en vue d'une mise en route à l'automne prochain, après consultation du Parlement.

Une équation ardue, alors que les nouvelles recettes issues des renouvellements des concessions d'autoroutes ne vont pas tomber du ciel avant 2032 au plus tôt. Avec ce nouveau corpus pluriannuel, l'Etat-actionnaire de la SNCF a enfoncé la touche « annule et remplace », à propos du contrat d'objectifs précédent, scellé pour la période 2021-

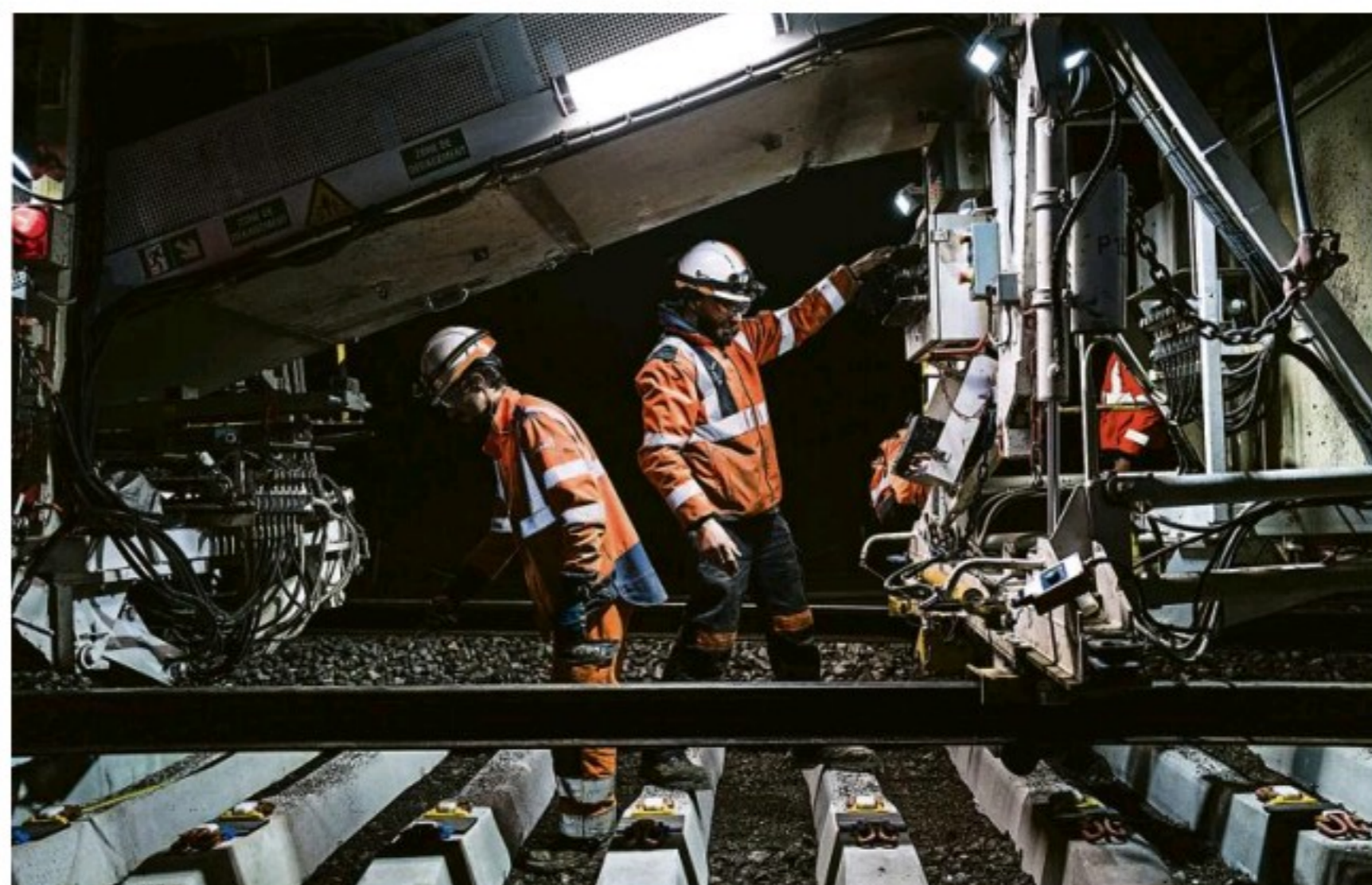
2030. Une copie que beaucoup avaient jugée, dès le départ, trop timorée, dans un contexte de mise en route de la concurrence ferroviaire et de besoins massifs en travaux.

Désormais, il est l'heure de s'adapter à de vrais défis. D'abord, une augmentation de 25 % du trafic ferroviaire lors des prochaines années (TGV, TER, fret), soit 800.000 trains supplémentaires devant circuler d'ici à 2033. Ensuite, l'impérieuse obligation invoquée depuis longtemps, de stopper la courbe de dégradation des voies ferrées.

Une équation complexe

Cela en tenant compte du défi supplémentaire des aléas climatiques (canicules, inondations...) qui menacent de manière de plus en plus aiguë le réseau national. Par exemple, il va falloir remplacer des kilomètres de caténaires dans le Sud-Ouest, qui ne sont plus adaptées aux températures diurnes actuelles.

Sans pouvoir encore compter sur le fléchage pérenne des recettes des autoroutes, l'Etat a donc travaillé sur une équation complexe, pour respecter les conclusions de la conférence Ambition France Transports de juillet dernier. « On a construit petit à petit ce consensus, c'est le point de sortie de toute une séquence », estime-t-on au ministère des Transports.



Le réseau ferroviaire va devoir faire face à une augmentation de 25 % du trafic lors des prochaines années (TGV, TER, fret), soit 800.000 trains supplémentaires devant circuler d'ici à 2033.

La clé de répartition du 1,5 milliard annuel à investir à partir de 2028 ? Tout d'abord 500 millions supplémentaires issus du « fonds de concours » versé par le groupe SNCF (SNCF Voyageurs, GéoDés, Keolis...), pour abonder la somme moyenne d'environ 1,5 milliard déjà versée depuis 2024. Sans dépasser ce plafond. En dépit de la levée de boucliers de plusieurs syndicats, qui jugent que la SNCF est seule à participer à l'opération, sa part relative sera moindre au bout de quelques années, et « sera décroissante à l'issue du contrat », promet l'exécutif.

Car pour le milliard complémentaire, une des « briques » espérées viendra des certificats d'économie d'énergie (CEE). Le ministère des Transports a fait valoir auprès de Matignon que le train, mode décar-

boné, en récupère beaucoup moins les bénéfices que le logement et le bâtiment. Il espère « des annonces avant l'été ». L'hypothèse de travail serait de récupérer par ce biais 200 à 300 millions d'euros par an, même si les montants seront moindres avant 2028. Cela aura le mérite « d'ouvrir le robinet préalablement », avance-t-on au ministère.

Fonds européens,

Les autres options sont sur la table pour ne pas tout attendre de la SNCF et des clients du TGV. La mobilisation de fonds européens, dans le contexte du prochain cadre financier pluriannuel de l'UE est envisagé. Cette manne pourrait être utilisée à partir de 2028. Hors schéma de financement pour des lignes nouvelles de LGV comme Bor-

deaux-Toulouse et Bordeaux-Dax, inclus dans d'autres enveloppes.

Enfin, le troisième levier pourrait provenir d'investissements privés, mais pour des projets très ciblés. « Privé » au sens très large : la Caisse des Dépôts, groupe public, pourrait être sollicitée. L'institution pourrait par exemple financer des systèmes de gestion du trafic ERTMS qui permettent d'accroître les cadences entre chaque train, prévus sur Paris-Bordeaux et Paris-Lille. Cet outil technologique est soutenu par Bruxelles, mais la France est très en retard dans son déploiement. Et si jamais certains flux envisagés faisaient défaut, l'Etat pourrait boucher les trous par des dotations budgétaires annuelles. Ce qui reste à valider après l'élection présidentielle de 2027. ■

Proman met un pied en Asie-Pacifique

INTÉRIM

Le groupe de travail temporaire acquiert Protech, dixième acteur australien du secteur.

Paul Molga

— Correspondant à Marseille

L'appétit de croissance du 4^e acteur européen de travail temporaire Proman ne tarit pas. Au rythme d'une à deux acquisitions par an depuis qu'il a pris les commandes, en 2004, du groupe familial situé à Manosque, dans les Alpes-de-Haute-Provence, son président, Roland Gomez, a mis la main sur une cinquantaine d'entreprises.

La dernière en date, annoncée lundi, lui ouvre les portes de l'Asie-Pacifique avec la prise de participation majoritaire de Protech, dixième acteur australien de travail temporaire et de recrutement. Cette entreprise est un acteur indépendant créé il y a vingt ans par Marc Meili, qui restera à sa tête les cinq prochaines années. Il a déjà fait un important travail de développement en maillant le continent océanique de 26 agences.

L'entreprise profite de l'importante demande de cols bleus qualifiés pour le travail dans les exploitations minières, la construction et les énergies nouvelles. Avec 250 employés, elle gère près de 5.000 intéri-

Proman confirme son objectif à plus de 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2026.

maires et a réalisé 650 millions de dollars australiens (427 millions d'euros) de chiffre d'affaires pour son dernier exercice.

Avec cette prise, Proman confirme un objectif de croissance très au-dessus de celui de ses concurrents. « Nous réaliserons cette année 5,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires contre 4,6 [milliards] en 2025 », annonce Roland Gomez aux « Echos ». Il est désormais présent dans 19 pays et 4 continents, et n'est pas prêt à baisser de régime. « Notre ratio de dette est négatif », poursuit le patron.

Marges de progression

« Le maintien de l'indépendance et le traitement respectueux, loyal et reconnaissant des intérimaires sont des principes érigés en totem », poursuit le président. Ces valeurs sont partagées par 6.500 employés dans presque 1.300 agences, qui emploient 110.000 intérimaires dans les industries manufacturières, l'agroalimentaire, la construction, la logistique et les activités tertiaires.

« Il nous reste encore de multiples marges de progression sur des géographies en pleine consolidation », projette Roland Gomez. Avec Protech, il compte pénétrer les marchés asiatiques – chinois, indiens et japonais – avec un objectif rond de 1 milliard de dollars australiens de chiffre d'affaires en 2030.

Les opportunités sont également européennes avec des projets d'implantation en Pologne et en Tchéquie notamment. En Afrique, la croissance mensuelle de 20 % qu'il réalise au Maroc l'encourage à s'étendre ailleurs. Restera ensuite à conquérir le cinquième continent, avec le Brésil et la Colombie dans son collimateur. ■

annonces judiciaires & légales

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté - Égalité - Fraternité

PRÉFECTURE DE LA SEINE-SAINT-DENIS

RAPPEL - AVIS D'INFORMATION PRÉALABLE À L'OUVERTURE DE LA PARTICIPATION DU PUBLIC PAR VOIE ÉLECTRONIQUE

(Articles L. 123-19 et L. 123-19-2 du code de l'environnement)

Une participation du public par voie électronique (PPVE), permettant au public de consulter le dossier et de formuler des observations de manière dématérialisée, est organisée pour une durée de quinze jours consécutifs, du lundi 1^{er} juin 2026 à 8h00 au lundi 15 juin 2026 inclus à 17h00, concernant le projet de mise en place d'une ligne d'anaphorèse et de ses installations connexes (dégraissage lessiviel et ressuage), porté par la société SATYS (Satys Surface Treatment Nord), situé 1 place du Général Valérie André et 3 rue Sébastien et Jacques Lorenzi à Dugny.

Le projet est implanté sur un site de traitement de surface du secteur aéronautique, au sein de l'emprise Airbus Helicopters exploité par la société SATYS sur les communes de Dugny (93) et de Bonneuil-en-France (95). L'installation est autorisée par arrêté préfectoral d'autorisation n°2016-2500 du 17 août 2016.

Le projet a fait l'objet d'un porter à connaissance en date du 16 juin 2023, validé le 2 avril 2026 par l'inspection des installations classées. Il n'entraîne pas de modification substantielle des conditions d'exploitation. Il prévoit, toutefois, la création de deux rubriques soumises à enregistrement : R.2940.1 (application de peinture) et R.2563.1 (nettoyage-dégraissage de surface).

Le présent avis est affiché dans un rayon d'un kilomètre autour du site, sur les communes de Dugny (93), de Bonneuil-en-France (95) et de Garges-Les-Gonesses (95).

Le dossier est consultable pendant toute la durée de la participation :

- sur le registre dématérialisé sécurisé, à l'adresse suivante :

<https://www.registre-numerique.fr/satyscoatings>

- sur le site internet des services de l'État en Seine-Saint-Denis :

<https://www.seine-saint-denis.gouv.fr/Actions-de-l-Etat/Environnement-risques-et-nuisances/1-Installations-classees-pour-la-protection-de-l-environnement/Enquetes-et-consultations-du-public-en-cours/Participation-du-public-par-voie-electronique/PPVE-Societe-SATYS-Dugny>

Il peut également être consulté, sur demande, en version papier, à la préfecture de la Seine-Saint-Denis - (bureau de l'environnement - 1, esplanade Jean Moulin, 93007 Bobigny cedex - Tél : 01.41.60.64.76).

Un poste informatique est mis à disposition du public à l'accueil de la préfecture de la Seine-Saint-Denis (de 9h00 à 16h00) afin d'accéder au registre dématérialisé.

Pendant toute la durée de la participation, le public peut formuler ses observations et propositions :

- sur le registre dématérialisé,

- par courrier électronique à l'adresse électronique suivante :

satyscoatings@mail.registre-numerique.fr

A compter de l'ouverture de la participation du public par voie électronique, des renseignements peuvent être demandés, et des observations ou questions sur le dossier peuvent être adressées auprès de la Préfecture de la Seine-Saint-Denis à l'adresse électronique suivante :

pref-bureau-environnement@seine-saint-denis.gouv.fr

Les observations et propositions transmises après le 15 juin 2026 à 17h00 ne seront pas prises en considération.

Toute information complémentaire relative au projet peut être demandée auprès de la société SATYS (Satys Surface Treatment Nord), sise 3 rue Franz Joseph Strauss, B.P. 20043, zone Aéroconstellation, à Biagnan (31700), auprès de Madame Clotilde Rigaud, QHSE (crigaud@satys.com), ou de Monsieur Olivier Laurent (olaurent@satys.com), directeur QHSE.

À l'issue de la procédure de participation, une synthèse des observations et propositions du public ainsi que la décision de l'autorité compétente sont rendues publiques.

La décision susceptible d'intervenir à l'issue de la procédure sera prise par arrêté du préfet de la Seine-Saint-Denis et pourra modifier, le cas échéant, l'arrêté préfectoral d'autorisation du 17 août 2016.

EP 26-0310 / contact@publlegal.fr

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

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

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

Dix-sept magasins Auchan dans l'attente d'un repreneur

DISTRIBUTION

Les Mousquetaires, candidat privilégié au rachat de 91 magasins Auchan, se sont montrés sélectifs en en validant « seulement » 72.

Julia Lemarchand

Nouveau rebondissement dans le partenariat inédit entre Auchan et Intermarché, annoncé il y a plus de six mois. Au départ de ce projet iconoclaste dans la distribution française, les quelque 300 supermarchés à l'oiseau rouge devaient se transformer en franchise aux couleurs d'Intermarché ou de Netto. Puis en janvier, un tiers de ces magasins était finalement proposé directement à la vente aux Mousquetaires. Après examen des 91 dossiers de cession, 17 n'ont toujours pas trouvé preneur, a-t-on appris lundi.

A défaut d'intéresser les patrons d'Intermarché, ces magasins seront donc proposés à la vente à d'autres enseignes concurrentes, par grappes ou individuellement. Selon l'expert Olivier Dauvers, qui a commencé à diffuser l'information dimanche soir, certains rachats de magasins risquaient de se faire retoquer par l'Autorité de la concurrence ou avaient des comptes d'exploitation « trop dans le rouge » pour être sauvables. Contacté, Intermarché n'a pas souhaité commenter.

Certains de ces magasins pourraient ne pas retrouver de repreneurs du tout. Selon l'expert, ces dernières semaines, une « poignée d'hypers » Auchan, d'anciens Géant Casino très déficitaires, aurait également été proposée moins formellement aux Mousquetaires, qui auraient décliné leur reprise. Dans ce contexte, un nouveau PSE n'est pas à exclure, après le plan social XXL annoncé fin 2024 de 2.389 suppressions d'emplois et la fermeture de 10 magasins.

Nouvelle filiale A+ Super

Les syndicats, informés en CSE lundi après-midi, se sont montrés dépités face à la nouvelle. « On se demande si Guillaume Darrasse [le directeur général d'Auchan] a un plan. On nous a parlé d'une amélioration lors de la présentation des résultats de 2025. Mais il n'en est rien. Cette annonce est un nouveau coup dur pour les salariés jetés dans l'incertitude encore pour plusieurs mois, avec un mental et des conditions de travail qui se dégradent », a confié aux « Echos » Franck Martinaud, délégué central FO.

Sur les 91 supermarchés qu'Auchan espérait céder aux Mousquetaires, 72 seront bien repris par des adhérents du groupe dirigé par Thierry Cotillard, et deux resteront finalement chez Auchan. Ce qui porte à 13 le nombre de supermarchés qui resteraient dans le périmètre d'Auchan Retail France sous d'autres formats.

Depuis janvier, le lot des 164 supermarchés Auchan qui formeront le premier master franchisé d'Intermarché n'a, lui, pas évolué. La

nouvelle filiale d'Auchan Retail France, destinée à les accueillir, appelée « A+ Super », est toujours en cours de constitution. Nommé le mois dernier, son patron, Etienne Hurez, un ancien de Boulanger, en prendra la tête. Sous réserve de la validation de l'Autorité de la concurrence française, qui doit rendre son verdict d'ici à début juillet sur cette opération de concentration inédite dans la grande distribution alimentaire française.

Lundi, Barthélémy Guislain, le président de l'Association familiale Mulliez (AFM), qui détient Auchan, a estimé dans « Le Figaro » que ce projet de franchise pour les supermarchés d'Auchan, « avec lesquels on n'a jamais gagné d'argent » est le « meilleur projet » pour sauver l'enseigne, un temps joyau des Mulliez qui finançait le développement de Decathlon et Leroy Merlin. « Maintenant, ces entreprises soutiennent leur mère nourricière. La vie est un cycle », a-t-il déclaré, en appui de la nouvelle raison d'être que se sont donnée les membres de l'AFM, lors de leur assemblée générale samedi.

Après avoir soutenu les activités entrepreneuriales utiles pour la société durant la décennie précédente, les membres de l'AFM se posent en « un tiers de confiance solide pour nos entreprises » pour les dix ans à venir. « Les actionnaires sont un amortisseur long terme. Notre manière d'assumer notre responsabilité est de soutenir l'entreprise », a précisé Barthélémy Guislain. Reste à savoir combien de temps et d'argent la famille est prête à mettre pour biberonner Auchan. ■

Le projet de loi d'urgence agricole en passe d'être voté à l'Assemblée

AGRICULTURE

Le gouvernement a réussi à imposer ses vues sur le stockage de l'eau au cours de l'examen du projet de loi à l'Assemblée nationale.

Paul Turban

Bilan en demi-teinte pour le gouvernement. Alors que les députés ont terminé samedi l'examen du projet de loi d'urgence agricole, plusieurs mesures ont été introduites dans le texte contre l'avis de l'exécutif. L'ensemble du texte doit être voté ce mardi, avant de partir au Sénat.

Au vu des débats au cours des deux semaines d'examen, les socialistes – qui s'étaient abstenus en commission – pourraient s'opposer au texte. « On a dépassé très largement ce que les socialistes s'étaient fixé en lignes rouges », a expliqué à l'AFP la députée PS Mélanie Tho-

min. Le texte devrait toutefois être adopté grâce au soutien du Rassemblement national. « Le bilan est très positif, parce qu'on a eu plusieurs victoires, même si on regrette que nous n'ayons pas pu avoir de débat sur les produits phytosanitaires. Mais nous voterons pour mardi », assure aux « Echos » la députée RN Hélène Laporte.

Soutien de la FNSEA

Parmi les amendements soutenus par l'extrême droite et adoptés, on peut citer l'adoption d'un amendement prévoyant une présomption de tir de défense légitime contre un loup en cas « d'attaque imminente » contre un troupeau, ou encore l'instauration de « prix planchers » dans les négociations commerciales entre les agriculteurs et les industriels. Dans ce dernier cas, des amendements insoumis ont été adoptés avec le soutien du Rassemblement national.

Très investie et sollicitée dans la construction du projet de loi en amont du marathon parlementaire, la FNSEA estime que « cette loi doit

impérativement poursuivre son parcours législatif et être adoptée par les députés », « bien que très insatisfaisante ». Et renvoie la balle au Sénat.

Malmené lors de l'examen en commission, le volet consacré à l'eau a été rétabli dans une version proche de celle du gouvernement, que ce soit sur la restauration des zones humides ou la législation sur le stockage de l'eau. Autre victoire du gouvernement, l'Assemblée a ouvert la voie à la possibilité pour l'exécutif d'alléger les contraintes administratives pesant sur les bâtiments d'élevage, afin de faciliter par exemple des agrandissements.

En revanche, sur les « prix planchers » dans le cadre des négociations entre les agriculteurs et leurs premiers acheteurs, Annie Genevard a dénoncé « une dénaturation », avec des mesures qui pourraient se révéler « profondément préjudiciables à l'intérêt des producteurs eux-mêmes ».

Autre point, LFI et RN se sont alliés pour interdire l'importation de denrées produites avec un pesticide prohibé en France, et non plus

prohibé en Europe, comme initialement prévu par le texte. Une mesure illégale au vu du droit européen, regrette le gouvernement. Idem pour une mesure imposant des produits du « territoire français » dans la restauration collective.

Le Sénat sur le qui-vive

Ces dispositions seront sans doute réécrites par le Sénat, où le texte doit poursuivre son parcours législatif à partir du 29 juin. « La loi n'a pas achevé son parcours », a souligné le ministre de l'Agriculture, Annie Genevard, comptant notamment sur la Chambre haute pour « reprendre à la base » certaines dispositions.

Sous l'impulsion du sénateur LR Laurent Duplomb, la majorité sénatoriale devrait également remettre sur la table la question des phytosanitaires. Elle veut notamment introduire dans le projet la réautorisation de l'acétamipride. Une mesure déjà votée, mais censurée par le Conseil constitutionnel pour des questions de forme l'an dernier. Le gouvernement préférerait toutefois que cette réautorisation passe par une proposition de loi séparée, pour éviter de se priver du soutien de certains députés centristes, opposés au retour de ce pesticide controversé.

Autre sujet probable de crispation, les sénatrices Anne-Catherine Loisier (Union centriste) et Antoinette Guhl (Ecologistes), qui ont piloté une commission d'enquête sur les marges de la grande distribution, ont promis d'introduire dans le projet de loi d'urgence agricole quelques-unes des solutions qu'elles ont identifiées lors de leurs travaux. Cela pourrait toutefois diviser la majorité sénatoriale, puisque Les Républicains ont voté contre les recommandations de la commission.

Le texte qui sortira du Sénat ne sera qu'un jalon supplémentaire. Le gouvernement devrait en effet, une fois le texte adopté par la Chambre haute, convoquer une commission mixte paritaire. Députés et sénateurs devront alors trouver un texte de compromis qui pourra être approuvé par les deux chambres. L'exécutif espère ainsi parvenir à faire aboutir cette loi avant l'été. ■



« La loi n'a pas achevé son parcours », a souligné le ministre de l'Agriculture, Annie Genevard à l'Assemblée nationale, vendredi. Photo Quentin De Groeve/Hans Lucas/AFP

L'année intense du géant suédois de l'hygiène Essity

BIENS DE CONSOMMATION

De passage à Paris à l'occasion de Choose France, Ulrika Kolsrud, la patronne d'Essity, vient de fêter sa première année à la tête du groupe.

Le propriétaire de Nana, Lotus ou Tena opère une revue stratégique de sa division « Consumer Tissue ».

Camille Wong et Clotilde Briard

Un an pile après sa prise de fonctions, Ulrika Kolsrud a imprimé sa marque à la tête d'Essity. Le groupe suédois, propriétaire notamment de Nana, Lotus, Tena, Tork ou Okay, multiplie les chantiers et revient à Choose France, où 110 millions d'euros d'investissement avaient été annoncés.

Cette fois-ci, Essity n'y fait pas d'annonce majeure. Mais en 2025 et 2026, quelque 74 millions ont été injectés, notamment dans de nouvelles lignes de production pour

Lotus et Tork, une augmentation des capacités pour les bandes adhésives destinées aux sportifs, ainsi que dans des chaudières à biomasse pour décarboner ses sites de Kunheim en Alsace et de Theil-sur-Huisne dans l'Orne.

La France est le cinquième marché du groupe, qui réalise des ventes de 1,1 milliard d'euros, avec 2.500 employés pour huit implantations, dont six sites industriels. À l'échelle mondiale, l'entreprise pèse près de 13 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Et la PDG a décidé d'accélérer le pas grâce à une organisation plus « décentralisée ».

Appétit français pour les innovations

Un programme de réduction des coûts a ainsi été lancé fin 2025, visant jusqu'à 1 milliard de couronnes suédoises (environ 93 millions d'euros) d'économies annuelles, effectives d'ici à la fin de l'année. Il porte à la fois sur les frais généraux et les coûts de production, avec des suppressions de postes attendues, sans chiffrage précis à ce stade.

« Toutes ces économies seront réinvesties dans nos marques et notre croissance, par exemple dans l'innovation », assure Ulrika Kolsrud, qui connaît bien la maison, pour y avoir évolué durant une trentaine d'années. Le digital s'invite ainsi de

plus en plus dans la partie. À l'image de Tena SmartCare Identifi qui permet aux soignants ou aux aidants familiaux de mieux mesurer l'incontinence des personnes âgées et les besoins de changement de leur protection grâce à des capteurs installés sur les protections assurant un suivi sur 72 heures.

La France est le cinquième marché du groupe, qui y réalise des ventes de 1,1 milliard d'euros, avec 2.500 employés pour huit implantations.

« Les consommateurs français, qui apprécient les marques, accueillent d'ailleurs très bien les innovations », ajoute Ulrika Kolsrud. Le marché hexagonal a ainsi été très réactif au lancement récent de culottes menstruelles pour adolescentes « zéro fuites ».

En parallèle, la dirigeante a engagé une évaluation de la composition du portefeuille d'activités. Le groupe a ainsi lancé une « revue stratégique » de sa division « Consumer Tissue » (Zewa, Lotus, Cushelle, Regio...), qui représente

31 % des revenus, mais reste une activité gourmande en capitaux et à la rentabilité moins importante que les autres segments dans lesquels l'industriel est présent.

« Cela n'a rien à voir avec des économies de coûts. Il s'agit davantage de disposer à l'avenir de la meilleure composition de portefeuille possible et de veiller à ce que l'activité « Consumer Tissue » soit dans les meilleures conditions pour développer son plein potentiel », précise-t-elle. Tout est sur la table : cession totale ou partielle, spin-off, voire conservation de l'activité. L'entreprise se donne six à douze mois pour prendre une décision.

Essity reste aussi actif sur le front des acquisitions. Après le rachat des activités nord américaines d'Edgewell dans l'hygiène féminine en novembre 2025, le groupe n'exclut pas de nouvelles opérations, en ciblant en priorité les segments les plus rentables : hygiène féminine, incontinence, soins des plaies et activités professionnelles.

Le vieillissement de la population constitue, à cet égard, un levier de croissance. Aujourd'hui, 20 % de l'activité du groupe est liée à l'incontinence, contre seulement 5 % pour les soins pour bébés. « En outre, les gens font de plus en plus attention à leur bien-être et à leur santé », estime Ulrika Kolsrud. ■

annonces judiciaires & légales

CONSEIL DÉPARTEMENTAL DU VAL-DE-MARNE

RAPPEL

AVIS D'ENQUÊTE PUBLIQUE

RELATIVE AU DÉCLASSEMENT PAR ANTICIPATION DE DELAISSES ET D'EMPRISES DE VOIRIE D'UNE SURFACE TOTALE DE 3662 M² SITUÉES ENTRE LA RD 19 A ET LA RD 19 B SUR LA POINTE EST DE LA ZAC DU TRIANGLE DE L'ECHAT A CRETEIL.

Par arrêté n°2026-162 en date du 04 mai 2026, le Président du Conseil Départemental a prescrit l'ouverture d'une enquête publique préalable au déclassement par anticipation de délaissés et d'emprises de voirie d'une surface totale de 3662 m² situées entre la RD 19 A et la RD 19 B sur la pointe Est de la ZAC du triangle de l'Echat.

L'enquête publique se tiendra du lundi 1^{er} juin 2026 à 9h au mardi 23 juin 2026 à 17h. Pendant la durée de l'enquête, les pièces du dossier d'enquête ainsi qu'un registre d'enquête à feuillets non mobiles, seront mis à la disposition du public aux heures d'ouverture de la Mairie :

- Le lundi - mercredi - jeudi - vendredi de 9h00 à 17h00
- Le mardi de 9h00 à 12h30 (fermeture l'après-midi)

Les pièces du dossier d'enquête seront également consultables par voie dématérialisée à l'adresse suivante :

<https://www.registre-numerique.fr/creteil-zac-echat-lot-n7-rd>

Pendant la durée de l'enquête, les intéressés pourront transmettre leurs observations et propositions :

- Soit en les consignants sur le registre d'enquête (papier)
- Soit en les adressant par courrier à l'adresse suivante :

Madame le commissaire-enquêteur
Enquête publique ZAC du Triangle de l'Echat
Déclassement partiel de la RD 19A – RD 19B
Hôtel de Ville de Créteil - Direction de l'Urbanisme
1 place de Salvador ALLENDE, 94000 CRETEIL.

- Soit en les adressant par voie électronique à l'adresse suivante : creteil-zac-echat-lot-n7-rd@mail.registre-numerique.fr

- Soit en les consignants sur le registre dématérialisé accessible à l'adresse suivante : <https://www.registre-numerique.fr/creteil-zac-echat-lot-n7-rd>

Madame Brigitte BOURDONCLE, Commissaire-enquêteur, se tiendra à la disposition du public à l'Hôtel de Ville de Créteil - Direction de l'Urbanisme 7^{ème} étage - 1, Place Salvador Allende, pour recevoir ses observations et propositions :

- Le mercredi 03 juin 2026 de 9h30 à 12h30
- Le mardi 23 juin 2026 de 14h30 à 17h00

Le rapport et les conclusions du commissaire-enquêteur seront consultables pendant un délai d'un an à compter de la date de clôture de l'enquête à la Mairie de Créteil, 1 place Salvador Allende 94000 Créteil et à l'Hôtel du Département - Direction des Affaires Juridiques et du Patrimoine - Service du Patrimoine - 21/29 avenue du Général de Gaulle - 94 054 Créteil et par voie dématérialisée, à l'adresse suivante : <https://www.registre-numerique.fr/creteil-zac-echat-lot-n7-rd>

LE PRESIDENT DU CONSEIL DEPARTEMENTAL

Olivier CAPITANIO

EP 26-0240 / contact@publilegal.fr

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

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

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

annonces judiciaires & légales

Ville de La Garenne-Colombes



Pôle urbanisme/
Prospective Territoriale

PROCES VERBAL PROVISOIRE
D'ETAT D'ABANDON MANIFESTE
45 RUE DE L'AIGLE
PARCELLE CADASTREE
SECTION N° NUMERO 96

Le Maire,

Vu les articles L. 2243-1 à L. 2243-4 du Code général des collectivités territoriales relatifs à la déclaration de parcelle en état d'abandon manifeste,

Vu l'article L. 2212-2 du même code, conférant au maire les pouvoirs de police générale pour garantir la sécurité, la salubrité publiques et la protection de l'environnement,

Vu l'ensemble immobilier situé au 45 rue de l'Aigle (Parcelle section N numéro 96), composé d'un bâtiment sur rue comprenant un rez-de-chaussée commercial et deux étages d'habitation ainsi qu'une annexe en fond de parcelle, qui semble inhabité depuis plusieurs années et présente des signes de dégradation,

Vu l'extrait de matrice cadastrale attestant de l'identité du propriétaire de l'ensemble immobilier situé 45 rue de l'Aigle,

Vu le courrier resté sans réponse de mise en demeure de réfection de la construction en date du 18 novembre 2025, notifié au propriétaire le 3 décembre 2025,

Vu le rapport d'expertise, du 27 novembre 2025, de l'architecte D.E.S.A, mandaté par la Ville pour effectuer une expertise de l'appentis en fond de parcelle de la propriété, au sein duquel il préconise un certain nombre de travaux conservatoires nécessaires à sauvegarder la sécurité des usagers des immeubles mitoyens,

Vu l'arrêté de mise en sécurité n°DGS/2025/273 en date du 11 décembre 2025, de mise en demeure du propriétaire, d'effectuer les travaux nécessaires,

Vu les travaux réalisés par la Ville conformément à l'arrêté de mise en sécurité, en raison de l'absence d'intervention du propriétaire,

Vu le courrier de la Ville du 20 janvier 2026, renvoyé à l'expéditeur le 13 février 2026 faute de réception par le propriétaire, préalable à la constatation d'état d'abandon manifeste sollicitant le propriétaire d'indiquer les points de blocage rencontrés au gissement du local commercial et l'occupation de la partie habitation, sous un délai de 1 mois,

L'immeuble cadastré N 96 et sis 45 rue de l'Aigle à La Garenne-Colombes, présente un état d'abandon manifeste, caractérisé comme suit :

- Absence d'exploitation du local commercial en rez-de-chaussée
- Devanture commerciale très détériorée,
- Présence de graffitis,
- Volet cassé,
- Corniche menaçant de s'effondrer,
- Dégradation avancée de l'appentis menaçant les avoisinants,

Il appartient au propriétaire du bien de réaliser les travaux indispensables de sécurisation et d'entretien normal, consistant à :

- Réhabiliter globalement l'ensemble immobilier ;
- Renover la façade de l'immeuble donnant sur la rue de l'Aigle
- Implanter une activité économique au sein de la cellule commerciale ;
- Occuper les logements du bâtiment principal ;

A défaut d'exécution des travaux mentionnés ci-dessus dans un délai de trois mois suivant son affichage et sa notification dans les conditions décrites ci-après la propriété sera considérée comme étant en état d'abandon manifeste.

Ce procès-verbal provisoire sera affiché en Mairie et sur la parcelle, objet de la procédure, pendant une durée de trois mois, sera publié sur le site internet de la commune et fera l'objet publication dans les deux journaux régionaux suivants : LE PARISIEN et LES ECHOS.

Ce procès-verbal provisoire sera complété par un procès-verbal définitif à l'expiration du délai de trois mois mentionné ci-dessus

Fait à La Garenne-Colombes, le 26 Mai 2026

Le Maire,

Signature du Maire et Marianne de la Ville

Monique RAIMBAULT

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

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

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

L'IA fait pleuvoir les investissements étrangers à Choose France

SOMMET

Les dernières éditions de Choose France ont été particulièrement portées par les annonces liées à l'IA, dans un contexte de course internationale débridée.

Joséphine Boone
et Charlie Perreau

Lundi, au Château de Versailles, Emmanuel Macron a levé le voile sur une édition record de Choose France, la grand-messe des investissements étrangers dans l'Hexagone lancée en 2018. L'Elysée a dégainé devant un parterre de patrons du monde entier plus de 90 milliards d'euros d'investissements étrangers dans les secteurs de la tech et de l'intelligence artificielle, un peu plus d'un an après le Sommet de l'IA à Paris.

Comme l'année dernière et la précédente, les promesses de milliards consacrés aux centres de données gonflent nettement le bilan global des annonces portées par la présidence. La nouvelle la plus marquante cette année – dernière édition pour l'actuel chef de l'Etat – est sans aucun doute l'enveloppe surprise de 45 milliards de dollars promise par le fonds japonais SoftBank pour construire un vaste réseau de data centers pour l'IA d'ici 2031.

Les contraintes administratives et d'infrastructures françaises freinent les grands projets, souvent plus longs à mettre sur pied que chez nos voisins.

Mais l'appétit est au rendez-vous chez certains investisseurs

Dans le détail, le fonds japonais va investir massivement sur trois sites dans les Hauts-de-France, Bosquet, Bouchain et Dunkerque, pour une capacité de 3,1 gigawatts. D'autres sites suivront, d'après le fonds japonais qui possède notamment 11 % du capital d'OpenAI, la start-up derrière ChatGPT.

« Que ce soit pour des entreprises françaises, comme Mistral, ou d'autres, vous savez, c'est très bénéfique pour l'écosystème français de disposer d'une puissance de calcul locale. Pourquoi aller chercher de la puissance de calcul en Scandinavie, au Portugal ou aux Etats-Unis alors qu'on peut l'acheter localement ? », souligne Sumer Juneja, associé et directeur d'investissement pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Inde chez SoftBank.

Records sur les data centers
Si le secteur est en plein essor dans un contexte de course débridée à l'IA, la France reste le troisième pays du Vieux Continent dans ce domaine, loin derrière le Royaume-Uni et l'Allemagne. De fait, les contraintes administratives et d'infrastructures freinent souvent les grands projets, souvent plus longs à mettre sur pied que chez nos voisins.

Mais l'appétit semble être au rendez-vous chez certains investisseurs désormais habitués des sphères élyséennes. Pour la deuxième année consécutive, le fonds canadien Brookfield sort encore le chéquier avec un investissement de 10 milliards

d'euros pour construire une usine d'IA dans le Nord, à Escaudain. L'année dernière, dans le cadre du Sommet de l'IA, le géant d'actifs avait déjà promis 20 milliards de dollars pour construire des centres de données sur le territoire tricolore avec Data4, entreprise dont Brookfield est propriétaire. Notamment un vaste site d'une puissance d'un gigawatt à Cambrai (Nord), l'équivalent d'un réacteur nucléaire.

Le fonds émirati MGX s'allie une nouvelle fois avec Bpifrance et Mistral pour injecter 7,5 milliards de dollars dans un nouveau site, dont la localisation n'est pas encore connue.

Verne, une entreprise britannique spécialisée dans les data centers de nouvelle génération pour l'IA et soutenue par le fonds français Ardian, dévoile de son côté un investissement de 5 milliards d'euros. Le duo compte faire émerger un nouveau site près de Massy, dans le sud de Paris, d'une capacité de 250 mégawatts d'ici à 2030, pouvant monter jusqu'au double. Phoenix group, un acteur émirati dans l'infrastructure, prend aussi part à l'événement avec une enveloppe de 100 millions d'euros pour construire de petits data centers près de Lyon, en partenariat avec l'euro-péen DC Max.

Développer la chaîne de valeur

L'Elysée dévoile également une série d'investissements d'acteurs étrangers en aval de la chaîne de valeur technologique. Le géant du logiciel Salesforce, dont le patron Marc Benioff avait rencontré Emmanuel Macron à Davos en février, promet un chèque de 2 milliards d'euros investis dans l'Hexagone pour le développement de ses activités et un plan de formation.

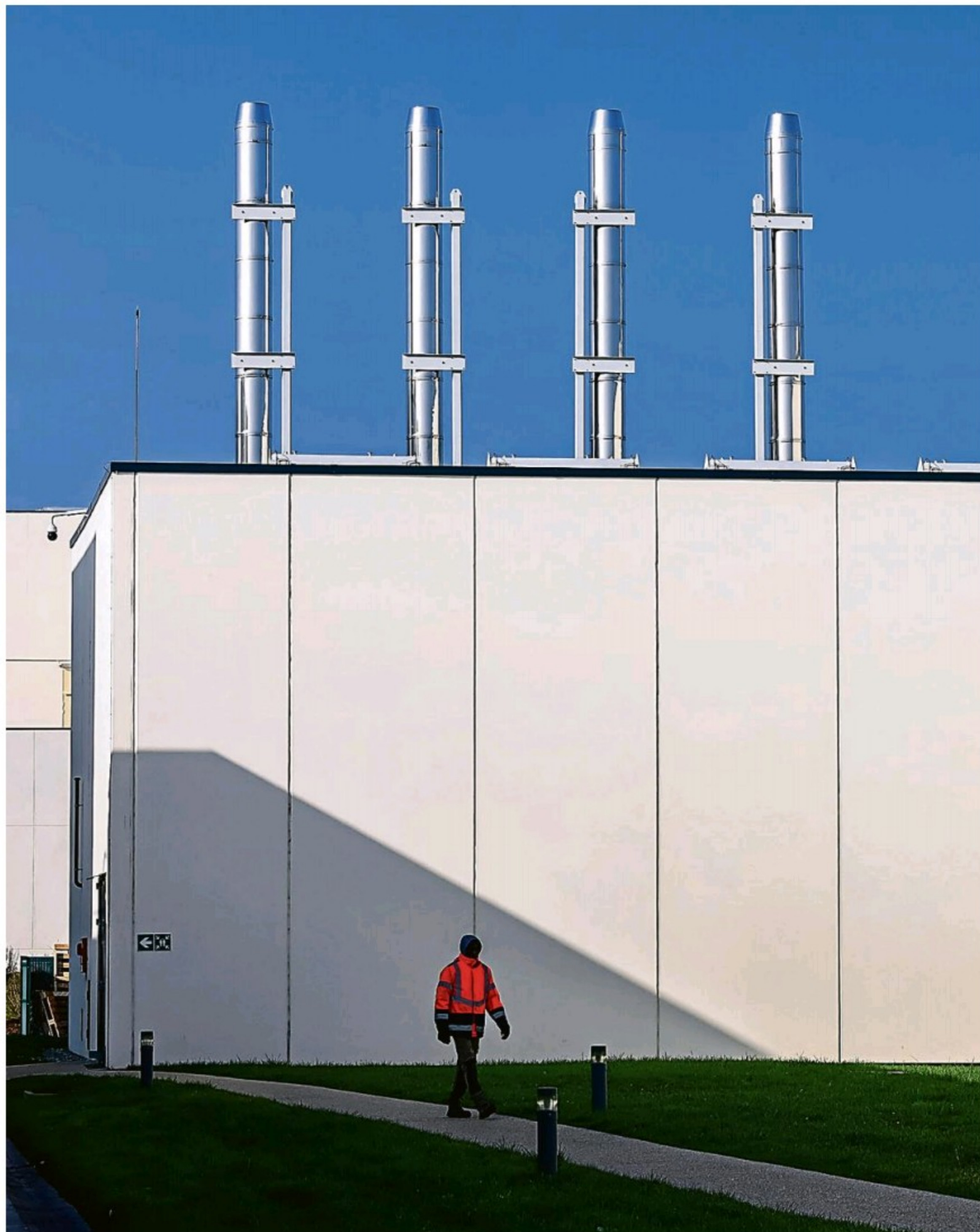
Dans la même veine, l'Américain Databricks et l'Allemand SAP ont annoncé respectivement 300 et 400 millions d'euros d'investissements. « La France est un véritable vivier de talents. C'est une économie dynamique sur la data et l'IA et stratégique pour Databricks », souligne Yannis Daubin, vice-président de Databricks pour l'Europe du Sud et le Moyen-Orient. L'entreprise californienne, valorisée 134 milliards de dollars, compte atteindre le cap des 400 collaborateurs en France d'ici à la fin 2029.

Le champion américain des supercalculateurs Hewlett Packard Enterprise (HPE) s'apprête à investir 350 millions d'euros en France. Ces fonds sont fléchés vers son laboratoire d'IA de Grenoble, en partenariat avec le géant des puces Nvidia. Dans le même secteur, l'entreprise française Bull annonce s'associer avec le taïwanais Foxconn et investir 120 millions d'euros à Angers pour lancer une ligne de production de cartes mères dédiées à l'intelligence artificielle.

Entrée d'un acteur chinois

Pour la première fois, un acteur technologique chinois prend part à Choose France : DSBI, un industriel spécialisé dans la production de circuits imprimés, annonce un premier investissement de 50 millions d'euros en France, pour transformer d'anciens sites industriels du groupe d'équipement automobile GMD (racheté fin novembre) en centres de production. L'objectif sera d'y produire des composants pour l'IA et les data centers.

L'année dernière, dans le cadre du sommet de l'IA à Paris, l'Elysée avait réuni quelque 109 milliards d'euros d'investissements en France grâce à des acteurs français ou étrangers. Une partie de ces investissements avaient été confirmés et renforcés lors de l'édition 2025 de Choose France. ■



Site des Datacenter de DATA4. Les investissements étrangers liés à la tech et à l'intelligence artificielle représentent plus de 90 milliards de dollars pour Choose France 2026. Photo Laurent Grandguillot/REA

Schneider Electric va ouvrir une usine pour les

Le géant français des équipements électriques va produire à Dunkerque des modules préfabriqués pour les data centers SoftBank.

Amélie Laurin

Schneider Electric continue de surfer sur la vague électrique de l'intelligence artificielle (IA). Et pas seulement aux Etats-Unis, où sont implantés aujourd'hui la majorité des centres de données. L'équipementier français, cinquième valeur du CAC40, dévoile un projet de nouvelle usine à Dunkerque, à la suite de l'annonce samedi soir d'un investissement de 75 milliards d'euros du japonais SoftBank, dans des data centers en France.

Dans le cadre du neuvième sommet Choose France organisé lundi à Versailles par Emmanuel Macron, le conglomérat nippon frappe fort, en décidant d'installer dans l'Hexa-

gone jusqu'à 5 GW de capacités de data centers, soit la consommation de cinq réacteurs nucléaires. En commençant par une première phase de 45 milliards d'euros pour 3,1 GW dans les Hauts-de-France d'ici à 2031. Un pas de géant, sachant que le gestionnaire des lignes à haute tension RTE recense seulement 0,77 GW de grands centres de données « sur site dédié » raccordés au réseau, à fin 2025.

« Notre future usine assemblera, pour SoftBank et d'autres clients, des modules pour les data centers fabriqués dans nos autres usines en Europe », déclare aux « Echos » Olivier Blum, directeur général de Schneider Electric. Ces conteneurs préfabriqués permettent de livrer aux centres de données des briques prêtes à l'emploi, pour suivre la demande exponentielle des géants mondiaux de l'IA, en matière de stockage de données et de calcul. Schneider travaille en amont avec

ses clients sur le design, pour optimiser la consommation d'énergie et les besoins de refroidissement des machines. Pour le groupe français, la nouvelle usine représente un investissement de « plusieurs dizaines de millions d'euros », indique Olivier Blum, sans donner de chiffre précis ou de calendrier de mise en service. Elle s'ajoute aux 110 millions d'euros promis lors de l'édition 2025 de Choose France pour l'extension de deux sites et la construction, sur celui de Mâcon, d'une nouvelle usine qui devrait être sortie de terre au second semestre 2027.

Zone prioritaire de décarbonation

A Dunkerque, les lignes de production de Schneider seront au « minimum » d'une taille équivalente à celles de Barcelone en Espagne, où le groupe fabrique déjà des modules préfabriqués sur 12.000 mètres carrés et emploie 150 personnes. Seule

certitude, Schneider Electric s'installera dans la zone portuaire, tout près de l'un des futurs data centers de SoftBank. « Nous travaillons déjà avec SoftBank en Amérique du Nord et avons joué le rôle de facilitateur car ils ne sont pas experts du territoire français, par exemple dans les discussions avec le port de Dunkerque », explique Olivier Blum. Le groupe tricolore lui-même est encore en discussion pour sécuriser le terrain de son usine, pour laquelle il espère obtenir les autorisations administratives début 2027.

La zone portuaire de Dunkerque dispose à la fois de foncier disponible et d'électricité abondante, grâce à la proximité immédiate de la centrale nucléaire de Gravelines, la plus grande d'Europe après celle de Zaporijia en Ukraine. C'est le plus avancé des trois territoires (avec Le Havre et Fos-sur-Mer) destinés à accueillir des grands projets industriels décarbonés, avec des capacités

Les Hauts-de-France, l'eldorado européen des data centers

La région engrange un volume inédit d'investissements en matière de data centers, à l'instar des derniers projets du géant japonais SoftBank. Xavier Bertrand veut positionner son territoire comme le plus en pointe en matière d'IA.

Olivier Ducaing
— Correspondant à Lille

Après la vallée de la batterie, la vallée de l'IA ? Devenue en quelques années la première région française en matière de gigafactories de batteries pour véhicules électriques, la région Hauts-de-France est en passe de prendre une place majeure en matière de data centers en Europe.

Il y a seize mois, un premier acteur, le fonds d'investissement canadien Brookfield, officialisait, à l'occasion du sommet IA de Paris, l'implantation d'un centre de données à Cambrai, sur une ancienne base militaire de l'OTAN. La nouvelle vague d'annonces au sommet Choose France vient démultiplier ce mouvement avec un montant démesuré de 93 milliards d'euros de nouveaux investissements, dont 45 milliards apportés par le seul japonais SoftBank.

La Région jouit de fortes capacités foncières, avec son parc important de friches industrielles mais aussi grâce au potentiel du port de Dunkerque.

Celui-ci va se doter de trois data centers d'envergure mondiale, à Bosquel, près d'Amiens (Somme) en lien avec la société marseillaise Sesterce, et dans le Nord à Bouchain et à Dunkerque (Loon-Plage). Une triple implantation confirmée en seulement deux mois de discussions, un record. En partenariat direct avec SoftBank, Schneider Electric va créer de son côté à Dunkerque une unité de production de composants et de modules électriques pour l'industrie de l'IA, créatrice de 350 emplois, qui pourrait entrer en service d'ici à 2029.

Le trajet de la donnée
S'y ajoutent l'implantation d'un centre de données sur l'ancienne usine de pneumatiques de Bridgestone à Béthune par le néerlandais Nebius (8 milliards d'euros) ainsi qu'une seconde implantation du canadien

ANALYSE

Brookfield à Escaudain, (10 milliards d'euros) à proximité de son premier site. Pourquoi cette pluie d'investissements, précisément dans les Hauts-de-France ? « Nous sommes situés au cœur des marchés du FLAP [Francfort-Londres-Amsterdam-Paris]. Or dans les usages des supercalculs, au-delà de l'entraînement des modèles d'IA, qui peut être opéré à distance, il y a le sujet de l'inférence, autrement dit le temps de trajet de la donnée, qui induit la rapidité de la réponse », explique Yann Pitollet, directeur de Nord France Invest, agence de développement économique des Hauts-de-France.

Au-delà de la localisation, il souligne aussi l'abondante énergie décarbonée disponible, notamment grâce à la plus puissante centrale nucléaire d'Europe, à Gravelines, qui est en outre engagée dans le lancement d'une nouvelle tranche de réacteurs EPR2. La région bénéficie aussi d'un réseau électrique de 400 kV très dense ainsi que du dispositif fast track de raccordement accéléré de RTE.

Elle jouit encore de fortes capacités foncières, notamment grâce à son parc important de friches industrielles, mais aussi grâce au potentiel du port de Dunkerque. La densité industrielle de la région est aussi un argument environnemental important pour pouvoir réutiliser la chaleur fatale de ces infrastructures à travers des réseaux de chaleur existants ou à construire.

Portage politique

Xavier Bertrand revendique aussi un portage politique assumé pour faire des Hauts-de-France la région la plus en pointe en matière d'IA. « Quand je rencontre le numéro 2 du Mouvement des entreprises de taille intermédiaire (Meti) en novembre dernier, je lui parle de data centers, quand je vois le patronat japonais, je leur parle IA, en leur disant qu'ils ne trouveront aucun autre endroit que les Hauts-de-France où toutes les planètes des décideurs sont autant alignées », décrit-il. Mais la région vise déjà la phase suivante, celle de la robotique, sur laquelle SoftBank dispose d'une forte expertise. En poussant un argument réglementaire : tout comme Toyota à Onnaing produit des véhicules français, au cœur du marché européen, « SoftBank devient une entreprise made in Hauts-de-France », qui sera ipso facto à l'abri des barrières normatives que pourrait ériger le Vieux Continent. ■

data centers de SoftBank

de raccordement électrique renforcées. Les data centers et l'industrie figurent parmi les principaux leviers identifiés pour faire redécoller la consommation d'électricité dans l'Hexagone, redescendue à son niveau d'il y a vingt ans. Avec une électricité décarbonée à 95 % et moins chère que dans d'autres pays d'Europe, les pouvoirs publics espèrent séduire les investisseurs et rentabiliser les surcapacités des centrales nucléaires et renouvelables (hydraulique, solaire et éolien).

« Pas de conflit d'usage »
Au risque d'une surchauffe, comme aux Etats-Unis où l'essor des data centers fait craindre des pénuries d'énergie ? « Il n'y a pas, en France, de risque de conflit d'usage entre le numérique, l'industrie et les transports pour l'accès à l'électricité », affirme Thomas Veyrenc, directeur général économie stratégique et finance de RTE dans un message

publié sur LinkedIn vendredi. Emmanuel Macron a réuni mardi dernier à l'Elysée « l'équipe de France de l'électricité » pour amplifier le plan d'électrification des usages du gouvernement Lecornu.

Ce dernier repose principalement sur des aides à l'achat de véhicules électriques et de pompes à chaleur. Avec potentiellement un effet positif sur la consommation de pétrole et de gaz, mais limité sur la demande électrique. « Si la voiture électrique décolle, l'effet baissier sur la consommation de fossiles sera beaucoup plus marqué que l'effet haussier sur la demande électrique », indique Thomas Veyrenc. Quant aux pompes à chaleur, « elles sont très économes en électricité : même en augmentant très fortement leur déploiement, la consommation du secteur sera... stable », prévient-il.

Lire « Crible »
Page 32

Nvidia se lance à l'assaut des ordinateurs portables

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Le géant américain de la tech a dévoilé lundi à Taïwan un nouveau processeur pour ordinateurs portables fonctionnant sous Windows, visant à briser l'hégémonie de la technologie d'Intel dans ce domaine.

Joséphine Boone

C'est une petite révolution sur la planète électronique, si ce n'est un potentiel raz de marée. Nvidia, le champion des cartes graphiques (GPU) pour l'intelligence artificielle, s'attaque à un nouveau marché : celui du PC. « Taïwan est le point de départ de l'industrie de l'ordinateur moderne il y a quarante ans. Et Nvidia a 33 ans [...] Quatre décennies plus tard, Microsoft et Nvidia vont réinventer le PC » grâce au nouveau processeur RTX Spark, a promis Jensen Huang, le patron de Nvidia, depuis le Salon Computex à Taipei lundi.

Une ambition forte qui vient challenger la domination historique d'Intel, qui détient environ 80 % de parts de marché avec son architecture x86, et concurrencer des acteurs comme AMD, Apple et Qualcomm dans le royaume de l'ordinateur personnel. A l'ouverture de Wall Street, lundi, les actions Intel, AMD et Qualcomm étaient toutes en forte baisse.

Un PC pensé pour l'IA

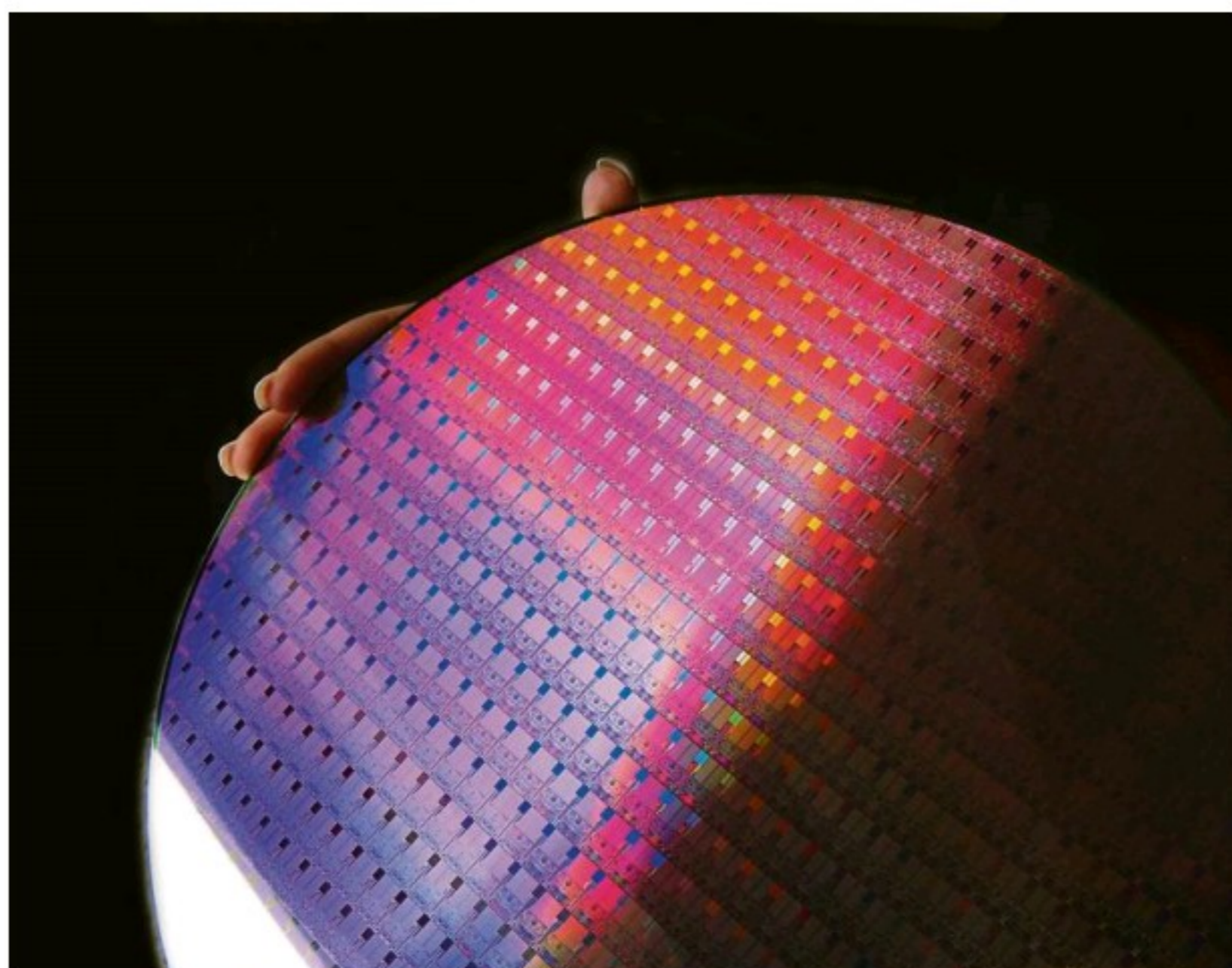
Nvidia et Microsoft « ont méticuleusement tout optimisé pour que cet ordinateur puisse littéralement faire tourner tout ce que le monde a jamais créé, et en plus, il exécute désormais des agents » d'intelligence artificielle, a expliqué dans sa keynote Jensen Huang, vêtu de son habituel blouson de cuir noir. Le nouveau processeur, conçu pour le système d'exploitation Windows, sortira dès l'automne et équipera les ordinateurs de Microsoft, Dell, Asus, HP, Lenovo,

Avec sa puce RTX Spark, Nvidia bouscule le marché des PC portables premium. Une offensive qui pourrait mettre à mal les perspectives des leaders historiques du marché, Intel et AMD.

Mehdi Laghrari

D'un marché à l'autre. Alors que Nvidia s'est déjà imposé comme le roi des puces dédiées à l'IA, le géant de l'informatique s'attaque à un nouveau marché : celui des puces pour ordinateurs portables. En association avec Windows, Jensen Huang promet que « Microsoft et Nvidia vont réinventer le PC ; ce sera le nouveau PC ».

A partir de cet automne, sa nouvelle puce « RTX Spark » sera intégrée à des ordinateurs de grandes marques, dont Dell, Lenovo, Asus et HP. Après l'offensive d'Apple avec ses puces M-Series et la première brèche ouverte par Qualcomm (Snapdragon X Elite), Nvidia fait le pari que l'avenir du PC haut de gamme passera par l'architecture ARM. Longtemps cantonnée aux smartphones, cette technologie semble suffisamment mûre en termes de puissance et d'efficacité énergétique pour faire tourner les ordina-



Microprocesseurs Intel à très haute permittivité. De son côté, Nvidia mise sur l'IA pour révolutionner les ordinateurs portables sous Windows. Photo Intel/IITH-REA

Acer et MSI. Soit les principaux leaders du marché. Ainsi, Nvidia veut prendre de court les industriels historiques du secteur en offrant un modèle natif pour exploiter des tâches d'intelligence artificielle directement sur les appareils, offrant plus de flexibilité et de confidentialité.

C'est le prochain défi de cette industrie qui peine à se réinventer, au moment où l'adoption de l'IA et des « agents autonomes » va croissant, et qu'elle nécessitera toujours plus de puissance, de mémoire et d'énergie dans les machines.

Virage majeur

« Il s'agit de la première gamme de PC entièrement repensée et réinventée depuis quarante ans » et « il ne fait aucun doute que cette réinvention de l'ordinateur est aussi importante que la transformation du téléphone en ce que nous connaissons aujourd'hui sous le nom de smartphone », a affirmé Jensen Huang, en référence à la sortie de

l'iPhone en 2007. Les premiers PC développés avec ce processeur seront ceux de Microsoft, destinés à des utilisateurs particulièrement avides de puissance sur leur machine : développeurs, gamers, créateurs. Dans le détail, le processeur RTX Spark combine des composants GPU et CPU pour une puissance de 128 GB et 20 cœurs de calcul. « Il nous a fallu trente-trois ans pour développer cette puce », a souligné le patron de 63 ans, fondateur de Nvidia.

Cette annonce est un virage majeur pour Nvidia, qui affiche la plus importante capitalisation boursière de la planète à 5.100 milliards de dollars. Alors que le géant américain récolte trimestre après trimestre les fruits de ses ventes record de puces GPU - avec un chiffre d'affaires de 82 milliards de dollars sur le premier trimestre de son exercice 2027 - l'entrée sur ce vaste marché à quelque 250 milliards de dollars ouvre de nouvelles perspectives de croissance. Ironie de l'histoire, Nvidia a déjà

tenté d'intégrer le très concurrentiel marché des PC il y a plus de dix ans avec le projet « Denver ». L'entreprise de Santa Clara cherchait à développer un CPU, mais la mayonnaise n'a jamais pris.

Reins solides

Aujourd'hui, Nvidia a les reins nettement plus solides, grâce à ses profits dithyrambiques, et un réseau de partenaires plus développé du fait de sa domination dans le royaume de l'IA. Cette initiative est aussi une tentative pour tenter de maîtriser au maximum la chaîne de valeur de l'intelligence artificielle, marché si lucratif qu'il attire les convoitises de tout l'écosystème des semi-conducteurs. Sur le front des puces pour l'IA, si Nvidia maîtrise encore ultra-majoritairement la phase d'entraînement des modèles, la concurrence avance significativement sur le marché des puces pour l'inférence : AMD, Broadcom, Google ou Amazon avancent désormais leurs pions. ■

Le duopole Intel-AMD fragilisé par l'arrivée de leur concurrent sur le marché des PC

Avec sa puce RTX Spark, Nvidia bouscule le marché des PC portables premium. Une offensive qui pourrait mettre à mal les perspectives des leaders historiques du marché, Intel et AMD.

Mehdi Laghrari

D'un marché à l'autre. Alors que Nvidia s'est déjà imposé comme le roi des puces dédiées à l'IA, le géant de l'informatique s'attaque à un nouveau marché : celui des puces pour ordinateurs portables. En association avec Windows, Jensen Huang promet que « Microsoft et Nvidia vont réinventer le PC ; ce sera le nouveau PC ».

A partir de cet automne, sa nouvelle puce « RTX Spark » sera intégrée à des ordinateurs de grandes marques, dont Dell, Lenovo, Asus et HP. Après l'offensive d'Apple avec ses puces M-Series et la première brèche ouverte par Qualcomm (Snapdragon X Elite), Nvidia fait le pari que l'avenir du PC haut de gamme passera par l'architecture ARM. Longtemps cantonnée aux smartphones, cette technologie semble suffisamment mûre en termes de puissance et d'efficacité énergétique pour faire tourner les ordina-

teurs de pointe. « L'industrie bascule vers les agents IA locaux et autonomes qui utilisent des modèles pour lesquels les puces d'Intel ou d'AMD ne suffisent plus, explique Thomas Husson, analyste au sein de Forrester. Pour Nvidia, cette percée doit montrer qu'au-delà des puces surpuissantes pour les serveurs IA, l'entreprise peut offrir un écosystème allant du logiciel au PC portable de tous les jours. »

Pour Intel et AMD, qui dominent depuis quarante ans l'architecture x86 faisant fonctionner la totalité des PC Windows, cette annonce a de quoi inquiéter. D'abord parce que le nouvel entrant est de taille : les revenus annuels cumulés d'Intel et AMD restent inférieurs au dernier revenu trimestriel de Nvidia. Ensuite, car ce combat de David contre Goliath se produit au pire moment, notamment pour Intel.

La firme traversait jusqu'à il y a peu une phase de transformation

industrielle complexe, marquée par des pertes abyssales, des licenciements massifs, et un pivot technologique. Depuis quelques mois, l'ex-roi des puces, dans lequel Nvidia a d'ailleurs investi, opère une spectaculaire remontée en Bourse, porté par des prévisions encourageantes, mais le redressement opérationnel demeure fragile. Lundi, à l'ouverture de Wall Street, l'action abandonnait plus de 5 %.

Cibler le haut de gamme

AMD est pour sa part dans une meilleure posture, grâce à son positionnement spécifique dans le gaming et sa percée dans les serveurs, mais l'arrivée de Nvidia ne sera pas sans conséquences. Car la firme de Jensen Huang s'attaque directement au segment très rentable des PC portables premium, sur lequel les deux géants historiques misaient pour regonfler leurs marges.

Auréolé d'un succès dans les puces dédiées à l'IA, ce qui lui confère une certaine avance technologique, Nvidia pourrait reléguer les deux fournisseurs à l'entrée et au milieu de gamme, beaucoup moins profitables. Un comble pour Intel, qui après avoir investi massivement dans le discours

marketing autour du PC IA, avec ses processeurs Core Ultra, peut voir la firme de Jensen Huang rafler la mise. Au-delà de cette nouvelle concurrence, perdre cette manne financière fragiliserait grandement son pivot vers l'IA, amorcé il y a près de deux ans. Le groupe a commencé cette année à produire ses puces dans ses usines américaines, mais le succès commercial se fait encore attendre.

Après un premier échec de sa série de puces intitulées « Gaudi », dédiées à l'entraînement, le groupe dirigé par Lip-Bu Tan prépare une nouvelle série « Crescent Island », consacrée à l'inférence des modèles d'IA. Après dix-huit mois de développement, celle-ci devrait officiellement être lancée d'ici la fin de l'année, selon le « Financial Times ».

Mais le monopole de Nvidia devrait rester intact. Tout comme celui d'Intel sur les PC pour le moment, compte tenu de l'inertie du secteur. « Les parcs de PC d'entreprise se renouvellent sur des cycles longs, de trois à cinq ans, pour lesquels les directeurs informatiques privilégient la stabilité, la maîtrise des coûts et la compatibilité des logiciels », rappelle Thomas Husson. ■

-5%

LE COURS
de l'action d'Intel, lundi à l'ouverture de Wall Street.

L'auto-école Ornikar rachète son concurrent En Voiture Simone

MOBILITÉS

Cette acquisition est soutenue par un financement mixte.

Le nouveau groupe revendique 10 % du marché français des auto-écoles et environ 140 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Adrien Lelièvre

La route se dégage pour Ornikar. L'auto-école en ligne a racheté En Voiture Simone, un de ses principaux concurrents dans l'Hexagone, à Cosmobilis Group. L'opération, dont le montant n'est pas divulgué, repose sur un montage mixte.

« 50 % du financement vient de la

table de capitalisation, les 50 % restants proviennent de financement bancaire », indique Philippe Maso y Guell Rivet, le dirigeant d'Ornikar. Ce rachat est une étape importante dans la consolidation d'un marché qui a démarré il y a plus d'une dizaine d'années dans le bruit et la fureur.

Débuts tumultueux

À son lancement en 2013, Ornikar a été attaqué en justice par les acteurs traditionnels, qui voyaient d'un mauvais œil l'arrivée de ce trublion proposant à ses clients de réviser le code de la route via une application, et de prendre des leçons de conduite avec des moniteurs indépendants agréés par l'Etat.

Une fois la tension juridique retombée, la société a vite grappillé des parts de marché grâce à des tarifs très attractifs. « Il y a dix ans, le permis de conduire coûtait en

moyenne 2.500 euros en France. Aujourd'hui, c'est 1.500 euros en moyenne, et 1.200 euros sur les plateformes », remet en perspective le dirigeant. Dans le sillage d'Ornikar, des concurrents tels qu'En Voiture Simone, Lepermislibre - coté en Bourse - et Stych ont émergé.

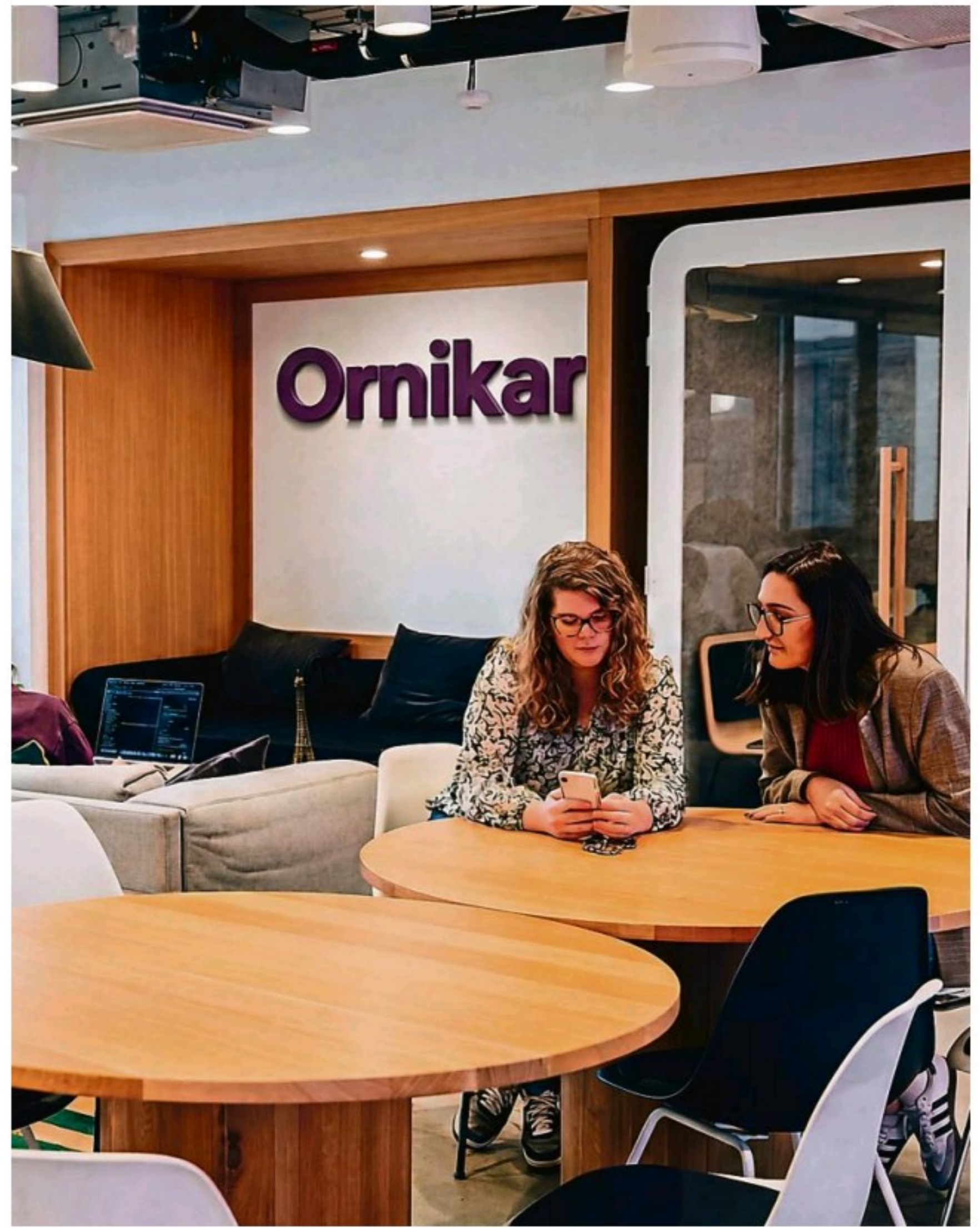
Le nouveau groupe revendique 10 % du marché français des auto-écoles et environ 140 millions d'euros de chiffre d'affaires, fait savoir Philippe Maso y Guell Rivet. Les deux marques, qui accompagnent plus de 1 million d'élèves par an grâce à 3.000 enseignants indépendants, seront maintenues.

« Rejoindre Ornikar, c'est accélérer ce que nous construisons depuis plus de dix ans, sans rien perdre de notre identité. Nos équipes, nos enseignants et nos élèves vont bénéficier d'une structure renforcée, d'outils plus performants et d'une présence élargie », déclare Edouard Rudolf, cofondateur d'En Voiture Simone.

Consolidation et expansion

Ornikar est, de loin, le plus gros acteur du digital. La société avait dépassé les 100 millions d'euros de revenus en 2024 avec son activité historique, les stages de récupération de points et les formations aux enjeux de la sécurité routière et de l'écoconduite. A cela s'ajoutent désormais 35 millions de revenus supplémentaires liés à des produits d'assurance. Une performance à mettre au crédit de Philippe Maso y Guell Rivet, un expert du secteur (MMA, Axa, Covéa), qui a remplacé Benjamin Gaignault, le fondateur historique d'Ornikar, pour développer cette activité. L'idée était de convaincre les néoconducteurs du permis de rester clients sur le long terme avec des produits sur-mesure.

La société a ensuite ajouté une assurance habitation (en partenariat avec l'insurtech Acheel) et



Ornikar est le leader des auto-écoles en ligne. Photo DR

1.500

EUROS

Le prix moyen du permis de conduire en France, contre 2.500 euros il y a dix ans.

même une assurance pour les animaux domestiques. « La multidétention, c'est quelque chose qui nous intéresse beaucoup », insiste Philippe Maso y Guell Rivet. La société propose aussi du financement pour l'acquisition d'un véhicule en LOA et l'ouverture d'un compte bancaire, à chaque fois avec des partenaires.

Solidement installé en France, le groupe entend désormais s'inter-

nationaliser. « Le marché allemand est intéressant. Là-bas, le permis de conduire coûte 4.000 euros », cite en exemple le dirigeant.

D'autres pays ont, à ses yeux, un gros potentiel (Benelux, Italie, Espagne, Angleterre, Suisse, etc.). Pour gagner du temps, Ornikar pourrait ainsi se lancer dans une nouvelle opération de croissance externe. ■

annonces judiciaires & légales

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté - Égalité - Fraternité

PRÉFET DU VAL DE MARNE
DIRECTION DE LA COORDINATION DES POLITIQUES PUBLIQUES
ET DE L'APPUI TERRITORIAL
BUREAU DE L'ENVIRONNEMENT
ET DES PROCÉDURES D'UTILITÉ PUBLIQUE
21-29 AVENUE DU GÉNÉRAL DE GAULLE -
94 038 CRÉTEIL CEDEX - 01 49 56 60 00

RAPPEL - AVIS D'ENQUÊTE PARCELLAIRE

Établissement d'une servitude d'utilité publique en tréfonds nécessaire à la réalisation du tunnel du métro de la ligne 15 Est du réseau de transport public du Grand Paris - Tronçon « Saint-Denis Pleyel - Champigny centre » sur le territoire de la commune de Fontenay-sous-Bois

Par arrêté préfectoral n°2026/01664 du 28 avril 2026, a été prescrite l'ouverture d'une enquête parcellaire en vue de l'établissement d'une servitude d'utilité publique en tréfonds nécessaire à la réalisation du tunnel du métro de la ligne 15 Est du réseau de transport public du Grand Paris - Tronçon « Saint-Denis Pleyel - Champigny centre » sur le territoire de la commune de Fontenay-sous-Bois.

Cette enquête se déroulera du lundi 1^{er} juin 2026 au lundi 22 juin 2026 inclus, soit pendant 22 jours consécutifs.

Le siège de l'enquête est fixé à la préfecture du Val-de-Marne.

Madame Brigitte BOURDONCLE est désignée en qualité de commissaire enquêteur. En cas d'empêchement définitif de cette dernière, le préfet du Val-de-Marne transfère sans délai, à Madame Aïcha HAMMOU, commissaire enquêteur suppléante, la poursuite de l'enquête.

La commissaire enquêteur se tiendra à la disposition du public pour recevoir ses observations écrites et orales :
en salle de réunion au rez-de-chaussée des services techniques et urbains - 6 rue de l'ancienne mairie - 94 120 FONTENAY-SOUS-BOIS
• Vendredi 5 juin de 9 h à 12 h
• Lundi 22 juin de 14 h 30 à 17 h 30

Pendant la durée de l'enquête parcellaire, le public pourra consulter le dossier d'enquête :

- en salle de réunion au rez-de-chaussée des services techniques et urbains au 6 rue de l'ancienne mairie - 94 120 FONTENAY-SOUS-BOIS, aux jours et horaires d'ouverture des services ;
- sur le portail internet des services de l'État dans le Val-de-Marne à l'adresse suivante : <https://www.val-de-marne.gouv.fr/Publications/Enquetes-publicques-et-concertations-prealables>
- sur rendez-vous à la préfecture du Val-de-Marne (direction de la coordination des politiques publiques et de l'appui territorial - bureau de l'environnement et des procédures d'utilité publique - 21-29 avenue du Général de Gaulle 94 038 Créteil Cedex) au 3^e étage (pièce 337) du lundi au vendredi de 9h00 à 12h00 et de 14h00 à 16h00, la prise de rendez-vous s'effectuant par courriel : pref-enquetepublique@val-de-marne.gouv.fr

Le public intéressé pourra formuler ses observations et propositions :

- sur les registres d'enquête (établis sur feuillets non mobiles, cotés et paraphés par le maire) et prévus à cet effet :
- en salle de réunion au rez-de-chaussée des services techniques et urbains au 6 rue de l'ancienne mairie - 94 120 FONTENAY-SOUS-BOIS, aux jours et horaires d'ouverture des services ;
- par correspondance, au siège de l'enquête, à Madame Brigitte BOURDONCLE, commissaire enquêteur ;
- ou par voie électronique : pref-enquetepublique@val-de-marne.gouv.fr

Les contributions reçues par correspondance et par voie électronique seront annexées aux registres d'enquête et tenues à la disposition du public, dans les meilleurs délais, au siège de l'enquête.

Les propriétaires des immeubles, des terrains concernés par l'instauration de la servitude en tréfonds ainsi que les titulaires de droits réels pourront continuer de présenter leurs observations par correspondance au siège de l'enquête : préfecture du Val-de-Marne - DCPAT-BEPUP - 21-29 avenue du Général de Gaulle 94 038 Créteil, pendant une durée de trois mois à compter de la fin de l'enquête.

À l'expiration de l'enquête parcellaire, la commissaire enquêteur transmettra le dossier accompagné de ses conclusions et de ses avis motivés, au préfet du Val-de-Marne.

EP 26-0128 / contact@publilegal.fr

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

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

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

Spincube, le premier incubateur en plein cœur d'une clinique

HEALTHTECH

Situé dans une clinique parisienne, ce hub de 500 m² réunit praticiens, industriels et entrepreneurs pour accélérer l'innovation en santé.

Soutenu par Siemens et Samsung, le Spincube vise à accueillir une quinzaine de jeunes pousses.

Marion Simon-Rainaud

Et si l'innovation en santé entraînait dans les cliniques, au contact des médecins et des patients ? C'est le pari de Blomet Santé. Cette clinique spécialisée en radiologie et médecine interventionnelle, qui appartient au groupe Diagonale Santé, ouvre son « Spincube », un incubateur de start-up au sein de son établissement du 15^e arrondissement de Paris. Une première en France.

Lors de l'inauguration ce mardi, plusieurs pitches de start-up telles que Ventio, Casis et Swift Imaging auront lieu. Pour l'instant, trois jeunes pousses spécialisées dans l'imagerie médicale ont déjà signé (Kara-

vela, BlurLabs et Dictalive). A terme, « on vise une quinzaine de start-up incubées », projette Frédéric Ohayon, directeur du Spincube dont le nom est un clin d'œil à la technologie de l'IRM.

Le projet est soutenu par des poids lourds de l'industrie (Siemens et Samsung), qui ont participé à hauteur de « plusieurs dizaines de milliers d'euros [via des enveloppes ou des machines, NDLR] », souligne le directeur, sans donner de chiffres précis. Initiateur du projet et propriétaire à 100 %, le groupe Diagonale Santé a investi entre « 200.000 et 300.000 euros » pour mettre sur pied le Spincube.

Hub d'innovation inédit

Sur près de 500 m² (dont 150 de coworking), start-up, praticiens, et industriels cohabiteront au sein de ce hub, favorisant une émulation autour des sujets d'imagerie médicale. Objectif : faire passer l'innovation du stade de la promesse technologique à celui de la réalité clinique, en supprimant les frictions habituelles entre la recherche fondamentale et l'usage patient.

Ce positionnement inédit promet d'offrir aux jeunes pousses un accès direct à des données réelles, notamment une banque d'imagerie médicale unique de 400.000 examens par an, fruit de l'ancrage de Diagonale Santé, premier groupe

d'imagerie privé d'Ile-de-France et de Paris (avec sept ans d'historique). Cette immersion permet aux entrepreneurs de tester et d'affiner leurs solutions au contact des professionnels de santé, garantissant une pertinence clinique immédiate.

Le modèle économique et financier du Spincube est basé sur trois branches : la location de bureaux (500 euros pour un bureau par mois), la valorisation de la data (soit en cash, soit en equity à hauteur de 10 % maximum) et enfin le consulting (par des professionnels de santé et/ou des consultants à hauteur

d'environ 1.500 euros par jour). Mais tout est mixable et ajustable, précise le directeur. Pour son inauguration, plusieurs partenaires de premier plan sont réunis autour du Dr David Petrover, cofondateur de Blomet Santé. Parmi eux, le pôle de compétitivité Medicen Paris Région mais aussi des structures similaires telles que Pasrel-imagerie et TLE Santinel (AP-HP).

Fédérer un écosystème

Le marché est porteur. Puisqu'à l'échelle du monde, le poids de l'intelligence artificielle (IA) en imagerie était estimé à 1,5 milliard de dollars en 2024, et devrait atteindre 4,5 milliards en 2029, selon le rapport du cabinet spécialisé Markets and markets. Et il est surtout localisé aux Etats-Unis. Preuve en est avec la start-up française Gleamer récemment rachetée pour 200 millions de dollars par l'Américain RadNet.

« Nous, on veut favoriser l'intégration de ces nouvelles solutions dans la médecine de ville, on est complémentaires avec d'autres incubateurs plus universitaires à destination des établissements de santé », explicite Frédéric Ohayon. En effet, la plupart des incubateurs d'healthtech sont situés dans les CHU, notamment les tiers-lieux d'expérimentation de l'AP-HP ou la pépinière de l'hôpital Cochin. ■

« On veut favoriser l'intégration de nouvelles solutions dans la médecine de ville, on est complémentaires avec d'autres incubateurs plus universitaires à destination des établissements de santé. »

FRÉDÉRIC OHAYON
Directeur du Spincube

Le retour en force des réseaux de dirigeants

ENTREPRENEURIAUT

Face à la succession des crises, les réseaux d'affaires, loin d'avoir été anéantis par les réseaux sociaux, séduisent les chefs d'entreprise.

Marion Kindermans

À l'heure des boucles WhatsApp et des réseaux sociaux, on aurait pu les croire passés de mode. Trop chronophages dans un agenda qui se contracte. Trop chers à l'heure du serrage de vis budgétaire. Mais en réalité, les réseaux (physiques) de dirigeants, ces clubs d'affaires qui mêlent convivialité et intérêts professionnels, ont plus que jamais le vent en poupe.

L'après-Covid les avait déjà boostés, relançant le désir de se retrouver en présentiel et de partager des moments collectifs. Depuis trois à quatre ans, avec les crises qui s'enchaînent – Ukraine, inflation, tensions commerciales et Moyen-Orient –, les entrepreneurs, déboussolés, trouvent dans les bons vieux réseaux « à la papa » un moyen de briser la solitude et de trouver des clés de décision.

« Ils permettent de prendre du recul par rapport à ses difficultés, de mieux comprendre l'état du monde », avance Guillaume Fitte, à la tête de Pylot Consulting. « Les dirigeants en ont besoin, encore plus en ce moment », juge celui qui pilote le Centre des jeunes dirigeants (CJD) Aquitaine, une des antennes locales de ce réseau qui réunit 6.000 chefs d'entreprise et cadres de moins de 45 ans dans toute la France.

« L'énergie pour rebondir » « S'entourer, libérer la parole, permet de passer les obstacles plus facilement, pointe également Hélène Formery, directrice de la création et de l'entrepreneuriat chez Bpifrance. On n'échange pas de la même manière avec ses salariés qu'entre pairs. » La banque publique cherche depuis plusieurs années à sortir les dirigeants de leur isolement avec la création de « communautés

de coqs » (le coq vert pour la transition écologique, le bleu pour la French Fab, l'orange pour l'industrie créative et culturelle, le rouge pour la French Tech, le blanc pour la santé, le jaune pour les créateurs d'entreprise, et un en projet autour du tourisme).

Il y a des hommes de réseaux. Ceux qui les cumulent, jonglant entre un syndicat professionnel, un réseau de réflexion ou un pro-business, et ceux qui passent de l'un à l'autre au gré de la maturité de l'entreprise. Mais il est rare de retourner à sa solitude une fois qu'on y a goûté. « En général, quand un entrepreneur entre dans l'univers des réseaux, il y revient toujours. Il ne pourra plus s'en passer », estime Hélène Formery, qui tente d'aller chercher ceux qui en sont le plus éloignés : dans les quartiers prioritaires de la ville ou les territoires ruraux.

Attention toutefois à la dispersion. « On peut s'y perdre. Il faut savoir faire le tri », témoigne Pierre-Etienne Bidon, président-fondateur de Moka.Care, qui a développé une appli dédiée à la santé mentale pour les entreprises. Ce dirigeant trentenaire cible les réseaux qui lui permettent d'améliorer les ventes de Moka.Care et de « trouver l'énergie nécessaire pour avancer ». Après avoir adhéré au Galion, un collectif parisien de la tech, aux débuts de sa start-up, et avoir tenté le CJD, il n'a conservé que le réseau des anciens de l'ESCP, dont il est diplômé. « Ils ont des parcours qui galvanisent et sont dans de grosses boîtes qui sont justement mes clients », décrit-il.

Frédéric Timbert, lui aussi, a dû sélectionner. A la tête de Timber,

« S'entourer, libérer la parole, permet de passer les obstacles plus facilement. »

HÉLÈNE FORMERY
Directrice de la création et de l'entrepreneuriat chez Bpifrance



À l'Association progrès du management, on exhorte les dirigeants « à ne pas rester seul ». Photo DR

spécialiste du matériel de pesage, il a longtemps fréquenté le Chinese Business Club (qui n'a plus grande chose de chinois) créé il y a une dizaine d'années par Harold Parisot, issu du monde de l'immobilier de luxe. Ce club d'affaires parisien ultra-prisé, au ticket d'entrée de 9.500 euros par an (jusqu'à 75.000 euros pour le haut de gamme), réunit 130 membres de l'élite politico-économique autour de dîners à l'Intercontinental Paris Opéra ou au Westin Vendôme.

« Grâce à ce réseau, j'ai signé des contrats, créé des partenariats. On y fait réellement des affaires ; on y va pour ça », souligne Frédéric Timbert, qui s'est rabattu depuis sur le Cercle Wine Business d'Alain Marty, grand pont de l'événementiel, qui réunit lors de dîners décontractés un millier de chefs d'entreprise venus de toute la France et amateurs de bons vins.

Clés pour se ressourcer

À la tête du fabricant de mobilier de jardin Fermob, Baptiste Reybier, lui, est un cumulard organisé. Chacun

des réseaux où il adhère répond à une problématique. Le Family Business Network, qui réunit les entreprises familiales françaises, lui permet de capter des informations sur la gouvernance ou la transmission, tandis qu'à l'Association progrès du management (APM), un des poids lourds des réseaux français, il se ressource « dans un cadre de confiance et de confidentialité ». Il apprécie aussi le côté business du Prisme, réseau de Lyon, pas loin de son siège social, et s'investit à fond au Meti, qui regroupe les entreprises de taille intermédiaire comme Fermob, et dont il copréside l'antenne régionale Auvergne-Rhône-Alpes.

« Dans ces temps d'incertitudes, cela m'est très utile, déclare-t-il. Sur la question du transport par exemple, face au blocage du détroit d'Ormuz, échanger avec les autres m'a permis d'ajuster mes prix. » Il a néanmoins laissé tomber, par manque de temps, les appels du pied de l'YPO (Young Presidents Organization), un cercle international de jeunes dirigeants pourtant prestigieux.

AU CJD, le nombre d'adhérents est « stable » depuis quelques années. Mais Laurène Collard, sa directrice influence et prospective, note « un changement net sur les préoccupations des membres » : « Ils sont inquiets de l'instabilité politique et de la vulnérabilité de leur modèle d'affaires. » Pour y répondre, un module sur « la robustesse », qui doit apporter des solutions pour résister aux changements climatiques et aux aléas géopolitiques, sera lancé à la rentrée. Cette « école des dirigeants », comme elle se qualifie, à la cotisation de 1.500 euros par an, divulgue 75.000 heures de formations (payantes) par an.

Prendre du recul

« Notre mot d'ordre en ce moment, c'est : ne restez pas seul », assène pour sa part Pauline Léré, directrice générale de l'APM (9.000 membres en France et à l'étranger), qui a pour la première fois ouvert ses portes à la presse lors de son assemblée générale en mars. « On a décidé de plus communiquer pour se faire connaître », dit

elle, plaidant : « Chez nous, les dirigeants peuvent prendre du recul et mettre de la nuance par rapport à tout ce qui se passe. »

À la différence du CJD, très engagé dans le débat public sur les questions sociétales, ce réseau fondé il y a quarante ans par Pierre Bellon (Sodexo) privilégie « le questionnement » personnel. L'adhésion y est plus élevée (4.200 euros), mais prend en charge la dizaine de journées annuelles (une par mois) animées par des experts.

« À chaque crise, les dirigeants ont besoin de se serrer les coudes. Les réseaux sociaux ont, jusqu'au Covid, vidé de leurs substances les réseaux traditionnels ; c'est le contraire qui se passe aujourd'hui », analyse le serial entrepreneur Alain Bosetti. Auteur de « Je réussis grâce à mon réseau » (aux éditions Dunod), il estime le nombre de réseaux à 10.000 dans tout l'Hexagone, y compris les réseaux de commerçants et artisans. « Mais, ce n'est qu'une minorité de dirigeants qui les fréquente, note-t-il. Nombreux sont ceux qui sont encore seuls. » ■

Derrière les portes du Cercle de l'Union, le bastion secret du pouvoir lyonnais

Ce réseau plus que centenaire, où se retrouve tout le gratin économique et financier lyonnais, perpétue la tradition des discrets mais influents lieux de pouvoir.

Marion Kindermans

— De notre envoyée spéciale à Lyon

Pour y rentrer, il faut montrer patte blanche. Bienvenue au 27 place Bellecour, en plein cœur de Lyon, dans le très sélect Cercle de l'Union, un des plus anciens réseaux de France. Née en 1917 de la fusion de trois cercles locaux, cette institution, qui cultive la discrétion et s'ouvre rarement à la presse, réunit tout le gratin économique, politique et financier local. « Ceux qui ont du poids à Lyon », résume son président, Baudouin Saint Olive, sans en laisser filtrer un seul nom. Issu d'une des plus vieilles familles lyonnaises, il dirige la banque familiale fondée en 1809.

Les membres du Cercle sont triés sur le volet. Après parrainage, ils doivent passer l'obstacle du vote à bulletin secret du bureau, puis des douze membres du comité, avant d'obtenir le précieux sésame : la cravate bleue parsemée de lions rouges, animal emblème de la capitale des Gaules et logo du Cercle de l'Union, marque d'appartenance que les 460 membres – qui s'acquittent d'une cotisation annuelle de 1.500 euros – doivent arborer à chaque manifestation, sur un costume.

Capitaines d'industrie

Ici, pas de jean, ni de basket. Confidentialité oblige, le portable y est banni et les communications sur les réseaux sociaux mal vues. « Quand des membres louent des salles, pour leurs clients ou des événements d'entreprises, on essaie qu'ils ne se croisent pas, glisse Charles-Henri Latard, directeur général du Cercle. D'ailleurs, on ne parle pas ici de « réseau » mais de « clubs », dans la

plus pure « tradition des cercles britanniques ». « On ne vient pas pour y faire des affaires mais pour élargir son cercle de connaissances », plaide son président, qui y vante « les valeurs de convivialité, d'ouverture d'esprit et de liens intergénérationnels. » Celui qui préside le Cercle depuis quatorze ans se targue d'avoir rajeuni ses membres : auparavant surtout composé de retraités, il capte désormais des têtes montantes du monde économique entre 40 et 50 ans.

Mais à la différence du Prisme, cet autre réseau lyonnais ouvertement pro business, nul besoin d'être dirigeant de son entreprise. Ici, à l'occasion des « déjeuners des actifs », qui ont lieu une fois par mois, on croise des capitaines d'industrie qui témoignent de l'histoire industrielle de la troisième ville de France – Alain (le père) et Alexandre (le fils) Mérieux (bioMérieux), Thierry de La Tour d'Artaise (Seb), Laurent Burelle (Omnium Plastic), Guy Sidos (Vicat), Stanislas Lacroix (Aldes) ou

William de Pinieux (Descours & Cabaud) –, mais aussi l'incontournable Olivier Ginon (GL events) et de nombreux banquiers, avocats ou médecins... On y cultive un entre-soi savamment entretenu, en se moquant un peu d'une influence que l'on dit « fantasmée ».

Le club continue à être réservé aux hommes, à l'image de l'Automobile Club.

Car il n'est pas question d'afficher un quelconque engagement ou appartenance politique. A un an de la présidentielle, le club, qui a reçu aussi bien Jacques Chirac que Lionel Jospin en leur temps, se gardera bien cette fois-ci de recevoir les candidats. Trop risqué depuis que les extrêmes ont tendu le débat politique. Si Jean-Michel Aulas est venu pendant la campagne des municipi-

pales, c'est en tant qu'« entrepreneur, dirigeant de l'OL, et personnalité publique ».

« Ce n'est pas un cercle de réflexion qui émet des avis, des propositions, mais un lieu amical, bien plus ouvert que l'image qu'on peut en avoir », balaye le dirigeant du fonds d'investissement Siparex, Bertrand Rambaud, vice-président du Cercle. Il dit s'y être fait « de nombreux amis ». Après Jean-Dominique Senard, le patron de Renault, c'est Nicolas Dufourcq, aux manettes de Bpifrance, qui viendra bientôt disserter de la dette et de l'état de l'industrie lors d'un dîner gastronomique concocté au sein des cuisines par le chef Miguel Garcia, ex-Top Chef.

Golf, padel ou chasse

Car pour rentrer dans ses fonds, l'association, qui emploie une quinzaine de salariés, loue surtout le week-end ses 1.000 mètres carrés (bar, salons, cuisine, salles de conférences) à l'ambiance cosy et entière-

ment rénovés. La Table du Cercle, l'activité restauration, qui ne sert pas moins de 15.000 couverts par an, génère un million d'euros. Et pour les membres des cercles français et étrangers, avec qui sont conclus « des accords de réciprocité » – l'Automobile Club, Cercle Suédois, Union-Club Bordelais... –, le très chic Hôtel Le Royal, à quelques mètres, met des chambres à disposition.

Fidèle à ses statuts historiques, le club continue à être réservé aux hommes, à l'image de l'Automobile Club de France à Paris. « C'est vrai qu'aujourd'hui, c'est un peu décalé et que la question se pose régulièrement », reconnaît un membre, sous couvert d'anonymat. « Il y a bien des réseaux de femmes qui, aujourd'hui, ne sont pas ouverts aux hommes », plaide Baudouin Saint Olive, tout en assurant qu'elles « sont les bienvenues lors des conférences, des visites ou dans les sections thématiques. » Au menu : œnologie, golf, cycle, padel ou chasse. ■

MH Industries s'étend au nucléaire en reprenant Roux-Jourfier

OCCITANIE

Le groupe industriel du Lot vient de réaliser deux acquisitions : Lacotte Industries en Haute-Vienne et, surtout, Roux-Jourfier dans le Puy-de-Dôme.

Laurent Marcaillou
— Correspondant à Toulouse

Le groupe MH Industries, installé à Vayrac, dans le Lot, vient d'acquiescer deux entreprises coups sur coup. Il a d'abord repris en avril la petite entreprise d'usinage Lacotte Industries près de Limoges (Haute-Vienne), qui a réalisé un chiffre d'affaires de 2 millions d'euros en 2025 avec 18 salariés. Son ancien propriétaire Christophe Sécheret garde une part minoritaire et dirige la nouvelle division d'usinage de MH Industries. Le groupe de fonderie et de tôlerie voulait avoir une activité d'usinage dans la masse pour répondre à la demande de ses clients dans l'aéronautique et la défense.

Chute de l'aéronautique

Il a ensuite repris en mai les actifs et 80 des 96 salariés de l'entreprise Roux-Jourfier à Lussat, près de Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme), en liquidation judiciaire. Implantée sur trois sites près de Clermont-Ferrand et d'Issoire, celle-ci a trois activités de bureau d'études de soudure automatisée, de chaudronnerie et d'usinage. Elle fabrique des équipements de production et des pièces de chaudronnerie pour l'énergie nucléaire, la pétrochimie et l'hydroélectricité. Elle intervient majoritairement dans le secteur nucléaire pour Orano, EDF, Framatome, Onet technologie et Nuvia, en fabriquant des grandes pièces de 5 à 20 tonnes.

Roux-Jourfier, qui employait 300 salariés en 2019 après le rachat d'Aéro 13, a subi la chute de la fabrication aéronautique pendant le Covid et plus structurellement la baisse de l'activité industrielle pour vendre ses machines spéciales. Son chiffre d'affaires a baissé à 15 millions en 2025. Sa reprise permet à MH Industries de doubler son activité de chaudronnerie, à près de 20 millions d'euros par an, et de renforcer sa division d'usinage à hauteur de 5 millions par an.

« Nous cherchons à former le groupe le plus diversifié possible et Roux-Jourfier nous introduit dans l'industrie nucléaire, qui est une activité souveraine et très porteuse », se félicite Matthieu Hède, président de MH Industries. Le groupe est une plateforme industrielle de neuf PME en France et une en Espagne dans la fonderie, la tôlerie chaudronnerie, le traitement de surface, la peinture et l'usinage, dont la fonderie Diace à Vayrac, première entreprise créée par la famille en 1977, et l'entreprise de peinture FinTech Industrie à Albi (Tarn).

MH Industries intervient dans la défense, le bâtiment, l'industrie, l'automobile, le nucléaire, l'aéronautique et le ferroviaire. Mais aucun secteur ne dépasse 20 % du chiffre d'affaires qui s'est élevé à 38 millions en 2025, avec un effectif de 380 salariés. Il devrait atteindre 60 millions fin 2026 avec 500 personnes, en comptant les acquisitions, qui ne sont pas terminées. « Nous rachèterons en juin une société d'ingénierie d'environ 5 millions d'euros de chiffre d'affaires pour créer une division d'ingénierie », dévoile Matthieu Hède.

Après un tour de table de 7,5 millions en 2023 auprès de Bpifrance, Multicroissance et Irdi Capital Investissement, le dirigeant prévoit « une nouvelle levée de fonds en 2028, pour pouvoir racheter un groupe de notre taille ». ■



Avec une vitesse limitée à 45 ou 90 kilomètres-heure selon la version choisie, l'Ipoc relève en partie de la catégorie sans permis. Photo Ipop

L'Agence automobile lance sa microvoiture électrique

INNOVATEURS

Bénédicte Weiss
— Correspondante à Strasbourg

« Une voiture doit servir à déplacer des personnes et des objets, sans être dotée d'une multitude de choses qui ne servent finalement à rien. » C'est en partant de ce postulat que Christophe Winkelmuller, le président de L'Agence automobile, basée à Sausheim (Haut-Rhin), a décidé de lancer une nouvelle voiture électrique citadine, baptisée Ipop pour « innovante et populaire ».

Avec une vitesse limitée à 45 ou 90 kilomètres par heure selon la version choisie, elle relève en partie de la catégorie sans permis et a un design proche de celui des Méhari. « Il s'agit d'une voiture facilement réparable, sans grosse mécanique », fait valoir Christophe Winkelmuller. Le véhicule peut être acheté avec ou sans portes, démontables comme le toit.

Inutile de chercher le moteur sous le capot qui abrite un coffre à clé. Le véhicule reprend une innovation jusqu'alors utilisée seulement en Chine, qui consiste à implanter les moteurs directement dans les roues, facilitant la maintenance et réduisant les coûts grâce à l'absence de transmission. Les trois mètres du véhicule permettent de transporter quatre personnes ou deux passagers plus l'équivalent d'une palette, en rabattant la banquette arrière. Abordable, le prix affiché varie de 11.000 à 20.400 euros selon le modèle et les finitions choisies.

Choix sociétal

« 90 % des Français parcourent moins de 50 kilomètres par jour. Alors à quoi bon déplacer une voiture de 500 km d'autonomie et d'un poids de 2,5 tonnes ? La nôtre suffit avec ses 500 kg et 135 km d'autonomie, estime le dirigeant. L'ennemi, c'est le poids à déplacer car plus le véhicule est lourd, plus il consomme d'énergie et plus on a besoin de batteries. »

Les petites citadines électriques ou microvoitures ont le vent en poupe chez les fabricants, pas seulement à cause de la crise des carburants déclenchée par le conflit au

Moyen-Orient. « Les voitures sans permis étaient par le passé destinées aux seules personnes n'ayant pas ce sésame. Aujourd'hui, c'est un vrai choix sociétal », estime Christophe Winkelmuller. En 2020, Citroën a relancé le marché avec l'Ami développée avec ID Concepts, le même bureau d'études que l'Ipoc.

Une première levée de fonds de 120.000 euros, complétée par un prêt de 100.000 euros de Bpifrance, a été réalisée en 2025 pour finaliser

le prototype, qui a coûté environ 300.000 euros. Mis à part les moteurs et la batterie, les matériaux sont sourcés en France, notamment en Alsace auprès d'une dizaine d'équipementiers dont certains sont encore en cours de sélection. Les portes seront ainsi fournies par Barrisol Normalu, la carrosserie par Emair et par Cirte ou le pare-brise par Plastrance, tandis que l'assemblage sera réalisé par Dangel.

Une deuxième levée de 800.000 euros devrait être finalisée fin juin pour la phase d'industrialisation, l'achat d'outillage et l'homologation du véhicule prévue début 2027. L'objectif est une mise en production des premières séries en octobre. S'y ajoutera un nouveau prêt de 700.000 euros de Bpifrance. L'Agence automobile vise 1.500 véhicules par an, distribués dans sa centaine de points de vente qui commercialisent environ 10.000 voitures de seconde main par an pour un total de l'ordre de 200 millions. La société emploie sept salariés et compte quelque 750 indépendants dans son réseau, qui génèrent 1,7 million d'euros (HT) de redevances. ■

Il a dit



« A quoi bon déplacer une voiture de 500 km d'autonomie et d'un poids de 2,5 tonnes ? La nôtre suffit. »

CHRISTOPHE WINKELMULLER
Président de L'Agence automobile

Passez de l'expérimentation IA à l'impact marketing.

Tout commence avec Adobe.

2,480 conversions

Engagement

Créez le parcours client

90 Score de marque

business.adobe.com

Adobe

VIVATECH
17-20 JUIN 2025 / PARIS

© 2025 Adobe. Tous droits réservés. Adobe et le logo Adobe sont des marques ou des marques déposées d'Adobe aux États-Unis et/ou dans d'autres pays.

Lingerie : clap de fin pour Pomm'Poire

HAUTS-DE-FRANCE

Créée en 2012, la société de Wattrelos, qui a eu jusqu'à huit magasins et onze corners, cessera toute activité fin juin.

Nicole Buysse
— Correspondante à Lille

Quatorze ans après sa création, la marque nordiste de lingerie Pomm'Poire a dû mettre fin à l'aventure, après avoir perdu son fournisseur et partenaire industriel. La société, installée à Wattrelos (Nord), avait réalisé l'an dernier moins de 3 millions d'euros de chiffre d'affaires avec quinze salariés. Cette marque lancée en 2012 par Anne et Alexandre Montaye totalisait 650.000 clientes. Sur les huit boutiques du réseau, la plupart ont déjà fermé leurs portes. Seul reste celle de Tours (Indre-et-Loire), en vente depuis une semaine qui s'arrêtera fin juin, date de cessation de l'entreprise.

La marque était née d'un partenariat entre les Montaye, à la tête d'une agence de communication, et les fondateurs de V2D Création. Ce corsetier de Wattrelos conçoit lingerie et maillots de bain pour la grande distribution (sous la marque Steffy Lingerie et sous les licences Morgan et Brigitte Bardot). Ils avaient lancé ensemble V2D Retail en 2012 pour proposer le même type de produits, ainsi que des collants sous la marque Pomm'Poire.

Une gamme très large

V2D, majoritaire, s'occupait de la conception des modèles, des prototypes et de toute la logistique, la fabrication se faisant en Asie. Les Montaye, partenaires via leur holding familiale, géraient marketing, site e-commerce et service client, et développaient la notoriété de l'enseigne. Mais V2D Création a été cédée en début d'année à CSP Paris Fashion Group. Ce dernier, qui pèse 60 millions d'euros de chiffre d'affaires et 300 salariés, se présente comme un des leaders français du marché du sous-vêtement féminin avec des marques comme Well ou Le Bourget.

« CSP n'a pas souhaité continuer à développer la marque Pomm'Poire », explique Alexandre Montaye. « Malgré nos prospections depuis que nous avons appris ce projet de cession, nous n'avons pas retrouvé de nouveau partenaire industriel avec le même niveau d'accompagnement et d'engagement allant de la conception jusqu'à la logistique », regrette-t-il.

Pomm'Poire, un nom qui s'inspire de différentes formes de poitrine, proposait une gamme très large allant du 75 A au 115 F et pour tous les styles. La distribution avait démarré par Internet puis via des boutiques indépendantes multi-marques, une centaine de revendeurs au total, mais aussi des magasins en propre et des corners (11) au sein des Galeries Lafayette en province.

Cette marque, qui avait pris le parti d'habiller toutes les femmes, choisissait aussi ses mannequins grâce à des castings sur Internet. « C'était notre vraie différence : nos modèles étaient des femmes de tous les jours, une vingtaine au total, que nous avions baptisés nos Pom'Girls », explique le dirigeant. ■

BNP Paribas active le levier de l'IA pour améliorer sa rentabilité en Belgique

BANQUE

D'ici à 2028, l'IA devrait effectuer le travail de 1.000 personnes contre 270 actuellement chez BNP Paribas Fortis.

Les effectifs baisseront de 100 à 150 collaborateurs par an, en ayant recours aux départs naturels.

Krystèle Tachdjian

BNP Paribas continue d'avancer ses pions avant la présentation de son nouveau plan stratégique 2027-2030 attendu en début d'année prochaine. Le groupe a relevé lundi ses objectifs de rentabilité pour ses activités de banque commerciale et de détail en Belgique, avec en toile de fond une accélération du passage à l'échelle pour l'IA.

« On veut aller encore plus vite et plus loin dans l'efficacité opérationnelle de notre modèle, notamment grâce à l'utilisation de l'IA », explique aux « Echos » Michael Anseeuw, directeur général de BNP Paribas Fortis, en amont d'une conférence organisée pour les analystes financiers.

Des départs remplacés

« A fin 2025, nous estimions que l'IA effectuait le travail de 270 personnes et, d'ici à 2028, nous pensons que ce



La Belgique représente environ 10 % des revenus de BNP Paribas et près de 30 % des activités de banque commerciale de la zone euro de BNP Paribas. Photo Shutterstock

sera celui de près 1.000. Les effectifs en Belgique baisseront de 100 à 150 personnes par an d'ici à 2028, en ayant recours aux départs naturels. La banque poursuivra ses recrutements avec 80 % des départs qui seront remplacés », précise Michael Anseeuw. En 2025, 500 personnes ont quitté la banque (essentiellement des départs à la retraite), mais seulement 330 ont été engagées, relève le quotidien « L'Echo ». BNP Paribas Fortis emploie 10.000 personnes.

L'intelligence artificielle va permettre l'automatisation de certaines fonctions, ce qui évitera

d'embaucher 290 personnes pour l'amélioration des procédures de KYC (« Know your customer », l'identification du client) et de ne pas remplacer 180 personnes sur le départ dans le call center d'ici à 2028, précise la banque.

BNP Paribas Fortis affiche un objectif d'interactions à travers les chatbots de près de 7 millions en 2028, contre 1 million en 2025. L'accélération du déploiement de la technologie va réduire l'activité des call centers (-10 % en 2025). Dans le même temps, elle va renforcer l'utilisation des plateformes de services

partagés du groupe qui sont basées à Lisbonne et en Inde.

Conquérir 300.000 nouveaux clients

« Ces économies vont nous permettre de compenser l'inflation et l'indexation des salaires en Belgique », explique Michael Anseeuw. Le coefficient d'exploitation (ratio coûts sur revenus) doit ainsi s'améliorer de 10 points en passant de 69 % à 59 % d'ici à 2028. Plus ce ratio est faible, plus la banque est jugée efficace.

BNP Paribas compte 4 millions de clients particuliers en Belgique et

veut en gagner plus de 100.000 par an. Une partie importante sera captée par le réseau Bpost. En 2025, BNP Paribas Fortis a recruté 35 % de ses nouveaux clients à travers les bureaux de la poste belge. C'est la banque qui a le plus important maillage dans le pays, avec environ 1.100 points de vente dont 420 agences et un accès aux 650 bureaux de poste belges. Pour rappel, BNP Paribas Fortis a acquis, début 2022, 100 % de la filiale Bpost Banque, intégrée en janvier 2024.

A l'horizon 2028, la banque commerciale et de détail en Belgique

table sur une croissance annuelle des revenus de plus de 9 %. La rentabilité avant impôts (RONE) est désormais attendue à 22 % (contre 20 % précédemment) et 25 % en 2030 (au lieu de 23 %). En 2025, elle s'est élevée à 13,6 %. La filiale belge devrait contribuer à hauteur de 0,5 % au rendement des capitaux propres tangibles de la banque française d'ici à 2028, contre 0,3 % précédemment. « La récente remontée des taux longs est marginalement positive pour les banques commerciales de la zone euro du groupe », souligne BNP Paribas.

Première banque privée de Belgique, avec 125 milliards d'euros d'actifs sous gestion, BNP Paribas souhaite renforcer sa position sur ce marché clé. L'établissement veut s'adresser à la « next gen ». Depuis début 2026, BNP Paribas Fortis propose une nouvelle approche d'accompagnement à ses clients fortunés baptisée « MyFamily », leur permettant d'avoir une discussion avec leurs enfants. Pour rajouter sa clientèle, la banque va lancer également un app de trading au premier semestre. Une course dans laquelle ses concurrents directs KBC et Belfius se sont déjà lancés.

La Belgique représente environ 10 % des revenus de BNP Paribas et près de 30 % des activités de banque commerciale de la zone euro de BNP Paribas. En 2025, la filiale a dégagé un bénéfice de 2,58 milliards, en recul de 12 %, principalement en raison de la société de leasing Arval entièrement consolidée dans la filiale belge. ■

HSBC nomme une nouvelle directrice générale en Europe

BANQUE

Cécile Ratcliffe prend la tête de HSBC Continental Europe, succédant à Andrew Wild.

Son arrivée marque une nouvelle étape pour la banque après une réorganisation massive.

Gabriel Nédélec

Passage de relais. Cécile Ratcliffe a pris les rênes de HSBC Continental Europe lundi, après avoir obtenu l'accord du régulateur. Cette ancienne dirigeante de Citi en France succède à Andrew Wild qui

a annoncé son départ en fin d'année dernière pour des « raisons familiales ». Entre-temps, Christopher Davies avait pris le relais de façon temporaire. Ce dernier va rester directeur général délégué, aux côtés de Joseph Swithenbank.

Attendue avec impatience, la nouvelle dirigeante s'installe à la tête d'une banque qui retrouve une certaine stabilité et une capacité à se concentrer sur le développement commercial, plutôt que sur les cessions et les suppressions de postes. La vente à rebondissement de la banque de détail en France au fonds Cerberus a pesé sur le groupe pendant plusieurs années. Et plus globalement, le désengagement de la banque de nombreux pays a laissé planer le doute quant à la place future de l'Europe au sein du groupe, avec les annonces de centaines de suppression de postes.

La nomination de Cécile Ratcliffe vise à rassurer les clients quant à la présence durable d'HSBC en Europe. Le continent reste le premier bloc commercial du monde ainsi qu'un pivot pour la banque sino-britannique, malgré son désengagement dans la banque de détail. Son caractère de « superconnecteur », notamment avec l'Asie, est une source essentielle de revenu pour le groupe.

Réorganisation massive

La réorganisation massive engagée par Georges Elhedery, le directeur général, et ses efforts colossaux de simplification sont aujourd'hui en passe d'être finalisés. Les équipes d'HSBC Continental Europe sont aujourd'hui concentrées sur une cible de clientèle définie de manière précise, à savoir les entreprises et les institutionnels euro-

péens cherchant à réaliser des opérations à l'étranger, ou, à l'inverse, ceux qui souhaitent opérer en Europe depuis un continent différent. En termes d'activité, la banque déploie l'ensemble du catalogue d'une banque de financement internationale, du trade finance en passant par les solutions de couverture, le cash management, ou encore le conseil en fusions et acquisitions...

En matière d'organisation, toute l'activité de la banque en Europe est maintenant pilotée depuis Paris, où se concentre la gouvernance de la holding, les équipes de back-office et bien sûr un nombre important de banquiers. HSBC Continental Europe s'articule également autour de 12 implantations régionales dans le reste du Vieux Continent, dont 10 succursales, où l'on trouve différents niveaux d'experte-

tise suivant la pénétration de la banque dans la région.

Les différentes cessions d'actifs ont cependant pesé lourd sur les résultats du groupe en 2025, avec une perte de 640 millions d'euros pour la branche européenne. Les fondamentaux restent positifs puisque le résultat hors cessions s'est, lui, établi à 725 millions d'euros, mais en retrait tout de même par rapport à 2024 (1,1 milliard d'euros). En outre, la banque affiche un niveau de solidité très élevé avec un ratio CET1 de près de 19 %.

Connecter l'Europe au reste du monde

La mission de la nouvelle dirigeante est donc claire : faire d'HSBC Continental Europe un acteur « majeur » du financement ainsi que la première banque internationale pour

les clients entreprises et institutionnels, en connectant l'Europe au reste du monde, expliquait le communiqué de sa nomination en mars dernier. Avant cela, la vente à la découpe devrait se poursuivre encore pour quelques mois avec, entre autres, la cession de la banque de détail maltaise, ainsi que les activités de conservation de titres en Allemagne, en cours de vente à BNP Paribas. La banque française avait également mis la main sur la banque privée d'HSBC en outre-Rhin. ■

640

MILLIONS D'EUROS
Le montant des pertes pour la branche européenne en 2025.

Revolut annonce 200 recrutements en France

BANQUE

A l'occasion de Choose France, Revolut met 100 millions d'euros sur la table pour poursuivre ses recrutements et la constitution de son hub pour l'Europe de l'Ouest.

Gabriel Nédélec

Revolut continue de parier sur la France. A l'occasion de Choose France, la néobanque britannique a annoncé un nouvel investissement pour l'Hexagone, son deuxième

marché avec plus de 7 millions de clients, devenu depuis l'année dernière le siège de son activité pour l'ensemble d'Europe de l'Ouest.

Après avoir annoncé un investissement d'un milliard d'euros à l'occasion du salon 2025 – un montant devant essentiellement alimenter les fonds propres de la banque pour rassurer le superviseur dans le cadre de l'obtention d'un agrément bancaire en France –, la fintech signe cette année un chèque de 100 millions d'euros.

« A travers cette annonce, Revolut confirme son engagement de long terme en France et sa volonté de contribuer au dynamisme de la place financière de Paris et aux enjeux de souveraineté européenne », souligne le communiqué du groupe.

Ce montant doit essentiellement servir à recruter 200 nouvelles personnes, ce qui a également été annoncé lundi, afin de porter les effectifs de Revolut en France à plus de 650 d'ici à 2030. Ces recrutements font suite aux 200 postes créés l'année dernière et d'ores et déjà pourvus, confirme la fintech. La banque affiche aujourd'hui 481 salariés contre 263 salariés en mai 2025. La majorité des effectifs de Revolut se trouve en Inde (3.400 personnes) et au Royaume-Uni, son siège international (2.000).

Postes à pourvoir

Les postes à pourvoir sont essentiellement dans le domaine de « la lutte contre la fraude financière et du développement commercial », précise

Revolut. Des recrutements qui visent donc à maintenir la trajectoire de croissance du groupe en France, mais aussi à répondre aux exigences liées à l'obtention d'une licence bancaire dont Revolut a fait

Avec 7 millions de clients, Revolut est encore devancé par BoursoBank.

la demande auprès des autorités françaises il y a un an. Ces employés pourront s'installer à partir de 2027 dans le nouveau siège parisien de la banque situé entre le quartier historique des banques et celui des fintechs, annoncé en avril dernier.

« Après avoir posé les fondations de son ancrage français en 2025, Revolut entre désormais dans une phase d'exécution : plus d'investissement, plus d'emplois, plus de services et une ambition renforcée de faire de Paris l'un des centres névralgiques de la banque européenne de demain », assure le groupe dans son communiqué.

Le défi : devenir la banque principale de ses clients

Avec un peu plus de 7 millions de clients, Revolut est encore devancé par BoursoBank et ses près de 9 millions de clients sur le segment de la banque en ligne en France. Mais le rythme de conquête du groupe reste très soutenu, tandis que celle de BoursoBank se tasse légèrement

afin de remplir ses objectifs de résultats imposés par sa maison mère, Société Générale.

L'enjeu pour Revolut est d'être en mesure de convertir sa masse d'utilisateurs, toujours très portés sur les paiements à l'étranger, afin qu'ils fassent de la fintech leur banque principale pour l'ensemble de ses services bancaires. La rentabilité par client de BoursoBank, qui dispose d'un catalogue bancaire complet, est bien supérieure à celle de Revolut.

L'obtention d'une licence bancaire en France doit changer la donne dans l'Hexagone. En attendant, la fintech britannique continue de s'étendre en Europe, notamment en Espagne, ainsi que de l'autre côté de l'Atlantique, dans les pays d'Amérique latine. ■

Solvay va traiter à La Rochelle les terres rares de l'australien Viridis

MATIÈRES PREMIÈRES

Le groupe minier australien Viridis exploite une réserve de terres rares au Brésil.

Un protocole d'accord a été signé avec Solvay, qui sera chargé de réaliser l'étape de la séparation des 17 éléments minéraux.

Thierry Ogier
— Correspondant à São Paulo

C'est un grand pas en avant pour Solvay dans les terres rares. Le groupe vient de signer un accord non contraignant d'approvisionnement avec l'australien Viridis, qui exploite une mine dans l'État de Minas Gerais, au sud-est du Brésil. Il va procéder à la séparation de ces 17 minéraux stratégiques indispensables notamment à la fabrication d'aimants permanents, destinés à l'industrie de la défense et à la production de batteries de voitures électriques, dans son usine de La Rochelle.

« Le fait d'avoir Solvay à nos côtés est un grand avantage pour Viridis en raison de son expérience de plus d'un siècle au Brésil, se réjouit Rafael Moreno, directeur général du groupe australien, auprès des "Echos". Ce soutien est extrêmement précieux alors que nous accélérons le développement » du projet industriel Colossus.

Importantes réserves de minerais

Viridis affirme avoir identifié près de 500 millions de tonnes d'oxydes de terres rares magnétiques de haute teneur dans un volcan en extinction proche de la petite bourgade de Poços de Caldas. Cette région est connue pour sa richesse en minerais.

L'entreprise a déjà franchi un cap important avec le début de la production d'un concentré contenant plusieurs éléments des terres rares sous forme de carbonate. Une usine pilote vient d'y être inaugurée la semaine dernière. « Il s'agit du premier pas dans le développement de la filière », souligne Rafael Moreno.

L'étape suivante, la séparation de ces 17 terres rares avant leur raffinage, est cruciale. Et c'est là que Solvay intervient. Viridis a ainsi choisi le groupe pour réaliser cette opération pour les carbonates mixtes produits au Brésil. Sont notam-



L'exploitation des terres rares est devenue l'un des grands enjeux géopolitiques actuels.

Photo Romain Perrocheau/AFP

« Aujourd'hui, très peu d'entreprises occidentales disposent des capacités techniques et opérationnelles nécessaires pour traiter en continu des argiles ioniques à l'échelle industrielle et les convertir en produits commercialisables. »

RAFAEL MORENO
DG du groupe Viridis

ment concernés le néodyme, le praséodyme, le dysprosium et le terbium.

« Aujourd'hui, très peu d'entreprises occidentales spécialisées dans les terres rares disposent des capacités techniques et opérationnelles nécessaires pour traiter en continu des argiles ioniques à l'échelle industrielle et les convertir en produits commercialisables », explique Rafael Moreno, qui ajoute que Solvay possède une « incomparable maîtrise en la matière ».

La ruée vers les terres rares

Le partenariat avec Bpifrance, qui se serait notamment engagé à garantir la moitié de la dette d'un montant de 250 millions de dollars pour financer le projet Colossus, a été décisif, selon lui. « Nous avons obtenu le soutien de Bpifrance à travers leur programme GPS [NDLR, garantie des projets stratégiques]. Ils ont été fantastiques avec nous », affirme Rafael Moreno.

L'accord conclu par Solvay est d'autant plus important que l'exploitation de terres rares est devenue l'un des grands enjeux géopolitiques actuels. Une folle course planétaire est engagée pour exploiter ces minéraux si stratégiques hors de Chine. Et Viridis a clairement choisi le camp occidental, dans le contexte d'une offensive européenne et américaine pour réduire leur dépendance à l'égard du géant asiatique, qui détient un quasi-monopole sur la filière.

« Avec la diversification progressive des chaînes d'approvisionnement, nous anticipons une amélioration significative de la valorisation de nos produits. Cette évolution contraste avec la pression baissière que la Chine peut exercer sur les prix lorsque l'ensemble des volumes lui est destiné », a déclaré le dirigeant du groupe australien à Reuters.

Solvay a pour sa part l'objectif de fournir 30 % du marché européen des terres rares destinées aux aimants permanents d'ici à 2030. ■

Les assureurs mieux armés face aux épidémies

ASSURANCE

La résurgence de menaces sanitaires, comme l'hantavirus et Ebola, ravive les craintes héritées de la pandémie de Covid-19.

Les assureurs seraient cette fois mieux préparés en cas d'épidémie, estime une étude d'AM Best.

Tifenn Clinkemaiillé

Double avertissement pour le système sanitaire mondial. Le foyer d'hantavirus identifié à bord d'un navire de croisière et l'épidémie de fièvre d'Ebola en Afrique, qualifiée d'« urgence de santé internationale », ont récemment ravivé le traumatisme de la pandémie de Covid-19.

L'épisode avait été particulièrement marquant pour les assureurs. Confronté à une accumulation de risques qu'il n'avait pas anticipés, le secteur a accusé de lourdes pertes. Les acteurs du marché ont aujourd'hui appris de leurs erreurs. Ils seraient désormais mieux protégés en cas de diffusion d'une maladie rare au niveau mondial, souligne une étude récemment publiée par l'agence de crédit AM Best.

Pas de menace immédiate

A l'heure actuelle, les experts de santé estiment que ni l'épidémie d'Ebola, ni l'hantavirus « ne constituent une menace mondiale immédiate », rappelle le rapport. Faible, la probabilité existe toutefois.

Comme démontré lors de la pandémie de Covid-19, « l'accroissement de la mobilité mondiale peut catalyser la propagation du risque épidémiologique », soulignent les auteurs du rapport. Par ailleurs, les mesures de protection – comme l'isolement des cas contacts – ne fonctionnent que si elles sont coordonnées, insistent-ils. Dans le cas du foyer d'hantavirus identifié sur un navire en avril, les pays ont pourtant adopté des approches différentes après l'évacuation de leurs ressortissants.

Les analystes estiment toutefois que les acteurs de

l'assurance sont « en bonne position » pour « comprendre et gérer leur exposition potentielle aux risques liés au hantavirus ou à Ebola ». Le tout grâce à plusieurs outils.

Les assureurs ont tout d'abord réécrit leurs contrats. Une manière de clarifier certaines « ambiguïtés des polices d'assurance », et de limiter leur exposition. L'essor de la téléassistance et le développement d'outils numériques ont par ailleurs « renforcé la capacité de réaction des porteurs de risques ». De quoi leur permettre de limiter les pertes directes liées à une potentielle épidémie.

Depuis la pandémie, les assureurs sont aussi eux-mêmes mieux protégés par leurs assureurs : les réassureurs.

Pour les effets les plus difficiles à modéliser, l'étude préconise de mener régulièrement des tests de résistance, afin d'évaluer la capacité des assureurs à répondre à un choc. Enfin, depuis la pandémie de Covid-19, les assureurs sont aussi eux-mêmes mieux protégés par leurs assureurs : les réassureurs.

Dépendance à la réassurance

Mais cette dépendance à la réassurance pose un défi majeur. En cas de pandémie mondiale, les réassureurs pourraient être tentés de durcir leur politique tarifaire. Les équilibres techniques seraient alors plus compliqués à maintenir pour les assureurs, qui paieraient plus cher leur protection.

Cette hausse des prix serait elle-même difficile à faire passer auprès des assurés. « Les ménages ont réduit leurs dépenses [...] dans certains domaines, notamment l'assurance », souligne AM Best. Ces épidémies potentielles pourraient enfin contribuer à un ralentissement économique mondial, alors que les effets du conflit au Moyen-Orient fragilisent déjà les principales économies de la planète. ■

Wise soupçonné de non-respect de la législation antiblanchiment

FINTECH

La société est visée par une enquête du parquet de Bruxelles portant sur de possibles manquements aux règles de lutte contre le blanchiment.

Les enquêteurs examinent l'utilisation de comptes Wise dans des affaires de fraude, de corruption et de trafic de stupéfiants.

Samir Touzani

La fintech britannique Wise a vu son titre plonger lundi après la

confirmation par la justice belge d'une enquête portant sur de possibles manquements aux règles de lutte contre le blanchiment d'argent. Vers 15 heures, l'action reculait de plus de 10 % à la Bourse de Londres, après avoir perdu jusqu'à près de 20 % plus tôt dans la séance, sa plus forte baisse depuis son introduction en Bourse en 2021.

Le parquet de Bruxelles enquête depuis 2025 sur « l'utilisation de comptes Wise à des fins criminelles ». Les autorités belges évoquent des « indices de non-respect de la législation antiblanchiment », notamment en raison d'« une absence d'identification des clients et de leurs activités ». Le blanchiment présumé est lié à « la fraude, la corruption et le trafic de stupéfiants ». L'enquête est désormais à un « stade avancé » et touche à sa fin, selon le parquet.

Selon les révélations du Bureau of Investigative Journalism, à l'origine de l'affaire, les enquêteurs ont ouvert leurs investigations après avoir retrouvé Wise dans des centaines de demandes d'entraide judiciaire provenant de plus de 30 pays européens. Les transactions concernées représenteraient environ 500 millions d'euros.

Transactions suspectes de 500 millions d'euros

Le parquet cherche notamment à déterminer si les services de Wise Europe ont été utilisés par des « organisations criminelles internationales ». Si Wise est basé à Londres, ses activités européennes sont opérées depuis Bruxelles. Les autorités belges sont donc compétentes pour superviser la filiale européenne du groupe.

-10%

Le recul de l'action de Wise lundi vers 15 heures après avoir perdu jusqu'à près de 20 % plus tôt dans la séance, sa plus forte baisse depuis son introduction en Bourse en 2021.

Fondée en 2011 par les entrepreneurs estoniens Kristo Käärmann et Taavet Hinrikus sous le nom de TransferWise, la société est devenue l'un des principaux acteurs mondiaux des transferts d'argent internationaux à bas coût. Elle revendique près de 19 millions de clients et a traité 243 milliards de dollars de paiements transfrontaliers sur son dernier exercice.

Déjà épinglé par la justice

« Nous travaillons actuellement avec le procureur de Bruxelles pour répondre aux questions concernant nos activités, comme nous le faisons régulièrement avec les organismes de réglementation et les autorités chargées de l'application de la loi », a indiqué l'entreprise. Wise ajoute que l'enquête « n'est pas encore terminée » et qu'« aucune conclusion précise » ne lui a été communiquée.

L'affaire intervient alors que les dispositifs de lutte contre le blanchiment de Wise ont déjà attiré l'attention des régulateurs. En 2024, la Banque nationale de Belgique avait imposé un plan de remédiation à l'entreprise après avoir identifié des lacunes dans certains contrôles liés aux clients. En 2025, sa filiale américaine avait notamment accepté de verser 4,2 millions de dollars pour mettre fin à des poursuites de plusieurs régulateurs américains concernant des manquements aux règles de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme.

Cette enquête survient quelques semaines après le transfert de la cotation principale de Wise vers le Nasdaq, une opération destinée à élargir sa base d'investisseurs américains. ■

Les Echos

GESTION D'ACTIFS

Les particuliers font de plus en plus appel à l'intelligence artificielle pour placer leur argent. Le risque d'une désintermédiation et d'une uniformisation de l'offre plane sur le marché.

Comment l'IA bouscule le conseil financier

Caroline Mignon

Cher Claude, peux-tu me dire comment placer mon capital, en prenant en compte la meilleure optimisation fiscale, les frais de gestion les plus compétitifs, le calendrier souhaité des débloquages et le broker le plus fiable ? » Plus encore que la révolution numérique, qui permet d'investir en quelques clics, l'intelligence artificielle (IA) s'installe à toute vitesse dans les habitudes des investisseurs. Parmi leurs nombreux usages, ChatGPT, Claude ou Perplexity endossent désormais aussi le rôle de conseillers financiers.

Selon une étude menée par Oliver Wyman auprès de 300.000 personnes, la part des investisseurs particuliers utilisant l'IA a augmenté de 33 % en deux ans. Deux tiers des ménages à revenus moyens et élevés estiment pouvoir obtenir de meilleurs résultats sans conseiller financier, selon le cabinet de conseil.

« C'est une rupture fondamentale. Les "non sachants" sont devenus suréquipés. Désormais, les clients reviennent vers leur gestionnaire en ayant étudié leurs propositions de placement à la lumière de l'IA et les remettent en question », indique Sébastien d'Ornano, président de Yomoni. De là à ce qu'ils contournent ces intermédiaires pour migrer sur des plateformes d'exécution pure, il n'y a qu'un pas, déjà franchi par de nombreux investisseurs.

Frais de conseil

Réseaux bancaires, conseillers en gestion de patrimoine et banque privée vont devoir s'adapter rapidement, avant que les particuliers ne leur préfèrent des banques en ligne et néo-courtiers pour une offre en self-service, à présent que le conseil et les frais qui l'accompagnent ne leur semblent plus nécessaires.

« L'ère de la complexité financière, qui justifiait la rémunération du conseil auprès des épargnants acculturés, est révolue », estime Andry Ratsimba-Rajohn, senior manager



Une majorité d'investisseurs estime pouvoir obtenir de meilleurs résultats sans conseiller financier, selon le cabinet Oliver Wyman. Photo iStock

chez Bartle, qui s'attend à une nouvelle restructuration du marché bancaire.

Comme tous les secteurs d'activité, l'écosystème qui entoure la gestion d'actifs n'a donc pas échappé aux interrogations sur la capacité des acteurs à prendre le virage de l'IA, au risque de tomber dans l'obsolescence. Le syndrome FOBO (« fear of being obsolete ») affecte aussi bien les emplois que des secteurs entiers de l'économie.

Le lancement par la fintech américaine Altruist d'un outil de pilotage d'investissement utilisant l'IA mi-février a provoqué un mini-séisme sur les conseillers financiers américains - de Charles Schwab à Raymond James en passant par

Morgan Stanley - avant de contaminer les gestionnaires d'actifs européens, St James's Place, Aberdeen, UBS ou Amundi.

Comme dans toutes les ruptures technologiques, les acteurs traditionnels vont devoir trouver leur place et se réinventer pour rester dans la course. Il leur faudra vaincre l'inertie des grandes entreprises pour agir rapidement et ne pas se laisser distancer par de nouveaux acteurs. Altruist n'est pas le seul à s'inviter dans le paysage : Anthropic (Claude) a aussi annoncé fin février le lancement d'outils dans la gestion de patrimoine, Claude Financials.

Les IA renforcent aussi leur accès aux données de la gestion d'actifs, Claude a ainsi noué un MCP

(« Model Context Protocol », système permettant de connecter des modèles d'intelligence artificielle à des outils, services et sources de données externes) avec S&P et Morningstar, qui lui permet d'accéder aux données et à la recherche des deux fournisseurs d'analyses et de données financières.

Grâce à une bien meilleure transparence et comparaison sur le marché, il faut s'attendre à une sélection naturelle en faveur de produits les plus performants et les moins chers, comme les ETF, aujourd'hui encore largement méconnus du grand public. Avec, pour corollaire, une uniformisation de l'offre. « Revers de la médaille, dans un monde dominé par les recommandations algorithmiques, même des produits performants, s'ils ne sont pas suffisamment référencés ou mis en avant par les gestionnaires d'actifs, faute de moyens, seront amenés à disparaître », note Andry Ratsimba-Rajohn.

« C'est une rupture fondamentale. Les "non sachants" sont devenus suréquipés. »

SÉBASTIEN D'ORNANO
Président de Yomoni

Les freins naturels

La crainte d'erreurs ou « d'hallucinations » et le frein psychologique empêchent néanmoins, en tout cas pour le moment, les moteurs d'IA de prendre complètement la main sur le conseil patrimonial, et de désintermédier brutalement le marché de l'asset management.

Acceptable pour des placements modestes, l'absence d'un tiers de confiance devient souvent rédhibitoire pour les patrimoines importants, supérieurs à 500.000 euros, qui nécessitent souvent des approches plus complexes, où se mêlent fiscalité et transmission patrimoniale. La confiance dans le service financier et la tranquillité d'esprit vaut bien un petit pourcentage du capital. « Les clients s'informent grâce à l'IA et nous challengent bien plus qu'avant, mais ils ne vont pas jusqu'à la prise de décision », note Nicolas Hubert, directeur général de Milleis Banque Privée.

Le niveau d'exigence de performance et d'information supérieur des investisseurs devrait néanmoins avoir pour effet un vaste tri dans l'univers des fonds, sociétés de gestion et distributeurs. Ces derniers ont aussi toutefois, grâce à l'IA, une bien meilleure connaissance de leurs clients. Aucune raison qu'ils perdent sur tous les tableaux. ■

Le secteur s'organise face à la montée en puissance de l'intelligence artificielle

Confrontés au recours massif des particuliers à l'IA pour leurs placements, distributeurs et gestionnaires d'actifs cherchent à s'approprier l'outil pour en faire un atout et ne pas se laisser distancer.

Selon l'Autorité des marchés financiers (AMF), il % des Français utilisent l'IA dans leur recherche d'information avant d'effectuer un placement. Cette proportion atteint 19 % pour les moins de 35 ans. Leur objectif ? S'informer sur les investissements en général, mais aussi trouver un produit adapté à leur besoin et en comprendre les caractéristiques (risque, frais, rendement).

Face à ces nouveaux usages, qui menacent de désintermédier la distribution de produits financiers, le

secteur cherche à se réinventer. Première parade : faire de son concurrent un allié. Plutôt que de se faire remplacer par l'IA, autant se l'approprier. Les distributeurs de fonds s'équipent d'outils, qu'il s'agisse de ChatGPT ou Claude, pour améliorer leurs prestations de conseil financier.

Pour doubler sa clientèle en trois ans, RBC Wealth Management s'est récemment associé à Anthropic, via l'éditeur de logiciel de gestion des relations clients (CRM) Salesforce. En améliorant ainsi la qualité et la rapidité du conseil, les gestionnaires patrimoniaux fidélisent et étendent leur clientèle.

Les prises de participation constituent également un moyen pour les acteurs de se positionner. Le gestionnaire d'actifs britannique Baillie Gifford a ainsi participé au

deuxième tour de table d'Altruist en avril dernier.

Recherche de visibilité

Les sociétés de gestion cherchent aussi à optimiser leur visibilité auprès des IA pour y être mieux et plus souvent référencées. Contrairement au référencement des moteurs de recherche, cette visibilité ne s'achète pas encore directement - Open AI teste depuis peu la publicité aux Etats-Unis. Mais il est possible de l'améliorer par des contenus plus structurés, à l'aide d'outils de GEO (« Generative Engine Optimization »), tels que GetMint, Profound ou Semrush.

« Les prospectus des fonds devront être disponibles et mis à jour en temps réel pour être facilement identifiables, avec une mise en avant de leurs éléments différenciants », indique

Andry Ratsimba-Rajohn, senior manager chez Bartle. « Toutes les sociétés de gestion se posent la question de l'installation d'un MCP ["Model Context Protocol"], un dispositif qui connecte les modèles d'intelligence artificielle à leurs outils et données », indique Sébastien d'Ornano, président de Yomoni. Une façon d'enrichir et de fiabiliser les réponses fournies aux clients. Reste à savoir si ces derniers préféreront ces IA intégrées aux IA généralistes.

Fiabilité réglementaire

Les autorités de régulation observent de près cette évolution. « L'AMF et l'ACPR veillent à ce qu'il n'y ait aucun conseil en direct de l'IA auprès des clients. Pour protéger les investisseurs, seule une IA maison, contrôlée par un algorithme dont on connaît les contours, est autorisée »,

précise Sébastien d'Ornano. Difficile en effet de tolérer des conseils émanant d'hallucinations dont sont régulièrement victimes les IA.

Cet encadrement confère au conseil professionnel une fiabilité dont les IA publiques ne disposent pas. Un atout de taille que les sociétés de gestion et distributeurs d'épargne peuvent revendiquer. « Contrairement aux acteurs financiers soumis à des obligations légales, les IA publiques ne sont pas encadrées par des règles assurant la protection des investisseurs », martèle l'AMF.

Le gendarme boursier met en garde sur des informations potentiellement « erronées ou trompeuses » et sur les enjeux de données personnelles sensibles ainsi livrées aux IA. Reste à déterminer si ces mises en garde suffiront à dissuader les investisseurs. — C.M.

LA PERSONNALITÉ



Le family office iVesta nomme un directeur des gestions

Son actualité

Parvenu à une taille critique avec désormais 6 milliards d'euros sous gestion conseillés, le multi-family office iVesta a décidé de muscler son équipe d'investissement. La société a donc créé un poste senior consacré entièrement à la vision macroéconomique et l'ajustement de la politique d'allocation d'actifs. C'est Nour Bendimered, présent dans la société depuis 2019, qui occupera cette fonction en tant que directeur des gestions. Il aura à chapeauter l'équipe de gestion, qui compte 8 des 50 collaborateurs du groupe.

Son parcours

Diplômé d'un master de finance obtenu à l'université Paris-Dauphine, Nour Bendimered a démarré sa carrière en 2014 comme analyste quantitatif chez Fundshop, avant de rejoindre au Luxembourg Natixis Bank, Chahine Capital puis Motion Secure Asset Management comme gérant de fonds familiaux multi-actifs (actions, obligations, fonds, produits structurés, dérivés). Il a été recruté par iVesta en février 2019 en qualité d'analyste, avant d'être nommé coresponsable des investissements en mars 2022.

Sa société

Créé en 2017, iVesta compte aujourd'hui une centaine de clients français, dont un tiers vit à l'étranger. Le groupe s'est implanté à New York en octobre dernier pour séduire les entrepreneurs français installés outre-Atlantique. Les deux tiers des clients sont actionnaires d'iVesta. Ils représentent 40 % du capital, les 60 % restant étant détenus par les fondateurs et employés du groupe. Aujourd'hui, une cinquantaine de family office sont présents en France, soit dix fois plus qu'il y a dix ans. — C.M.



SUR LE WEB

Retrouvez notre page gestion d'actifs tous les mardis

et sur le site lesechos.fr



SEANCE DU 01 - 06 - 2026
CAC 40 : 8146,59 (-0,45 %) NEXT 20 : 12255,98 (-0,75 %)
CAC LARGE 60 : 8785,9 (-0,47 %)
CAC ALL-TRADABLE : 6076,52 (-0,52 %)
DATE DE PROROGATION : 25 JUIN

CAC 40

Table listing CAC 40 companies with columns for company name, volume, price change, and various performance metrics.

Table listing various French companies with columns for company name, volume, price change, and various performance metrics.

SRD

Table listing SRD (Small and Retail Driven) companies with columns for company name, volume, price change, and various performance metrics.

VALEURS FRANÇAISES

Table listing various French companies with columns for company name, volume, price change, and various performance metrics.

SRD Suite

Table listing SRD Suite companies with columns for company name, volume, price change, and various performance metrics.

VALEURS FRANÇAISES

Table listing various French companies with columns for company name, volume, price change, and various performance metrics.

AUTRES VALEURS DE LA ZONE EURO

Table listing other European companies with columns for company name, volume, price change, and various performance metrics.

VALEURS ZONE INTERNATIONALE

Table listing international companies with columns for company name, volume, price change, and various performance metrics.

carnet



PORTRAIT

par Bruno Askenazi

Stéphane Cohen veut convertir les pressings à l'IA

A première vue, Hublo ressemble à un réseau de pressings premium : quatre blanchisseries à Paris et, d'ici à la fin de l'année, deux autres à Nice. Mais son fondateur, Stéphane Cohen, accélère sa mue. L'entrepreneur de 55 ans annonce, ce jour, une première levée de fonds de 1 million d'euros auprès de Newfund, avec une option pour un financement complémentaire du même montant d'ici à deux ans. Une étape clé pour la PME qui, déjà rentable, affiche 2 millions d'euros de chiffre d'affaires, et ambitionne, en prime, selon son patron, de devenir un acteur du logiciel dopé à l'intelligence artificielle. « Nous faisons de l'entretien du vêtement pour des clients qui veulent augmenter la longévité de leur garde-robe », commence, devant un expresso, Stéphane Cohen, quelques minutes après avoir attaché son vélo. En parallèle, ce Parisien travaille avec plusieurs maisons de luxe. Longchamp, Givenchy, Alaïa et d'autres marques de mode lui confient des pièces tachées après essayage, des vêtements de défilés ou encore des uniformes.

Mais derrière la façade traditionnelle des magasins ou les services de pressing à domicile, Hublo développe avec ses propres ingénieurs un logiciel basé sur l'IA, capable d'analyser un vêtement à partir d'images prises sous caméra : identification de la marque, des matières, des risques de détérioration ou des taches éventuelles. Le système peut ensuite recommander le bon procédé de nettoyage, alerter sur des fragilités connues ou ajuster automatiquement les prix dans les logiciels de caisse des pressings. A horizon trois ans, Stéphane Cohen estime que le logiciel pourrait représenter 50 % du chiffre d'affaires en étant adopté par d'autres pressings. La société vise 9.000 sites équipés d'ici à 2030. Pour atteindre cet objectif, il a entamé des discussions avec des éditeurs de logiciels de caisse en France et aux États-Unis. Le dirigeant voit aussi dans cette technologie un moyen d'accompagner le nouveau passeport numérique des produits textiles (DPP), obligation européenne qui imposera davantage de traçabilité aux marques à partir de 2028. Un sujet qu'il suit également en tant que vice-président de la Fédération française des pressings et blanchisseries.



A priori, cet ancien manager a toutes les cartes en main pour propulser son projet, y compris à l'international. Après des débuts dans les semi-conducteurs chez IBM, l'ingénieur diplômé de l'Insa Lyon enchaîne les postes dans les télécoms chez Lucent et Motorola. Il passe plusieurs années entre Paris, Montréal, Chicago et New York, occupant des fonctions de R&D, de management produit puis de direction commerciale.

Adeptes d'Ironman

Chez Motorola, il vit notamment le rachat de l'entreprise par Google. Plus tard, il pilotera la filiale française de l'américain Arris tout en supervisant les canaux de vente du groupe de télécoms dans le monde. « C'était quelqu'un d'extrêmement tenace qui vous poussait à sortir de votre zone de confort tout en vous laissant une grande liberté de manœuvre », se souvient son ancienne collaboratrice Irina Enova.

Juste avant le Covid, il dit adieu à la tech américaine pour se lancer dans un métier de proximité, le jugeant encore sous-exploité technologiquement. Un virage radical. « Je ne voulais plus rester dans de grands groupes mal armés, selon moi, pour s'adapter aux futures révolutions technologiques. J'avais envie de construire quelque chose en France », explique ce père d'un garçon de 24 ans et d'une fille de 22 ans.

Le pari est risqué mais dans les cordes de ce triathlète, adepte d'Ironman, qui aime le contact avec le terrain. « Je l'ai vu échanger avec ses équipes dans les pressings et avec ses clients. C'est une qualité d'écoute clé dans la construction d'un projet comme Hublo », témoigne Marjolaine Catil, directrice investissement chez Newfund, qui loue également « son impressionnante énergie motrice pour embarquer les équipes ». Une énergie dont il aura besoin pour mettre le pressing à l'heure de l'intelligence artificielle. ■

ENTREPRISES

LYRECO
Laure Gandouet est, depuis lundi, la directrice générale pour la France de ce distributeur de fournitures de bureau.

Laure Gandouet, 39 ans, diplômée d'HEI, possède dix-sept ans d'expérience dans le secteur du retail au sein de Leroy Merlin. D'abord cheffe de projet supply chain, elle a évolué vers des fonctions opérationnelles et commerciales. Entre 2020 et 2025, elle occupait le poste de directrice générale déléguée France de Leroy Merlin.

TIKEHAU CAPITAL
Guillaume Arnaud est nommé responsable France de ce groupe de gestion d'actifs alternatifs. Il devient également directeur général délégué de Tikehau Investment Management.

Guillaume Arnaud, 52 ans, ancien élève de l'Ecole Polytechnique, diplômé de l'Ecole nationale des Ponts et Chaussées et du Collège des ingénieurs, est entré chez Tikehau Capital en 2007. Il a assumé des fonctions de direction chez Tikehau Investment Management. A partir de 2019, il a assuré la présidence du directoire de Sofidy.

GRUPE AFL
Pierre-Jean Bagilet rejoint le directoire de cette banque des collectivités locales, en charge de la direction financière.

Pierre-Jean Bagilet, 39 ans, titu-

laire d'un master en sciences actuarielles et financières (ISFA), est ingénieur diplômé de Centrale Lyon. Il a œuvré plus de quinze ans dans les secteurs bancaire et assurantiel. Entré à l'AFL en 2018, il a exercé des responsabilités en matière de gestion actif-passif et de pilotage financier avant d'être promu directeur financier adjoint dès 2023.

PRIMARK
Sylvain Darracq sera directeur général France de cette enseigne de mode à partir du 1^{er} octobre.

Sylvain Darracq, 53 ans, diplômé de l'Insee Bordeaux, officiait depuis 2012 dans le groupe Intersport. Il a successivement été directeur des opérations, directeur commercial et directeur général adjoint. Depuis 2022, il assurait la direction générale.

SYNDICAT

MEDFRANCE
Antoine Szarzewski prend la direction générale de ce syndicat représentant les PME et ETI du médicament.

Antoine Szarzewski, 32 ans, diplômé en affaires publiques européennes de l'IEP de Lille, dispose de près de dix ans d'expérience en affaires publiques et en communication. Il a débuté au sein du cabinet Clai. En 2023, il a rejoint Confluence pour y diriger le pôle santé.

Envoyez vos nominations à carnetlesechos@nomination.fr

Ils sont nés un 2 juin

- **Bartabas**, écuyer, 69 ans.
- **Coralie Balmy**, nageuse, 39 ans
- **Caroline Bertin-Delacour**, secrétaire générale de Wendel, 63 ans.
- **Charlotte Caubel**, magistrate, ex-secrétaire d'Etat, 54 ans.
- **Alain Cayzac**, publicitaire, ancien président du PSG, 85 ans.
- **Bernard Cazeneuve**, avocat, ancien Premier ministre, 63 ans.
- **Christian Charrière-Bour-nazel**, avocat, ancien bâtonnier, 80 ans.
- **Pascal Conte-Jodra**, PDG de Fusalp, 49 ans.
- **Gaël Duval**, entrepreneur, 55 ans.
- **Audrey Gelman**, fondatrice de The Wing, 39 ans.
- **Jack Herrick**, fondateur de WikiHow, 57 ans.
- **François Jullien**, philosophe, 75 ans.
- **Emmanuelle Larroque**, fondatrice de Social Builder, 48 ans.
- **Olivier Lapidus**, styliste, 68 ans.
- **Nicolas Mathieu**, écrivain, 48 ans.
- **Maguy Marin**, chorégraphe, 75 ans.
- **Nandan Nilekani**, fondateur d'Infosys, 71 ans.
- **Thierry OroSCO**, ex-patron du GIGN, PDG de Ooda World, 65 ans.
- **Odile Renaud-Basso**, présidente de la BERD, 61 ans.
- **Julien Rozet**, président d'Alexander Hughes International, 48 ans.
- **Claudine Tiercelin**, philosophe, 74 ans.

EURONEXT HORS SRD										
ISIN	VALEUR	OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL	ACTIONS FRANÇAISES		
FR001318587	ABEO Δ	C	5,2	9,88	9,18	5,66	+ 5,69	8017		
FR0014004H16	ABL DIAGNOSTICS	C	3,46	3,46	3,2	3,2	+ 6,43	20517		
FR0000064602	ACANTHE DEV.	C	0,217	0,225	0,217	0,225	+ 3,69	260		
FR0000076861	ACTEOS Δ	C	0,95	0,958	0,922	0,938		3385		
BE0974269012	ADC SMC	C	0,056	0,056	0,056	0,056	+ 12	247		
FR0014007284	AELIS FARMA	B	1,298	1,258	1,206	1,23	+ 2,38	20117		
FR0000053027	AKWEL Δ	B	7,2	7,28	7,08	7,08	+ 2,21	462		
FR0000052465	ALAN ALLMAN	C	1,95	2,06	1,95	2	+ 1,96	5968		
FR0000039216	ALTAREIT		5,95	5,95	5,95	5,95		1		
FR001285536	ARTEA	C	6,1	6,65	5,9	6	+ 10,45	123		
FR0000074783	ARTMARKET.COM Δ	C	2,72	2,79	2,72	2,78	+ 0,7	534		
FR0000076552	ARTIOS NOM.	A					+ 0,55			
FR0014001788	ARVERNE GROUP	B	10	10,35	9,8	9,9	+ 0,4	26263		
FR0012892700	ATEME Δ	B	119	119	114	115,95	+ 2,52	27644		
FR0013455482	ATLAND	B	36,7	36,7	36,5	36,6	+ 0,25	119		
FR0000061780	AUGROS CR.	C	5	5,5	5	5,5	+ 0,9	604		
FR0000039212	AUREA Δ	C	5,82	5,82	5,8	5,8		108		
FR0014005077	AVENIR TELECOM	C	0,108	0,108	0,104	0,104	+ 2,46	219044		
FR0000062788	BARBARA BUI	C					+ 1,47			
FR0004022208	BIASSAC	B	46,7	47	46,4	46,6	+ 0,43	927		
FR0000074072	BIGBEN INTERACTIVE Δ	C	0,388	0,388	0,38	0,385	+ 0,77	816		
BE0974261026	BIOSENAC	C								
FR0000062150	BLECKER	C	118	118	118	118		10		
FR0000061129	BOIRON Δ	A	28,6	29	28	28,1	+ 106	2759		
FR0000074254	BOURSE DIRECT	C	5,38	5,38	5,28	5,34	+ 0,74	2569		
FR0000061137	BURELLE	A	428	430	427	427	+ 0,47	6		
SN0000033192	C.F.C.A.	C								
FR0000045544	CA TOULOUSE 31 CCI	B	142	144	141,38	143	+ 2,88	557		
FR001333077	CARVOLIX Δ	B	3,34	3,8	3,33	3,67	+ 1,21	47538		
FR0010193975	CBO TERRITORIA	C	4,05	4	4,04	4,07	+ 0,45	27197		
FR0000037476	CR-COMPAGNIE FONC	C								
FR0000060907	CHAUSSERA	C								
FR0004031763	COHERIS Δ	C	12,25	12,25	12,2	12,2	+ 5,63	119		
FR0000063533	COURTOS	C								
FR0000044323	CRCAM ALPES PROV.	C	159,54	164,92	159,54	164,82	+ 3,39	189		
FR0000185506	CRCAM ATL-LENDEE	B	165,2	167,48	164,5	164,76	+ 0,45	918		
FR0000045213	CRCAM ILLE-VILAINE	B	130,82	131,5	130,8	130,82	+ 0,25	45		
FR001041053	CRCAM LANGUEDOC	C	51,99	94,5	51,5	94,5	+ 0,53	480		
FR0000045239	CRCAM LOIRE HAUTE	C	120,5	124,28	118,94	122,5	+ 1,66	4074		
FR0000045551	CRCAM MORRHAN	B	123,46	128	122,68	126,88	+ 4,86	1643		
FR0000044364	CRCAM NORM. SEINE	C	158,02	160	158,02	160	+ 1,27	91		
FR0000045346	CRCAM SUD-RHONE	C	238,55	238,55	238,5	238,55	+ 0,19	18		
FR0000045304	CRCAM TOURNAI	C	156,4	156,4	150,54	150,54	+ 0,33	385		
FR0000050396	CROSSWOOD	C	8,8	8,8	8,8	8,8	+ 16,19	72		
FR0000062978	DEKUPLE Δ	C	26,4	26,7	26,4	26,6	+ 0,38	122		

EURONEXT HORS SRD										
ISIN	VALEUR	OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL	ACTIONS FRANÇAISES		
FR0000065280	DOCK.PETRAMBES	C	880	880	880	880	+ 1,73	20		
FR0010428771	EAGLE FOOTBALL GR.	C	20	20	2	2		276		
FR0000035719	ELECT ET EAUX MAD.	C						727		
FR0000060476	EURASIA FONC. INV.	C						033		
FR0004527638	EXEL INDUSTRIES	B	28	28,2	27,4	27,4	+ 2,84	1296		
FR0014003404	EXPLOIRS PRO-CHM	C	284	284	280	280		18		
FR0000062101	F.CASINO CANNES	B	2700	2700	2680	2680	+ 0,75	42		
FR0000031864	F.L.P.P.	C					+ 10,65			
FR0000060418	FIDUCIAL OFFSH.	C	266	266	266	266		1		
FR0000060535	FIDUCIAL REAL EST.	B	165	165	165	165	+ 0,6	1		
FR0000060824	FINANCIERE MARJUS	C	14	14	138	138	+ 2,99	11415		
FR0000065530	FONCIERE 7 INVEST	C						07		
FR001031032	FONCIERE INEA	B	344	344	332	332	+ 3,77	843		
FR0000053944	FONCIERE VOLTA	C						9		
GI0000053161	FOREST.EQUATORIALE	C						105		
FR0010880719	FREY	B	348	34,8	34,8	34,8		53		
FR0000031973	FSDV	B	186	186	186	18,6	+ 0,54	31		
FR0000034894	GAUMONT	B	194	194	195	195	+ 2,11	47		
FR0000053035	GEA Δ	C	94,5	94,5	94	94	+ 0,53	26		
FR0012819985	GENSIGHT BIOLOGICS Δ	C	0,089	0,091	0,089	0,09	+ 1,36	324565		
FR0000060459	GERARD PERRIER	B	862	86,2	84,4	85	+ 1,39	1386		
FR0000065971	GNOMES VOLT2	C	194	194	189	189	+ 2,11	47		
FR0000036675	GRUPE CRIT Δ	B	552	56,2	55,2	55,8	+ 1,09	522		
FR0004010338	GRUPE JAJ	C	10	10	10	10	+ 3,81	695		
FR0012612646	GRUPE PARTOUCHE	B	185	186	181,5	182	+ 1,09	465		
FR0010214064	GRUPE RIZZORNO	C	614	616	612	612	+ 0,33	165		
FR0004155000	GRUPE SFP Δ	C	207	214	207	211	+ 2,93	25922		
FR0000066722	GUILLEMET	C	472	482	468	476	+ 0,63	4871		
FR0000066755	HAILLOTTE GROUP Δ	B	2,2	2,2	2,16	2,2	+ 3,27	3503		
FR0004155801	HOTELS DE PARIS	C						101	+ 0,54	
FR0014003174	HYDROPIE FRANCE Δ	B	38	38	37	37,1	+ 1,33	5834		
FR0000051393	IDI	B	72,2	72,8	71,6	71,8	+ 0,28	801		
FR0000033243	IMMO.DASSAULT	B	51	51	50,4	50,4	+ 0,75	754		
FR0000060498	INTEXA	C						73		
FR0012872141	JACQUES BOGART Δ	C	253	254	253	254	+ 0,4	508		
FR0000066607	LACROIX GROUP Δ	C	173	183	171	179	+ 2,87	11181		
FR0000066971	LATEOERE	B	0,015	0,015	0,015	0,015		200599		
FR0006864484	LAURENT-PERRIER	B	884	926	884	912	+ 3,7	862		

EN VUE

Laurent Nuñez



Quels rôleurs, ces Français. Même quand ils gagnent, il faut toujours quelques pisse-froid pour trouver à redire. Certes, les débordements après la victoire, samedi, du PSG en Ligue des champions ont entraîné quelque 900 interpellations, 300 blessés, un mort et des saccages à tout-va. Mais on a la deuxième étoile, non ? Et puis on est habitués maintenant, non ? Ici, c'est Paris ! Non, vraiment, rassurez-vous, « la situation était globalement sous contrôle », a affirmé dimanche le ministre de l'Intérieur, Laurent Nuñez. Tout est dans le « globalement »... Fort d'une longue carrière dans la sécurité publique, commencée au ministère de l'Intérieur dès sa sortie de l'ENA, l'ex-préfet de police de Paris avait tout « prévu » et « anticipé ». C'est le Luis Enrique de l'ordre public. Globalement, sa déclaration laisse pantois les syndicats de police, l'opposition et l'opinion, tant le son n'est pas raccord avec les images qui tournaient en boucle sur les télévisions du monde entier. Mais « vous ne pouvez pas comprendre », comme dirait l'entraîneur parisien. Trop mou pour la droite, trop dur pour la gauche, il se retrouve au centre... des critiques. Quand ça coïncide, le PSG a la méthode Doué. Nuñez, lui, a la méthode Coué. Les violences liées au narcotrafic explosent ? Mais pardi, c'est la preuve que les trafiquants paniquent face à la répression de l'Etat ! L'Algérie, dont ce fils de pieds-noirs recevait lundi son homologue, ne reprend encore qu'au compte-gouttes ses ressortissants sous OQTF ? C'est « un signal très positif » ! Les rodéos urbains, les rave parties, les tirs de mortier, les ballons d'azote ? Sa loi Ripost arrive. Tremblez, jeunes délinquants, Nuñez a lâché les sénateurs ! Tout va bien, on vous dit. Bref, arrêtez de regarder CNews et de vous inquiéter, le ministre en a « assez de ces gens qui disent que c'est le chaos ». — **Derek Perrotte**

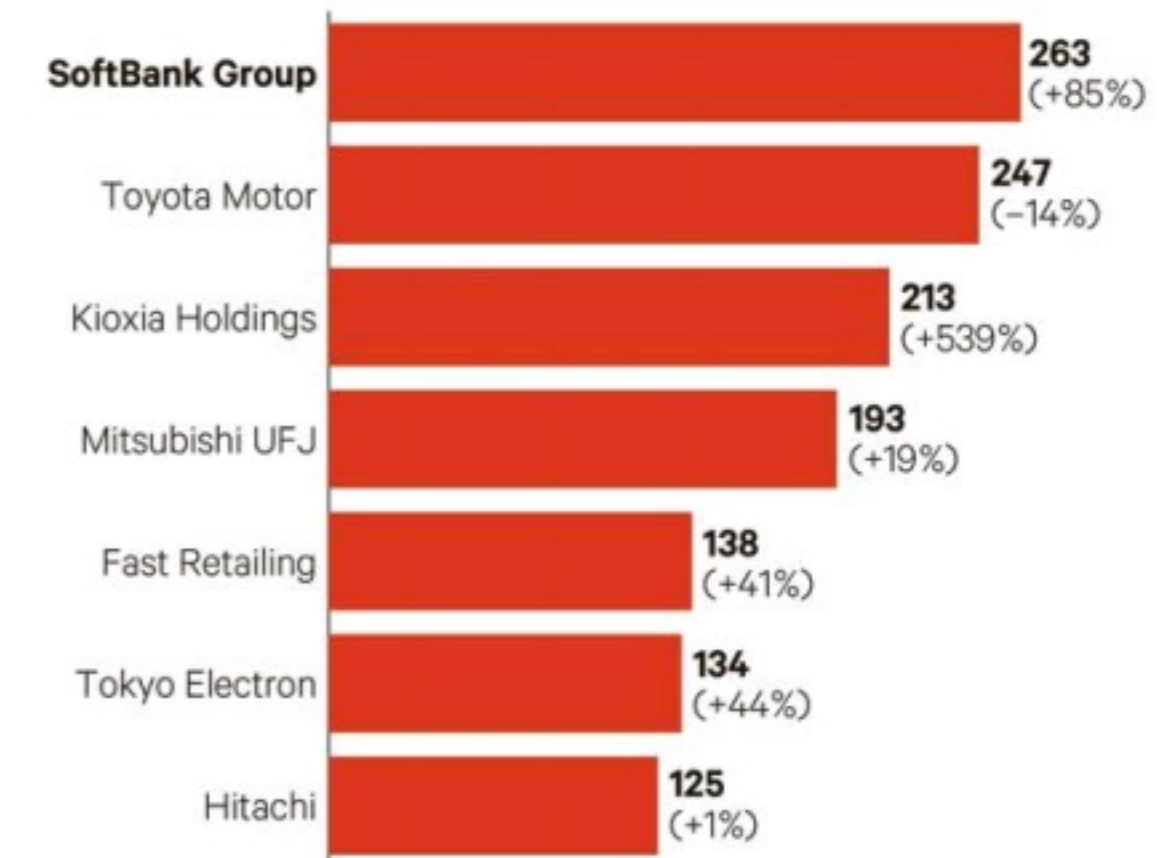
Patience de Samourai

SoftBank dépasse Toyota à la Bourse de Tokyo, comme au début du siècle.

« Sept fois à terre, huit fois debout. » Sans la persévérance de samourai de Masayoshi Son, le dicton japonais ne marcherait pas si bien sur lui. Et la capitalisation boursière de SoftBank n'aurait pas réussi à dépasser celle de Toyota, du jamais vu depuis la « bulle Internet ». A l'époque, le groupe tech était vite rentré dans le rang, et son cours avait mis vingt et un ans pour retrouver le sommet de février 2000. Se remémorer cette époque héroïque incitera les épargnants japonais à ne pas enterrer trop vite leur constructeur auto, sans forcément fuir leur grand conglomérat tech, qui a réussi plusieurs fois à se sortir de passes financières fort dangereuses. Depuis le début de 1998, avant la folie Internet, le rendement annuel de l'action SoftBank pour les actionnaires, dividendes réinvestis, s'avère trois fois plus élevé que celui de Toyota (+20% par an et +7% par an selon les données Bloomberg). L'industriel bat pourtant le benchmark nippon (+6% pour l'indice Topix). C'est que le patron bâtisseur de SoftBank a su infléchir son discours. Lui qui se vantait d'être « un roi de la dette » — pour aller plus vite et frapper plus fort —, il s'est mis aussi à communiquer sur son taux d'endettement, rapporté aux actifs, lors de la remontée du loyer de l'argent post-pandémie. Les analystes financiers ont repris confiance dans sa capacité à discipliner ses visions d'avenir, d'autant plus que les valorisations d'Arm et d'OpenAI ont pris l'ascenseur depuis le début de l'année. Ses énormes budgets d'investissement dans l'intelligence artificielle, comme celui annoncé lors de Choose France, sont assez étalés dans le temps pour ne pas trop les effrayer. — **Sylvie Ramadier**

Les sept poids lourds de la Bourse de Tokyo

Capitalisation boursière en milliards d'euros (variation depuis le début de 2026, en %)

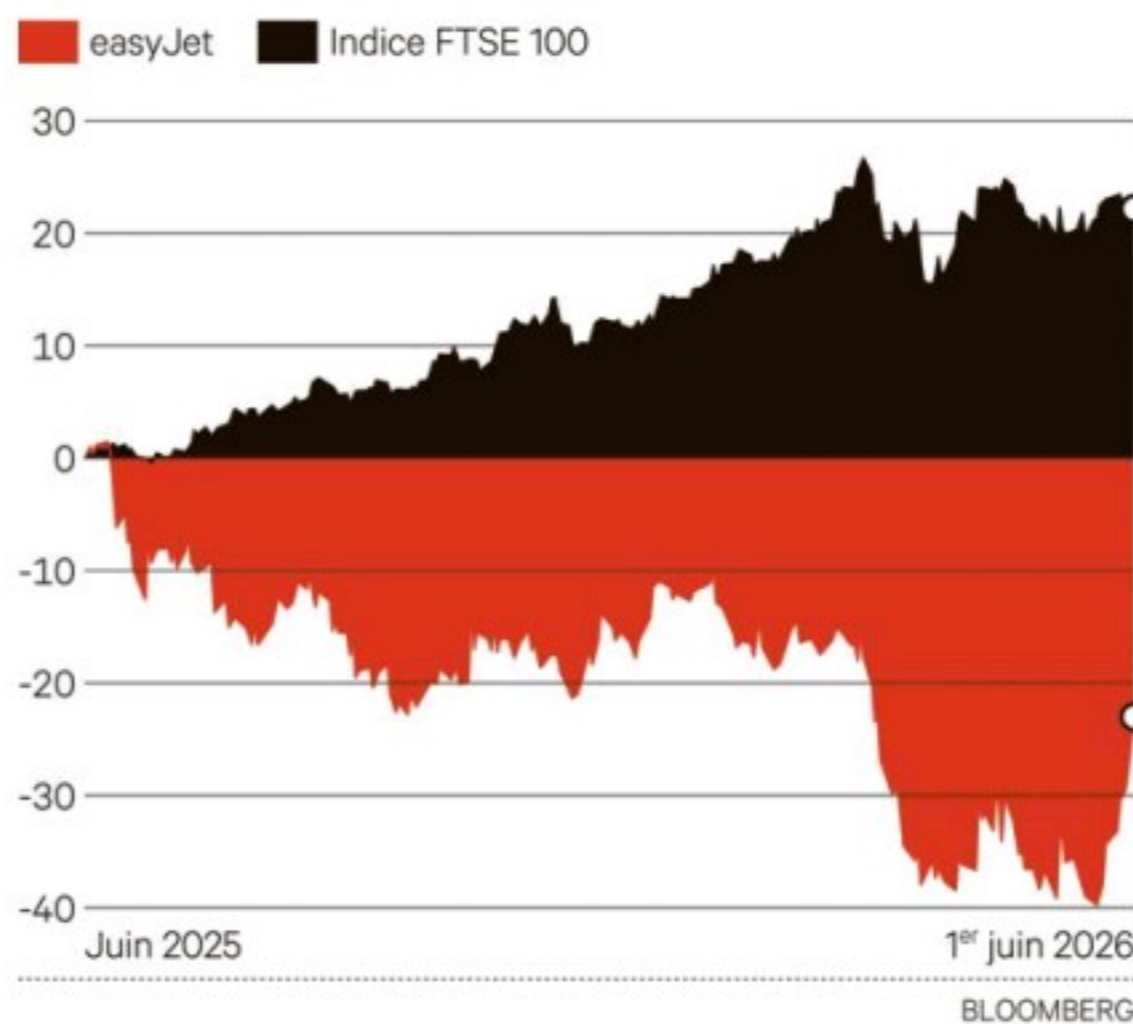


*LES ECHOS / SOURCE : BLOOMBERG

Ce n'est pas si easy

EasyJet face au FTSE 100

Variation en %, dividendes réinvestis



Castlelake rêve de monter à bord d'EasyJet. Mais il devra surmonter trois défis de taille.

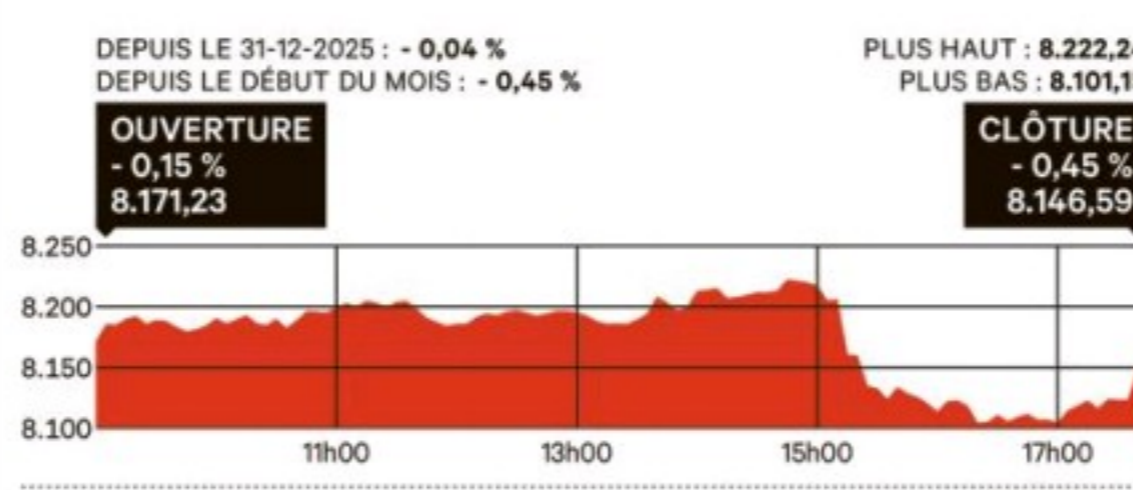
Profiter d'un moment où une action vole en rase-mottes (en raison des mauvaises nouvelles liées au prix du pétrole) pour lancer une offre, c'est tentant. Surtout quand on connaît déjà un peu l'aviation. Castlelake, mastodonte rompu aux rouages du leasing et du financement aéronautique, lorgne EasyJet. La société d'investissement rêve de mettre la main sur son carnet de commandes de 287 avions et sa flotte valorisée à 6,5 livres sterling par action, selon Bank of America, quand le titre cote sous les 4 livres. Mais il fonce droit vers trois zones de fortes turbulences. D'abord, le verrou familial : Stelios Haji-Ioannou, le fondateur, détient toujours 15,3% du capital et ne lâchera pas les commandes sans prime d'acquisition. Ensuite, la tour de contrôle européenne : un fonds non européen ne peut pas s'offrir une compagnie de l'UE, sinon cette dernière ne conservera pas ses droits de trafic cruciaux. L'Américain ne pourra donc pas la jouer en solo. Enfin, la roulette russe du kérosène, talon d'Achille du low cost. Si les couvertures du carburant sautent, le modèle économique aura du mal à rester viable. Investir dans une compagnie aérienne, c'est souvent accepter de voler sans instruments. Même Warren Buffett s'est fait clouer au sol dans l'aviation. Dès 2007, l'oracle d'Omaha clamait : l'aérien est « un puits sans fond », broyeur de capitaux aux coûts fixes colossaux. Il a fini par céder à la tentation en 2016 en achetant des parts dans des majors américaines avant de plier bagage, à perte, en 2020. Castlelake doit clarifier ses intentions d'ici au 26 juin. Pour aller plus loin, le financier évaluera s'il risque ou non de se brûler les ailes. — **Laurence Boisseau**



LA PHOTO DU JOUR

DIANE PARRY ÉLIMINÉE À ROLAND-GARROS Dernière représentante française dans les tableaux de simple de Roland-Garros, la 92^e joueuse mondiale Diane Parry s'est inclinée lundi en huitièmes de finale contre la Polonaise Maja Chwalinska (114^e). Battue 6-3, 6-2 en un peu plus d'une heure et demie, la droitère de 23 ans disputait son premier huitième de finale en Grand Chelem, comme son adversaire, qui affrontera la Russe Anna Kalinskaya (24^e) pour une place dans le dernier carré. Au total, 21 Français et 9 Françaises étaient présents au premier tour du tournoi parisien en 2026. Photo Stéphane Mahé/Reuters

Paris finit dans le rouge



La séance avait bien commencé à la Bourse de Paris. Mais des mauvaises nouvelles venues du Moyen-Orient ont inversé la tendance. L'indice CAC 40 a terminé en baisse de 0,45 %, à 8.146,59 points, après avoir cédé jusqu'à 1 %.

Ailleurs en Europe, le FTSE 100 britannique a reculé de 0,68 % et le Dax allemand de 0,4 %.

Les investisseurs, qui commençaient à croire à une réouverture prochaine du détroit d'Ormuz, ont été douchés par la suspension des négociations. Téhéran a protesté

contre l'invasion israélienne au Liban, et a menacé de fermer entièrement le détroit. Le baril de pétrole a pris plus de 5 %, approchant 96 dollars.

Du côté des valeurs, Dassault Systèmes a pris la tête du CAC 40 après un bond de 7,74 %. Capgemini a grimpé de 7,01 % et Publicis de 2,56 %. TotalEnergies a pris 1,6 %. Thales, lanterne rouge de l'indice, a plongé de 3,97 %. Renault a reculé de 3,89 % et Accor de 3,87 %. Dans l'aéronautique, Airbus a cédé 3,63 % et Safran 2,85 %.

Les Echos

« Les titres de 18h »

Chaque soir, les articles qui font la une de l'actualité pour ne rien rater des titres de la journée.

newsletters.lesechos.fr



Les Echos SOCIÉTÉS

DROIT // La Cour de cassation s'est prononcée dans une affaire opposant deux associés de SARL, l'un reprochant à l'autre de s'être fixé une rémunération importante, sans vote de l'assemblée générale.

Un dirigeant de société avait fixé lui-même sa rémunération, son associé le poursuit

Xavier Delpech,
rédaction affaires Lefebvre Dalloz

La rémunération du gérant d'une société à responsabilité limitée (SARL) est déterminée soit par les statuts, soit par une décision de la collectivité des associés. A défaut, les associés peuvent obtenir en justice qu'il soit tenu de réparer le préjudice subi par la société qui en résulte, par la voie d'une procédure rapide, celle du référé.

Dans les sociétés, quelle que soit leur forme, la question de la rémunération des dirigeants est sensible. Il ne faudrait pas, en effet, que ceux-ci puissent décider seuls de s'accorder une rémunération ou d'en augmenter le montant. Pour éviter une telle situation de conflit d'intérêts, ce sont fort heureusement les associés qui ont la main. Cela est notamment le cas dans la société à responsabilité limitée (SARL), archétype de la petite entreprise, comme cela a été rappelé dans une affaire récemment jugée.

La cour d'appel conteste le référé
En 2019, deux associés ont constitué une SARL ; chacun détient la moitié du capital et l'un d'eux est désigné gérant. Quelques années plus tard, leurs relations s'enveniment. Le coassocié non-gérant découvre d'ailleurs, en 2022, que son partenaire en affaires s'est versé, depuis 2020, au titre de



La rémunération d'un dirigeant de société est fixée par les statuts ou par l'assemblée des associés.

ses fonctions de gérant, des rémunérations importantes, pour un montant total de près de 140.000 euros, sans que celles-ci aient été fixées par les statuts ni autorisées par une décision des associés. L'associé ne reste pas inactif. Il saisit le juge des référés, notamment pour obtenir la condamnation de l'intéressé à rembourser ces sommes à la société, l'interdiction de se verser une rémunération sans autorisation de l'assemblée et la communication de diverses pièces.

La procédure de référé est une procédure rapide qui permet d'obtenir, en saisissant le président du tribunal – en principe du tribunal de commerce, ou des affaires économi-

ques, lorsque la procédure concerne le dirigeant d'une SARL, donc d'une société commerciale –, que soient prescrites des mesures conservatoires ou de remise en état même en présence d'une contestation sérieuse afin de prévenir un dommage imminent ou de faire cesser un trouble manifestement illicite (C. pr. civ., art. 873, al. 1^{er}). Le président d'un tribunal accueille les demandes du coassocié non-gérant. Mais la cour d'appel, saisie par le coassocié gérant, les rejette par la suite, estimant qu'il existe une contestation sérieuse, notamment quant à l'existence d'un préjudice pour la société, dès lors que le gérant faisait vivre

celle-ci par son travail. L'idée est qu'il aurait eu un doute quant à l'existence d'un tel préjudice, suffisant en soi pour écarter la compétence du juge des référés.

Condamnation du gérant

L'affaire remonte ensuite devant la Cour de cassation qui censure et annule l'arrêt d'appel. La Cour de cassation rappelle que la rémunération du gérant de SARL est déterminée soit par les statuts, soit par une décision collective des associés (C. com., art. L. 223-18). Elle en déduit que lorsque le gérant s'est versé une rémunération sans que cette condition soit respectée, l'obligation de réparer le préjudice subi par la société (C. com., art. L. 223-22) ne peut pas être regardée comme sérieusement contestable. Cette situation permet alors au juge des référés d'accorder une provision, c'est-à-dire le paiement d'une certaine somme d'argent à titre provisoire par le gérant (C. pr. civ., art. 873, al. 2), dans l'attente de l'issue de l'éventuel procès le condamnant à verser des dommages-intérêts à la société. La cour d'appel ne pouvait donc pas, ajoute la Cour de cassation, refuser d'ordonner le versement d'une telle provision au motif que l'activité du gérant générerait du chiffre d'affaires pour la société.

La solution n'est en réalité pas nouvelle. Il a, en effet, déjà été jugé que la rémunération du gérant de SARL ne peut être fixée

que par les statuts ou par une décision des associés (Com. 25 sept. 2012, n° 11-22.754). Simplement, la Cour de cassation en tire ici les conséquences sur le plan procédural, puisqu'elle admet désormais qu'un associé de SARL peut agir en référé le gérant de SARL s'il s'est versé une rémunération non autorisée.

Attention à l'opposition des associés minoritaires

Ces règles sont à l'évidence transposables à d'autres formes de sociétés, notamment à la SAS, société par actions simplifiée (Com. 4 nov. 2014, n° 13-24.889, qui juge que la rémunération du président d'une SAS peut être déterminée par une décision collective des associés). Il faut enfin ajouter que lorsque ce sont les statuts qui envisagent les modalités de fixation de la rémunération des dirigeants, il est fréquent qu'ils prévoient que cette rémunération doit être fixée par une décision collective des associés. Dès lors, il est alors important que ces statuts précisent les règles de majorité applicables à cette décision collective ; il s'agit généralement d'une majorité simple. Il est sans doute préférable de ne pas prévoir une majorité qualifiée trop forte (par exemple les deux tiers) afin de ne pas conférer à un associé minoritaire un droit de veto. ■

Référence : Com. 11 mars 2026, n° 24-15.111, F-B

RENDEZ-VOUS
PARTENAIRES

infogreffe

par Entreprendre en confiance

Zoom sur le secteur de l'immobilier en 2025

Avec 101 582 immatriculations en 2025, en hausse de 14,5 % sur un an, l'immobilier conserve une place importante dans la création d'entreprise en France.

Des créations en hausse, portées par un seul segment

Le secteur compte désormais 2,2 millions d'entreprises actives au registre du commerce et des sociétés. Cette dynamique reste toutefois très concentrée : la location de terrains et d'autres biens immobiliers représente 86,5 % des créations, tandis que les SCI concentrent 74,6 % des immatriculations. Les agences immobilières, plus directement exposées au marché, reculent légèrement de 1,4 %, avec 3 714 créations.

Les radiations progressent trois fois plus vite que les créations

L'année est surtout marquée par une forte hausse des sorties. Les radiations atteignent 58 019, en progression de 47,1 %. Elles augmentent ainsi beaucoup plus vite que les créations, même si le solde apparent demeure positif, à + 43 563 entreprises. Le mouvement est porté par les radiations d'office, qui bondissent de 211,9 %, à 20 969 cas, soit 36,1 % des sorties du registre.

Procédures collectives en baisse, hausse des injonctions de payer

Sur le front des difficultés, le tableau est plus contrasté qu'il n'y paraît. Les procédures collectives reculent de 5,3 %, à 1 994 ouvertures, mais les redressements judiciaires progressent de 22,1 %.

Les agences immobilières restent le premier segment concerné, avec 871 procédures et 2 958

Les chiffres clés

Le secteur immobilier en un coup d'oeil

2 205 893
entreprises actives au RCS

101 582
immatriculations en 2025
+14,5 %

58 019
radiations
+47,1 %

Solde net
+43 563
entreprises

Créations dans le secteur immobilier

101 582
immatriculations en 2025
+14,5 %
sur un an
2 205 893
entreprises actives au RCS

86,5 % des
immatriculations relèvent de la
location de terrains et d'autres
biens immobiliers
87 869 créations, +16,9 %

74,6 % des
créations sont des SCI
75 832
immatriculations, +16,1 %

À noter

Agences immobilières :
3 714 immatriculations, -1,4 %

Difficultés

58 019
radiations en 2025
+47,1 %
sur un an

20 969
radiations d'office
+211,9 %
Elles représentent 36,1 %
des radiations

1 994
procédures collectives
-5,3 %
1 261 liquidations judiciaires
63,2 % des procédures
608 redressements judiciaires
+22,1 %

7 547
injonctions de payer
+8,8 %
2 958 dans les agences
immobilières
39,2 % du total

309
privilèges du trésor
+38,6 %
Montant moyen :
1,02 M€

Sources : Infogreffe - Greffiers des tribunaux de commerce - Périmètre : France hors Bas-Rhin, Haut-Rhin et Moselle

injonctions de payer, soit 39,2 % du total sectoriel. Au total, les injonctions augmentent de 8,8 %, à 7 547 dossiers.

Les créances fiscales se renforcent également : les privilèges du Trésor évoluent de 38,6 %, avec un montant moyen supérieur à 1 million d'euros.

Une croissance alimentée par les structures patrimoniales

Côté conformité, 219 502 déclarations de bénéficiaires effectifs ont été déposées, en hausse de 5,5 %, et les dépôts de comptes annuels atteignent 128 774, soit + 6,3 %.

L'immobilier reste donc créateur, mais les données des greffes montrent un secteur plus sélectif, où les structures patrimoniales alimentent la croissance tandis que les tensions se concentrent sur les sorties, les impayés et les créances fiscales. ■

Ce contenu a été réalisé par Infogreffe et le CNGTC.

ANNONCES JUDICIAIRES ET LÉGALES

75 • PARIS

SOCIÉTÉS

CONSTITUTIONS

ALP01467833

Aux termes d'un ASSP en date du 29/05/2026, il a été constitué une SASU ayant les caractéristiques suivantes :

Dénomination : ESSOR STUDIO
Objet social : Conception, production et commercialisation d'œuvres audiovisuelles, de modèles 3D, de modèles graphiques, de figurines, d'objets de collection et de produits dérivés ; prestations de services en direction artistique, design, modélisation 3D, scénographie, publicité et conseil créatif ; édition d'objets et de contenus créatifs.

Siège social : 10 rue de Penthievre, 24 rue Duffaut, 75008 PARIS

Capital : 1 €
Durée : 99 ans à compter de son immatriculation au RCS PARIS

Président : Monsieur TOUZET-DREANO Leo, demeurant 24 rue Duffaut, 24 rue Duffaut, 92140 CLAMART

Admission aux assemblées et droits de votes : Tout associé peut participer aux assemblées sur justification de son identité et de l'inscription en compte de ses actions. Chaque associé dispose d'autant de voix qu'il possède d'actions, sans limitation.

Clause d'agrément : Cessions d'actions libres. Aucune clause d'agrément n'est stipulée tant que la Société demeure unipersonnelle.

Le Président

ALP01452554

Par ASSP en date du 05/05/2026, il a été constitué une SASU dénommée : MARK'UP Siège social : 61 rue de Lyon 75012 PARIS Capital de 1 000,00 € Objet social : L'exploitation de tout commerce de détail alimentaire de type supérette, épicerie, alimentation générale, incluant la vente de produits alimentaires frais, secs, surgelés et de boissons ; La vente de produits non alimentaires, notamment produits d'hygiène, d'entretien, accessoires du quotidien et tous produits de consommation courante.... ; Président M. CHADLI Mohammed Amine demeurant 3 rue du sergent chef jonathan lassus david 94600 CHOISY-LE-ROI Durée : 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de Paris

MODIFICATIONS

ALP01467244

Aux termes du PV en date du PV en date du 03.03.2026 de la SCI PARCIMMO au capital de 1 000,00 euros sis IVRY SUR SEINE (94200) 110 rue Jean le Galleu RCS 484 329 974, il a été constaté : - Transfert du siège social d'IVRY SUR SEINE (94200) 110 rue Jean le Galleu à PARIS 75016 37 bis Murat à compter du 03.03.2026 - Modification de l'art 4 des statuts - Gérante : Mme Aurélie SANZ dmt 37 bis Murat 75016 Paris Radiation auprès du RCS de Créteil et immatriculation auprès du RCS de Paris

ALP01468157

SNC TOWER SNC au capital de 5 000,00 € Siège social : 20 AVENUE BOSQUET 75007 PARIS modification au RCS de Paris 903855667 Par décision Assemblée Générale Extraordinaire du 22/05/2026, M. LIN SONG GUO demeurant 80 Rue Jules Lagaisse 94400 Vitry-sur-Seine a cédé M. LIN JULIEN demeurant 3 Rue Saint-Charles 75015 Paris, 244 parts sociales. Les statuts ont été modifiés en conséquence. à compter du 22/05/2026.

ALP01467095

REL MEDIA

SOCIÉTÉ PAR ACTIONS SIMPLIFIÉE

CAPITAL SOCIAL DE 2 100 €

SIÈGE SOCIAL : 10 CITE CONDORCET

75009 PARIS

921 618 492 RCS PARIS

Le 30 avril 2026, par Assemblée Générale Extraordinaire, il a été pris acte :

De transférer le siège social de la société au 17 rue des Gravilliers, 75003 PARIS.

De réduire le capital de 700 €, passant de 2.100 € à 1.400 €

De la démission de Mme MOMPIED Eva de la fonction de Directeur Général.

Président : M. HINDI Ryan, demeurant 17 rue des Gravilliers, 75003 PARIS.

Et de modifier en conséquence les articles 4, 7 et 33 des statuts.

Mention sera faite au RCS de Paris.

ALP01464006

Cette annonce paraît pour les départements "Seine-Saint-Denis" et "Paris".

SAS FONCIERE JA&S

SAS au capital de 14 000 euros
Siège social : 238 boulevard Anatole France 93200 SAINT-DENIS
912 576 477 RCS BOBIGNY

Par décision de l'associée unique du 05/05/2026, il a été décidé :

- de nommer la société ATID INVESTMENTS, SAS au capital de 8 570 euros, 880 026 257 RCS PARIS sise 91 rue du Faubourg Saint-Honoré 75008 PARIS en qualité de Président, en remplacement de M. Baudouin ESSERTEL à compter du 05/05/2026.

- il a été pris acte de la démission, M. Antoine JASLIN Directeur général, à compter du 05/05/2026.

- de transférer le siège social au 91 rue du Faubourg Saint-Honoré 75008 PARIS à compter du 05/05/2026.

La société sera réimmatriculée au RCS de Paris.

Radiation au RCS de BOBIGNY.

Pour avis.

ALP01465968

ALV EXPERTISE & CONSEIL / Loïc VERRON
Expert-Comptable, Commissaire aux Comptes,
91 rue de Brest, 29490 GUIPAVAS.
Tél. 02.98.89.19.26

contact@alvexpertise.com
www.alvexpertise.com
WOJTEK

SAS au capital de 1000 €

Siège Social :

78 Avenue des Champs Elysées

Bureau 326

75008 PARIS

889 963 708 RCS de PARIS

Par AGE du 27/05/2026, il a été décidé de transférer le siège social au 189 Rue de Suresnes 92000 NANTERRE, à compter du 18/03/2026.

Radiation au RCS de PARIS et immatriculation au RCS de NANTERRE.

ALP01457727

Cette annonce paraît pour les départements "Seine-Saint-Denis" et "Paris".

LOT-COS-IMM

SARL au capital de 2 000 euros
93 Rue de Stalingrad 93100 MONTREUIL
908 804 529 RCS BOBIGNY

Par décision de l'assemblée générale extraordinaire du 11/05/2026, il a été décidé de transférer le siège social au 7 rue Beidor - 75017 PARIS et ce à compter du 01/06/2026. Gérant : Mr Serge BENAYOUN demeurant 3 rue Soyer - 92200 Neuilly sur Seine.

Les statuts ont été modifiés en conséquence. La société sera radiée au RCS de BOBIGNY et immatriculée au RCS de PARIS

ALP01462832

Cette annonce paraît pour les départements "Val-d'Oise" et "Paris".

TO BATIMENT

SASU au capital de 1.000 €

Siège social : 15 IMPASSE DES TILLEULS, 95260 BEAUMONT SUR OISE
RCS 987 807 088 PONTOISE/AGE du 10/03/2026 a décidé de :

- transférer le siège social au 4 Rue Leneveux, 75014 PARIS.

- nommer président : M MABROUK Mounir, 10 Rue Madeleine Chartier 78300 POISSY en remplacement de M TOUNSI MAHOUACHI Jilani

Radiation du RCS de PONTOISE et immatriculation au RCS de PARIS

ALP01468584

Cette annonce paraît pour les départements "Hauts-de-Seine" et "Paris".

Artisa Developer France SAS

SAS au capital de 100.000 €
Siège social : 63 t avenue Edouard Vaillant, 92100 Boulogne-Billancourt
908 957 699 RCS NANTERRE

Décisions du Président du 15/04/2026 : Transfère du siège social au 14 rue de Dunkerque 75010 Paris avec effet au 04/02/2026. Modification de l'article 4 des statuts en conséquence. Président : Alain ARTIOLI domicilié Via Collina d'Oro 43, 69226 Montagnola (taïe). Avis

ALP01467928

SCI JEAN DE REOME

SCI au capital de 5000 € Siège social : 25 AVENUE DU GENERAL MICHEL BIZOT 75012 PARIS RCS PARIS 831001060

Par décision Assemblée Générale Extraordinaire du 25/10/2025, il a été décidé d'augmenter le capital social pour le porter de 5000 à 5265 € à compter du 25/10/2025. Modification au RCS de PARIS.

DISSOLUTIONS

ALP01467006

LAM PROD

SAS au capital de 5000 € Siège social : 9 RUE DES COLONNES SEDOM/CILIER - SERVICE FORMALITES 75002 PARIS RCS PARIS 953290459

Par décision Assemblée Générale Ordinaire du 28/05/2026 il a été décidé : d'approuver les comptes définitifs de la liquidation ; de donner quitus au liquidateur, M Lam Alexandre demeurant 10 route du pavé des gardes 92310 SEVRES pour sa gestion et décharge de son mandat ; de prononcer la clôture des opérations de liquidation à compter du 28/05/2026. Radiation au RCS de PARIS.

ALP01468068

BARYCENTRE

SAS au capital de 1000 € Siège social : 39 RUE GABRIELLE 75018 PARIS RCS PARIS 928761634

Par décision de l'associé Unique du 31/12/2025 il a été décidé : d'approuver les comptes définitifs de la liquidation ; de donner quitus au liquidateur, M Corsano Thibaut demeurant 9 rue Dammrémont 75018 PARIS pour sa gestion et décharge de son mandat ; de prononcer la clôture des opérations de liquidation. Radiation au RCS de PARIS.

DIVERS

ALP01467215

Rectificatif à l'annonce réf ALP01434268 parue dans Les Echos, le 10/04/2026 concernant la société ARTHUR, lire référence n°7544P61 2025 A 07990 lieu et place de référence n°7544P61 2025 A 079990.

ALP01465630

Rectificatif à l'annonce référence ALP01465621 parue dans lesechos.fr, le 27/05/2026 concernant la société PRORENOBAT, lire EURL et Gérant en lieu et place de SASU et Président.

ALP01468584

JAL
ANNONCES LÉGALES

À vos côtés pour publier vos annonces légales

Découvrez notre service

VENTE DE FONDS - GERANCE

UNIQUE GERANCE

ALP01468226

Aux termes d'un SSP en date du 12/05/2026, la société SADOU FRERES SAS au capital de 7622.45 € située 17 RUE GREGOIRE DE TOURS 75006 PARIS immatriculée au RCS de PARIS sous le numéro 702000282 a donné en location gérance à la société ZORBAS PARIS SASU au capital de 500 € située 17 RUE GREGOIRE DE TOURS, 75006 PARIS immatriculée au RCS de PARIS sous le numéro 104103718 un fonds de commerce de RESTAURATION situé 17 RUE GREGOIRE DE TOURS 75006 PARIS à compter du 01/06/2026 au 31/05/2028. Le contrat n'est pas renouvelable.

78 • YVELINES

SOCIÉTÉS

CONSTITUTIONS

ALP01465276

Par acte SSP en date du 27/05/2024, il a été constituée une SASU dénommée :

SVR VALET

Siège social : 11 Rue Georges Guynemer 78200 MANTES-LA-JOLIE.

Objet social : Exploitation d'une plateforme numérique de mise en relation entre prestataires de services de voirie et utilisateurs. Activité d'intermédiation commerciale, encaissement de commissions et prestations connexes aux services de voirie.

Capital : 100 euros.

Président : la société SVR INVEST, SAS, 104 650 130 RCS VERSAILLES.

Admission aux assemblées et exercice du droit de vote : Chaque actionnaire est convoqué aux Assemblées. Chaque action donne droit à une voix.

Durée : 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de VERSAILLES.

Pour avis.

ALP01462983

Par acte SSP en date du 20/05/2026, il a été constituée une SASU dénommée :

SVR VALET

Siège : SVR VALET.

Siège social : 11 Rue Georges Guynemer 78200 MANTES-LA-JOLIE.

Objet social : Conception, développement, édition, commercialisation, maintenance et exploitation de logiciels, applications mobiles et plateformes numériques. Prestations de conseil et services informatiques, ainsi que la gestion de droits de propriété intellectuelle.

Capital : 100 euros.

Président : la société SVR INVEST, SAS, sise 11 Rue Georges Guynemer 78200 MANTES-LA-JOLIE.

Admission aux assemblées et exercice du droit de vote : Chaque actionnaire est convoqué aux Assemblées. Chaque action donne droit à une voix.

Durée : 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de VERSAILLES.

Pour avis.

MODIFICATIONS

ALP01462851

Cette annonce paraît pour les départements "Hauts-de-Seine" et "Yvelines".

ROSEBUD

SCI au capital de 1.000 €

Siège social : 23 rue MICHELET 92100 BOULOGNE BILLANCOURT

RCS 814 886 545 NANTERRE

L'AGE du 02/05/2026 a décidé de transférer le siège social au 27, rue PASTEUR 78620 L ETANG LA VILLE.

Durée de la société : 99 ans

Objet : gestion de biens immobiliers

Radiation du RCS de NANTERRE et immatriculation au RCS de VERSAILLES

ALP01463888

WD CARS

SAS au capital de 10000 €

Siège social :

38 rte nationale 10 78310 Coignières

934 680 117 RCS de Versailles

Aux termes de l'AGE en date du 20/05/2026 l'associé unique a nommé président M. JBIRA Yassine, demeurant 39 SQ LEO LAGRANGE 78190 Trappes en remplacement de M. DIAWARA Wai Al Hassan

Mention au RCS de Versailles

ALP01464260

SVR VALET

SAS au capital de 100 euros

11 Rue Georges Guynemer 78200 MANTES-LA-JOLIE

105 386 619 RCS VERSAILLES

Par décision de l'actionnaire unique du 25/05/2026, il a été décidé de modifier la dénomination sociale qui devient : DIGITAL VALET à compter du 25/05/2026.

Modification au RCS de VERSAILLES.

Pour avis.

DISSOLUTIONS

ALP01465052

VERAZUR SASU au capital de 500 €
Siège social : 24 Route de Rueil, 78000 VERSAILLES 933 324 196 RCS de VERSAILLES Le 15/05/2026, l'associé unique a approuvé les comptes de liquidation, déchargé le liquidateur M. Bruno STOCK, 24 Route de Rueil, 78000 VERSAILLES de son mandat et constaté la clôture des opérations de liquidation à compter du 15/05/2026. Radiation au RCS de VERSAILLES

Les Échos Sociétés

Directeur Délégué : Susan JACIMOVIC

Par arrêté des préfets des départements concernés, Les Échos est habilité à publier les annonces judiciaires et légales dans les départements de Paris (75), Yvelines (78), Essonne (91), Hauts-de-Seine (92), Seine-Saint-Denis (93), Val-de-Marne (94), Val-d'Oise (95) et Rhône (69).
Le site LesEchos.fr est habilité dans ces mêmes départements, ainsi que dans les suivants : Côte-d'Or (21), Côtes-d'Armor (22), Doubs (25), Gard (30), Maine-et-Loire (49), Morbihan (56), Bas-Rhin (57), Haut-Rhin (68), Saône-et-Loire (71), Vendée (85).

COMMENT PUBLIER VOS ANNONCES

Annonces et formalités légales
Service clients : 01 44 88 42 00
jal-pro@annonces-legales.fr

TARIFS HT 2026 et MODALITÉS DE PUBLICATION (Arrêté du 19 novembre 2025)
ANNONCES DE MODIFICATIONS MULTIPLES D'UNE SOCIÉTÉ (tarifs au caractère)
Le tarif d'une annonce légale publiée pour plusieurs événements est obtenu en multipliant le nombre total de caractères qu'elle comporte, espaces inclus et à l'exclusion de tout élément de présentation, par le tarif du caractère fixé à l'article 2 de l'arrêté. Le tarif ainsi obtenu est arrondi au centime d'euro le plus proche.

0,189 € : 21 Côte-d'Or / Côtes-d'Armor (22) / 25 Doubs / 30 Gard / 49 Maine-et-Loire / 56 Morbihan / 67 Bas-Rhin / 68 Haut-Rhin / 71 Saône-et-Loire / 85 Vendée. 0,195 € : 69 Rhône. 0,227 € : 78 Yvelines / 91 Essonne / 95 Val-d'Oise. 0,239 € : 75 Paris / 92 Hauts-de-Seine / 93 Seine-Saint-Denis / 94 Val-de-Marne.

ANNONCES DE MODIFICATION UNIQUE D'UNE SOCIÉTÉ (tarifs forfaitaires)

Modification / Départements	Annexes I à VI	Annexe VII
Transfert de siège / Changement de dirigeant / Commissaire aux comptes (nomination et cessation) / Durée de la société	109 €	126 €
Capital social / Changement d'objet social / Nomination d'administrateur judiciaire	136 €	158 €
Dénomination sociale / Siège / Forme juridique / Cessions de parts / Mouvement d'associés	199 €	229 €
Non-dissolution (capitaux propres inférieurs à 50 % du capital)	83 €	93 €

ANNONCES DE CONSTITUTION DE SOCIÉTÉ

(Tarifs forfaitaires)

Arrêté du 19 novembre 2025 modifiant l'arrêté du 19 novembre 2021 relatif à la tarification et aux modalités de publication des annonces judiciaires et légales

Forme juridique	Dpts annexes I à VI	Dpts annexe VII
SASU	142 €	167 €
SAS	199 €	233 €
EURL	124 €	147 €
SARL	148 €	173 €
SCI	191 €	223 €
Société civile	222 €	263 €
SNC	220 €	259 €
SA	399 €	466 €

ANNONCES DE DISSOLUTION, LIQUIDATION, PROCÉDURES COLLECTIVES ET CHANGEMENT DE NOM PATRONYMIQUE

(Tarifs forfaitaires HT)

Arrêté du 19 novembre 2025 modifiant l'arrêté du 19 novembre 2021 relatif au tarif annuel et aux modalités de publication des annonces judiciaires et légales

DISSOLUTION ANTICIPÉE NOMINATION DES LIQUIDATEURS	Dpts annexes I-VI : 153 €	Dpts annexe VII : 181 €
CLÔTURE DE LA LIQUIDATION	Dpts annexes I-VI : 111 €	Dpts annexe VII : 129 €
OUVERTURE DU JUGEMENT DE PROCÉDURE COLLECTIVE	Dpts annexes I-VI : 66 €	Dpts annexe VII : 78 €
CLÔTURE DU JUGEMENT DE PROCÉDURE COLLECTIVE	Dpts annexes I-VI : 36 €	Dpts annexe VII : 42 €
CHANGEMENT DE NOM PATRONYMIQUE	Tous dpts : 58 €	



Notre solution d'annonces légales sur mesure pour les professionnels du Ch

91 • ESSONNE

SOCIÉTÉS

MODIFICATIONS

ALP01464579

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT IMMOBILIER DES MOUSQUETAIRES N°40 SDIM N°40 Société par actions simplifiée au capital de 1 600 euros Siège social : 11 Allée des Mousquetaires - Parc de Tréville, 91810 VERT LE GRAND 940 172 026 RCS EVRY Aux termes d'un acte sous seing privé portant décisions des associés en date du 7 mai 2026, il résulte que : Monsieur Laurent BOUGEROLLES, demeurant 3 rue de la liberté 89200 ISLAND, a été nommé en qualité de Président en remplacement de Monsieur Nicolas COMBEMOREL, démissionnaire.

Aux termes d'une décision du Président en date du 7 mai 2026, il résulte que : Madame Anastasia BOUGEROLLES, demeurant 3 rue de la liberté 89200 ISLAND, a été nommée en qualité de Directrice Générale.

POUR AVIS Le Président

DISSOLUTIONS

ALP01458158

MS.PRESTIGE

SAS au capital de 100 € Siège social : 8 AVENUE SAINT-EXUPÉRY 91170 VIRY-CHÂTILLON RCS EVRY 980531875

Par décision Assemblée Générale Extraordinaire du 31/12/2025 il a été décidé : d'approuver les comptes définitifs de la liquidation ; de donner quitus au liquidateur, M SIDHOUM MOHAMED-AMINE demeurant 8 Avenue Saint-Exupéry 91170 VIRY-CHÂTILLON pour sa gestion et décharge de son mandat ; de prononcer la clôture des opérations de liquidation à compter du 31/12/2025. Radiation au RCS de EVRY.

92 • HAUTS-DE-SEINE

SOCIÉTÉS

CONSTITUTIONS

ALP01466993

Par ASSP en date du 28/05/2026, il a été constitué une SASU dénommée :

ERYA CONSEIL

Siège social : 99 avenue Achille Peretti 92200 NEUILLY-SUR-SEINE **Capital :** 100 € **Objet social :** la réalisation de toutes prestations de conseils, d'apports d'affaires, d'assistance opérationnelle aux entreprises et autres organisations publiques, para-publiques, et associatives en France et à l'étranger en matière de stratégie, gestion, management, recrutement, formation, ingénierie informatique, logistique, marketing, communication, vente et finance. Et, d'une façon générale, toutes opérations commerciales, industrielles, immobilières, mobilières ou financières se rapportant directement ou indirectement ou pouvant être utiles à cet objet ou à tous objets similaires ou connexes, ou susceptibles d'en faciliter la réalisation. La société peut prendre toutes participations et tous intérêts dans toutes sociétés et entreprises dont l'activité serait de nature à faciliter la réalisation de son objet social. Elle peut agir directement ou indirectement, soit seule, soit en association, participation, groupement ou société, avec toutes autres personnes ou sociétés et réaliser sous quelque forme que ce soit les opérations entrant dans son objet. **Président :** M KONDE OKAMBA Emmanuel demeurant Avenue Jean Jaurès 93300 AUBERVILLIERS **Durée :** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de NANTERRE.

ALP01465473

SCI MEJRI Par acte SSP en date du 22.05.2026, il a été constitué une société présentant les caractéristiques suivantes : Forme sociale : Société civile immobilière Dénomination sociale : SCI MEJRI Siège social : 14 rue Armand Silvestre, 92400 COURBEVOIE Objet social : l'acquisition, l'administration et l'exploitation par bail, location ou autrement de tous immeubles et éventuellement et exceptionnellement leur aliénation **Durée de la Société :** 99 ans à compter de la date de l'immatriculation de la Société au RCS **Capital social :** 1000 euros, constitué uniquement d'apports en numéraire **Gérance :** Monsieur Mohamed-Ali MEJRI, demeurant 14 rue Armand Silvestre 92400 COURBEVOIE **Clauses relatives aux cessions de parts :** dispense d'agrément pour cessions entre associés, agrément dans les autres cas par décision collective extraordinaire **Immatriculation de la Société au RCS de NANTERRE.** Pour avis

ALP01466952

Par ASSP en date du 27/05/2026, il a été constitué une SAS dénommée :

GLOBAL HOME PRESTIGE

Siège social : 21 Boulevard Henri Sellier 92150 SURESNES **Capital :** 1000 € **Objet social :** * Transactions sur immeubles, appartements, maisons et fonds de commerce ; * Négociation d'achat et vente d'œuvre d'art ; * Conseil en décoration d'intérieur ; * Organisation d'événements ; * Mise en relation dans les domaines immobilier, décoration, art ; * Intermédiation dans tous secteurs d'activités ; **Président :** Mme GOLDSTEIN Julie demeurant 21 Boulevard Henri Sellier 92150 SURESNES élu **Directeur Général :** M VILLE Christophe Pierre demeurant 67 Boulevard Suchet 75016 PARIS **Durée :** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de NANTERRE.

MODIFICATIONS

ALP01465706

Cette annonce paraît pour les départements "Paris" et "Hauts-de-Seine".

SCI LES 4 TOURS

Société Civile immobilière

Au capital de 20.000 euros

Siège social : 5 rue Vernet 75008 PARIS

RCS PARIS 448 523 654

Aux termes du PV de l'Assemblée Générale extraordinaire du 20 avril 2026, il a été décidé de transférer le siège social du 5 rue Vernet 75006 PARIS au 15 rue Jean Jaurès 92800 PUTEAUX, à compter du 1^{er} mars 2026. Le Gérant reste Madame Myriam TOURNANT, demeurant 11 bis avenue de Fouilleuse 92210 SAINT CLOUD

Objet social : Achat et vente de tous biens immobiliers et mobiliers - conclusion de baux et de contrats de crédit-bail - gestion de son patrimoine par tous moyens

Durée : 60 ans jusqu'au 16 mai 2063

Les statuts ont été modifiés en conséquence

Mention en sera faite au RCS PARIS et NANTERRE

ALP01465921

Cette annonce paraît pour les départements "Paris" et "Hauts-de-Seine".

LEARNEO

SAS au capital de 120.000 €

Siège social : 130 rue de Clignancourt - 75018 Paris

477 659 486 RCS PARIS

Suivant décisions en date du 30/04/2026, il a été décidé de transférer le siège social au 15 avenue Edouard Belin - 92500 Rueil-Malmaison. **Président :** La société « DAUSS YNVEST », SARL ayant son siège social au 21 rue de la Marne - 78380 Bougival, 477 659 486 RCS VERSAILLES et Directeur Général : la société : « MONT BLANC HOLDING », SAS ayant son siège social au 21 rue de la Marne - 78380 Bougival, 925 389 744 RCS VERSAILLES. Les statuts ont été modifiés en conséquence.

La société sera immatriculée au RCS de NANTERRE et radiée du RCS de PARIS.

ALP01465682

Cette annonce paraît pour les départements "Paris" et "Hauts-de-Seine".

CAMEF

Société par Actions Simplifiée

Au capital de 100.000 euros

Siège social : 71 avenue Victor Hugo 75016 PARIS

RCS PARIS 414 300 780

Aux termes du PV de l'Assemblée Générale extraordinaire du 20 avril 2026, il a été décidé de transférer le siège social du 71 avenue Victor Hugo 75016 PARIS au 15 rue Jean Jaurès 92800 PUTEAUX, à compter du 1^{er} mars 2026. Le Président reste Monsieur Jérôme DORFNER, demeurant 6 rue Ernest Deloison 92200 NEUILLY SUR SEINE

Les statuts ont été modifiés en conséquence

Mention en sera faite au RCS PARIS et NANTERRE

ALP01468628

DISCOVERY INTECH

SARL au capital de 90000 € Siège social : 1 COURS VALMY 1-7 92923 PARIS LA DÉFENSE CEDEX RCS NANTERRE 904953387

Par décision Assemblée Générale Extraordinaire du 26/05/2026, il a été décidé d'augmenter le capital social pour le porter de 90000 à 300000 € à compter du 26/05/2026. Modification au RCS de NANTERRE.

ALP01465762

Cette annonce paraît pour les départements "Paris" et "Hauts-de-Seine".

CARAMY

Société par Actions Simplifiée

Au capital de 150.000 euros

Siège social : 71 avenue Victor Hugo 75016 PARIS

RCS PARIS 444 114 193

Aux termes du PV de l'Assemblée Générale extraordinaire du 20 avril 2026, il a été décidé de transférer le siège social du 71 avenue Victor Hugo 75016 PARIS au 15 rue Jean Jaurès 92800 PUTEAUX, à compter du 1^{er} mars 2026. Le Président reste Monsieur Jérôme DORFNER, demeurant 6 rue Ernest Deloison 92200 NEUILLY SUR SEINE

Les statuts ont été modifiés en conséquence

Mention en sera faite au RCS PARIS et NANTERRE

ALP01465696

Cette annonce paraît pour les départements "Paris" et "Hauts-de-Seine".

EPR

Société à Responsabilité Limitée

Au capital de 100.000 euros

Siège social : 5 rue Vernet 75008 PARIS

RCS PARIS 508 970 373

Aux termes du PV de l'Assemblée Générale extraordinaire du 20 avril 2026, il a été décidé de transférer le siège social du 5 rue Vernet 75006 PARIS au 15 rue Jean Jaurès 92800 PUTEAUX, à compter du 1^{er} mars 2026. Le Gérant reste Monsieur Christophe TOURNANT, demeurant 11 rua dos Jacintos Herdade da Arcoira 2820-558 CHARNECA DE CAPARICA Portugal

Les statuts ont été modifiés en conséquence

Mention en sera faite au RCS PARIS et NANTERRE

ALP01465736

Cette annonce paraît pour les départements "Paris" et "Hauts-de-Seine".

PG 1

Société par Actions Simplifiée

Au capital de 1.000 euros

Siège social : 5 rue Vernet 75008 PARIS

RCS PARIS 982 157 711

Aux termes du PV du Président du 20 avril 2026, il a été décidé de transférer le siège social du 5 rue Vernet 75006 PARIS au 15 rue Jean Jaurès 92800 PUTEAUX. Le Président reste Monsieur Christophe TOURNANT, demeurant 11 rue dos Jacintos Herdade da Arcoira 2820-558 CHARNECA DE CAPARICA Portugal

Les statuts ont été modifiés en conséquence

Mention en sera faite au RCS PARIS et NANTERRE

Actus franciliennes

75 PARIS

RENDEZ-VOUS DU MÉCÉNAT ENVIRONNEMENTAL

Vendredi 12 juin, de 9h à 13h30, la DRIEAT organise une réunion sur le mécénat environnemental en Île-de-France. Elle est ouverte à toute entreprise ou fondation pour découvrir le mécénat environnemental, ou développer une démarche existante. L'inscription est obligatoire et gratuite.

Plus d'informations sur : <https://cutt.ly/NtM5JYZ3>

78 YVELINES

RÉUNION SUR L'APPEL À CANDIDATURES SQY CUB

Mardi 9 juin à 10h, SQY CUB organise une réunion d'information sur son incubateur et son offre d'accompagnement. Elle permettra aussi de préparer un dossier de candidature pour intégrer l'incubateur. L'appel à candidatures est ouvert jusqu'au lundi 22 juin.

Plus d'informations sur : <https://cutt.ly/7tM5Hlhy>

91 ESSONNE

CONSTRUIRE UNE STRATÉGIE DE CONTENUS / ATELIER

Vendredi 12 juin, de 9h à 10h30, WIPSE Paris-Saclay Entreprises propose un atelier sur la stratégie éditoriale. Il

permettra de définir le bon message, de créer du contenu pertinent et de développer sa propre marque. L'atelier aura lieu dans les locaux de WIPSE à Orsay. Plus d'informations sur : <https://cutt.ly/ltM5MbmS>

92 HAUTS-DE-SEINE

LA FACTURATION ÉLECTRONIQUE / RÉUNION

Lundi 8 juin, de 8h30 à 10h30, la CCI des Hauts-de-Seine tient une réunion sur la facturation électronique. Le programme prévoit le rappel des principes de la réforme de la facturation électronique, la mise en pratique avec la présentation d'une plateforme agréée, le témoignage et les explications d'un expert-comptable. La réunion finira par une session de questions-réponses. Plus d'informations sur : <https://cutt.ly/qtM6p1SR>

93 SEINE-SAINT-DENIS

COMPTOIR MADE IN SEINE-SAINT-DENIS / APPEL À CANDIDATURE

Le Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis lance un appel à candidature pour créer un comptoir dédié aux talents culinaires dans les Grandes Serres de Pantin. Les candidatures doivent être envoyées avant le 22 juin. Plus d'informations sur : <https://cutt.ly/WtNvO9B1>

94 VAL-DE-MARNE

SALON DE L'ENTREPRENEURRIAT

Jeudi 11 juin, de 10h à 17h, à la Cité des métiers du Val-de-Marne à Choisy-le-Roi, l'établissement public Grand Orly Seine Bièvre organise le Salon de l'entrepreneuriat. La journée est dédiée aux entrepreneurs, porteurs de projets et dirigeants d'entreprise qui ont un projet de création ou de reprise d'entreprise, ou qui souhaitent développer leur activité, trouver des financements ou rencontrer les bons interlocuteurs. Plus d'informations sur : <https://cutt.ly/VtM6QK0I>

95 VAL-D'OISE

FINANCER UNE CRÉATION D'ENTREPRISE

Mardi 9 juin, de 14h à 16h, l'association Initiative 95-78 organise un atelier sur les outils de financement qu'elle propose aux entreprises et aux associations : prêt à 0 %, garantie bancaire, financement participatif... L'atelier expliquera comment formaliser une demande de financement : business plan, prévisions financières, dossier. Il expliquera ce qu'est l'intermédiation bancaire. L'atelier aura lieu à La Turbine à Cergy. Plus d'informations sur : <https://cutt.ly/LtVvHv1>



ENVOYEZ VOS ACTUS FRANCILIENNES À COLLIVIER@LESECHOS.FR

ALP01466883

Cette annonce paraît pour les départements "Paris" et "Hauts-de-Seine".

SOCIÉTÉ CIVILE IMMOBILIÈRE PARC MONTROSE

SC au capital de 500,00 €

Siège social : 2,rueLouisDavid 75116 Paris

942 832 379 RCS PARIS

Suivant décisions des associés en date du 18.03.2026, il a été décidé de transférer le siège social au 10, rue Mozart 92110 Clichy. **Objet :** La propriété, la gestion et l'administration de biens immobiliers bâtis ou non bâtis dont elle pourrait devenir propriétaire par voie d'acquisition, échange, apports ou autrement. **Durée :** Jusqu'au 03/04/2115. Les statuts ont été modifiés en conséquence. Mention au RCS de NANTERRE, où la société sera désormais immatriculée.

ALP01465726

Cette annonce paraît pour les départements "Paris" et "Hauts-de-Seine".

L'AMI AUTOMOBILE

Société par Actions Simplifiée

Au capital de 20.000 euros

Siège social : 71 avenue Victor Hugo 75016 PARIS

RCS PARIS 444 245 310

Aux termes du PV de l'Assemblée Générale extraordinaire du 20 avril 2026, il a été décidé de transférer le siège social du 71 avenue Victor Hugo 75016 PARIS au 15 rue Jean Jaurès 92800 PUTEAUX, à compter du 1^{er} mars 2026. Le Président reste Monsieur Jérôme DORFNER, demeurant 6 rue Ernest Deloison 92200 NEUILLY SUR SEINE

Les statuts ont été modifiés en conséquence

Mention en sera faite au RCS PARIS et NANTERRE

ALP01465750

Cette annonce paraît pour les départements "Paris" et "Hauts-de-Seine".

EURODIL 2

Société par Actions Simplifiée

Au capital de 50.000 euros

Siège social : 5 rue Vernet 75008 PARIS

RCS PARIS 897 891 537

Aux termes du PV de l'Assemblée Générale extraordinaire du 20 avril 2026, il a été décidé de transférer le siège social du 5 rue Vernet 75006 PARIS au 15 rue Jean Jaurès 92800 PUTEAUX, à compter du 1^{er} mars 2026. Le Président reste Monsieur Jérôme DORFNER, demeurant 6 rue Ernest Deloison 92200 NEUILLY SUR SEINE

Les statuts ont été modifiés en conséquence

Mention en sera faite au RCS PARIS et NANTERRE

ALP01465781

Cette annonce paraît pour les départements "Paris" et "Hauts-de-Seine".

CARLLICO

Société par Actions Simplifiée

Au capital de 50.000 euros

Siège social : 5 rue Vernet 75008 PARIS

RCS PARIS 814 210 548

Aux termes du PV de l'Assemblée Générale extraordinaire du 20 avril 2026, il a été décidé de transférer le siège social du 5 rue Vernet 75006 PARIS au 15 rue Jean Jaurès 92800 PUTEAUX, à compter du 1^{er} mars 2026. Le Président reste Monsieur Charles CLEMENT, demeurant 88 avenue Victor Cresson 92130 ISSY LES MOULINEAUX

Les statuts ont été modifiés en conséquence

Mention en sera faite au RCS PARIS et NANTERRE

ALP01465718

Cette annonce paraît pour les départements "Paris" et "Hauts-de-Seine".

PG 2

Société par Actions Simplifiée

Au capital de 1.000 euros

Siège social : 5 rue Vernet 75008 PARIS

RCS PARIS 982 157 752

Aux termes du PV du Président du 20 avril 2026, il a été décidé de transférer le siège social du 5 rue Vernet 75006 PARIS au 15 rue Jean Jaurès 92800 PUTEAUX. Le Président reste Monsieur Christophe TOURNANT, demeurant 11 rua dos Jacintos Herdade da Arcoira 2820-558 CHARNECA DE CAPARICA Portugal

Les statuts ont été modifiés en conséquence

Mention en sera faite au RCS PARIS et NANTERRE

DISSOLUTIONS

ALP01467832

GARAGE GTA

SAS au capital de 3 000 €

Siège social : 6 RUE BALIAT 92400 COURBEVOIE

RCS NANTERRE 511 090 987

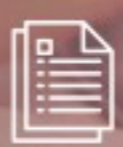
L'assemblée générale extraordinaire du 31/12/2021 a décidé la dissolution volontaire de la société à compter du 31/12/2021. Elle a nommé pour une durée illimitée en qualité de liquidateur Monsieur DIDIERE GILLES, demeurant 6 RUE BALIAT, 92400 COURBEVOIE et a fixé le siège de la liquidation au siège social de la société.

Les Echos
Le Parisien
SERVICES

TOUS NOS SERVICES POUR FACILITER
VOS DÉMARCHES ET FORMALITÉS



Publication de vos
annonces légales



Gestion de vos
formalités juridiques

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



C'est à cette adresse que la correspondance devra être envoyée et que les actes relatifs à la liquidation devront être notifiés.
Le dépôt des actes et des pièces relatifs à la liquidation sera effectué au greffe du Tribunal de Commerce NANTERRE.
GILLES DIDIERE

93 • SEINE-SAINT-DENIS

SOCIÉTÉS

MODIFICATIONS

ALP01457928

Cette annonce paraît pour les départements "Val-d'Oise" et "Seine-Saint-Denis".

D.P.M.A

SASU au capital de 100 €
Siège social : 34 rue de l'Escouvrier, 95200 Sarcelles
RCS PONTOISE 889 071 478

Par décision de l'associé unique du 30/04/2026, il a été décidé :

Cession de la totalité des actions au profit de Madame Zdenka KINGOVA, demeurant 17 Allée Marcel Neuvain, 93300 Aubervilliers ;

Nomination de Madame Zdenka KINGOVA en qualité de Présidente en remplacement de Monsieur Milos COLAKOVIC ;

Changement de la dénomination sociale qui devient : **RENOVATION & DECO DE LUXE** (sigle : RDL) ;

Transfert du siège social au 145 rue de Noisy-le-Sec, 93260 Les Lilas ;

Modification de l'objet social comme suit : Travaux de rénovation intérieure et extérieure, tous corps d'état, notamment maçonnerie, électricité, peinture, plomberie, menuiserie et plâtrerie ; travaux de démolition et nettoyage ; achat, vente, import-export de matériaux de construction et produits non réglementés.

Radiation au RCS de PONTOISE et immatriculation au RCS de BOBIGNY.



Notre solution d'annonces légales dédiée aux pros

ALP01462722

Cette annonce paraît pour les départements "Val-d'Oise" et "Seine-Saint-Denis".

ONUR BAT

SASU au capital de 1.000 €
Siège social : 8 RUE GUTENBERG 95190 GOUSSAINVILLE
RCS 910 626 613 PONTOISE

L'AGE du 27/04/2026 a décidé, à compter du 27/04/2026 de :

- transférer le siège social au 201 ALLEE DE MONTFERMEIL 93390 CLICHY SOUS BOIS.

- nommer président : M SIR MEHMET, 77-79 RUE L'AMIRAL MOUCHEZ 75013 PARIS en remplacement de M ARSLAN SADDAM

Radiation du RCS de PONTOISE et immatriculation au RCS de BOBIGNY

ALP01466837

CALM GROUPE

SASU au capital de 100000 € Siège social : ZAC LA GARENNE 10 RUE DIDEROT 93110 ROSNY-SOUS-BOIS RCS BOBIGNY 943697615 Par décision de l'associé Unique du 28/05/2026, il a été décidé de transférer le siège social au 14 Allée du 1^{er} mai 77183 CROISSY-BEAUBOURG à compter du 28/05/2026. Radiation au RCS de BOBIGNY et immatriculation au RCS de MEAUX.

DISSOLUTIONS

ALP01466080

OFFICE KNOWKAN

SAS au capital de 2000 € Siège social : 33 QUAI DE SEINE 93450 L'ÎLE-SAINT-DENIS RCS BOBIGNY 919147108

Par décision du président du 31/12/2025, il a été décidé la dissolution anticipée de la société et sa mise en liquidation amiable à compter du 31/12/2025, il a été nommé liquidateur(s) Mme OULANTI KARIMA demeurant au 4 CITE DU COLONEL FABIEN 95870 BEZONS et fixé le siège de liquidation où les documents de la liquidation seront notifiés chez le liquidateur. Mention sera faite au RCS de BOBIGNY.

ALP01466083

OFFICE KNOWKAN

SASU au capital de 2000 € Siège social : 33 QUAI DE SEINE 93450 L'ÎLE-SAINT-DENIS RCS BOBIGNY 919147108

Par décision de l'associé Unique du 31/12/2025 il a été décidé : d'approuver les comptes définitifs de la liquidation; de donner quitus au liquidateur, Mme OULANTI KARIMA demeurant 4 CITE DU COLONEL FABIEN 95870 BEZONS pour sa gestion et décharge de son mandat; de prononcer la clôture des opérations de liquidation à compter du 31/12/2025. Radiation au RCS de BOBIGNY.

94 • VAL-DE-MARNE

SOCIÉTÉS

CONSTITUTIONS

ALP01467025

Par ASSP en date du 15/05/2026, il a été constitué une SASU dénommée :

TIMOTHY CODE

Siège : TCo Siège social : 15 Ter Avenue de la Sablière 94450 LIMEL-BREVANNES Capital : 1500 € Objet social : - Conseil et accompagnement d'entités privées, publiques et associatives pour la structuration, l'organisation et l'optimisation de leurs activités ; - Etudes, audits et conseils en matière thermique et énergétique des bâtiments ; apport d'affaires, intermédiation et mise en relation commerciale (hors activités réglementées). Président : M FANKAM Henri Aimé demeurant 15 Ter Avenue de la Sablière 94450 LIMEL-BREVANNES élu pour une durée illimitée. Clauses d'agrément : Les actions sont librement cessibles entre actionnaires uniquement avec accord du Président de la Société. Durée : 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de CRÉTEIL.

ALP01466791

Aux termes d'un ASSP en date du 28/05/2026, il a été constitué une EURL ayant les caractéristiques suivantes :

Dénomination sociale : EURL SC VTC

Objet social : La société a pour objet les activités de transports de voyageurs par VTC, incluant la gestion des véhicules ou des infrastructures, l'organisation des trajets et la logistique. Elle assure la sécurité

des passagers ou des marchandises, le respect des normes et propose des services complémentaires.

Siège social : 10 ALLEE GEORGES BRANQUE, 94000 CRÉTEIL

Capital : 500 €

Durée : 99 ans à compter de son immatriculation au RCS CRÉTEIL

Gérance : Monsieur CHEBBAH SOFIANE, demeurant 10 ALLEE GEORGES BRANQUE, 94000 CRÉTEIL

Sofiane CHEBBAH

MODIFICATIONS

ALP01467749

Cette annonce paraît pour les départements "Seine-Saint-Denis" et "Val-de-Marne".

LITL PRICE

EURL au capital de 242 850 euros
4-6 rue Jean Macé 93200 SAINT-DENIS 400 253 910 RCS BOBIGNY

Par décision de l'associé unique du 01/04/2026, il a été décidé de transférer le siège social au 21 rue de Chevilly 94260 FRESNES à compter du 01/04/2026. Immatriculation au RCS de CRÉTEIL.

ALP01467246

Aux termes du PV en date du PV en date du 03.03.2026 de la SCI PARCIMMO au capital de 1 000,00 euros sis IVRY SUR SEINE (94200) 110 rue Jean le Galleu RCS 484 329 974, il a été constaté : - Transfert du siège social d'IVRY SUR SEINE (94200) 110 rue Jean le Galleu à PARIS 75016 37 bid Murat à compter du 03.03.2026 - Modification de l'art 4 des statuts Radiation auprès du RCS de Créteil et immatriculation auprès du RCS de Paris

DIVERS

ALP01466469

AVIS DE MODIFICATION

VORTEXLAB

SAS au capital de 5000 euros

Siège social : 22 Rue Saint-Fiacre La Varenne St Hilaire 94210 Saint-Maur-des-Fossés

RCS Créteil n° 988 648 846

Aux termes de l'Assemblée Générale Extraordinaire en date du 28.05.2026, les

associés ont décidé de modifier la date de clôture de l'exercice social initialement fixée au 30 juin pour la fixer au 31 décembre de chaque année.

En conséquence, l'article 23 des statuts a été modifié.

Mention sera faite au RCS de Créteil.

Pour avis

Le Président

ALP01467490

Rectificatif à l'annonce référence ALP01464198 parue dans LES ECHOS, le 25/05/2026 concernant la société SPFPL RTHE, lire le capital social est de 950.190 euros en lieu et place de 10.000 euros.

95 • VAL-D'OISE

SOCIÉTÉS

CONSTITUTIONS

ALP01451967

Par ASSP en date du 17/03/2026, il a été constitué une EARL dénommée : bourny&co Siège social : 24 rue de Gisors, 95300 Pontoise Capital : 50 € Objet social : Élevage d'animaux type ovins, bovins, caprins, volailles Gérant : M. BOUJDOUNI Houdheyfa demeurant 3 Rue Phileas Fogg 95800 Cergy Durée : 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de Pontoise.

MODIFICATIONS

ALP01463928

Cette annonce paraît pour les départements "Seine-Saint-Denis" et "Val-d'Oise".

MIRAC

SCI au capital de 2.000 €
Siège social : 33 rue Gallée 93110 ROSNY SOUS BOIS
RCS 820 105 831 BOBIGNY

L'AGE du 09/03/2026 a décidé de :

- transférer le siège social au 11 rue de l'Explorateur Delaporte 95390 ST PRIX.

- modifier le capital social fixe de 2000 € afin de le porter à un capital variable, avec un capital minimum de 2000 € euros et un capital maximum de 1 000 000 €.

Durée de la société : 99 ans

Objet : La propriété, la gestion et plus généralement l'exploitation par bail, location ou tout autre forme d'un ou plusieurs immeubles que la société se propose d'acquérir ou faire construire

- Gérant : M DUZGUN Osman, 11 rue André Rabier 95170 DEUIL LA BARRE

Radiation du RCS de BOBIGNY et immatriculation au RCS de PONTOISE

ALP01462656

Cette annonce paraît pour les départements "Seine-Saint-Denis" et "Val-d'Oise".

STYLES

SAS au capital de 1.000 €
Siège social : 38 AVENUE PASCAL 93370 MONTFERMEIL
RCS 953 756 624 BOBIGNY

L'AGE du 21/05/2026 a décidé, à compter du 21/05/2026 de :

- transférer le siège social au 21 ALLEE VALERY LARBAUD 95200 SARCELLES.

- nommer président : M KOZAK Elemér-Vai, 21 Allée Valéry Larbaud 95200 SARCELLES en remplacement de M IJAZ Umar Shehzad

Radiation du RCS de BOBIGNY et immatriculation au RCS de PONTOISE

ALP01467504

HERITAGE OF THE WORLD

SAS au capital de 1 000 €
Siège social : 3 Av Bernard Hirsch 95000 CERGY
RCS PONTOISE 932 586 001

L'AGE du 23/03/2026 a décidé à compter du 29/03/2026 de rendre effective la démission de Monsieur SCHIAVO CAMPO DE GREGORIO Giacomo aux fonctions de directeur général.

Modification au RCS PONTOISE.

Rodewig Barbin

JAL JURISTES ASSOCIÉS LÉGAUX

À vos côtés pour publier vos annonces légales

Découvrez notre service



Anticipez la réforme de la facturation électronique avec une comptabilité déjà conforme.

En plus de l'accompagnement d'une équipe dédiée, clementine accompagne les indépendants et TPE avec un logiciel de gestion comptable intégrant nativement la facturation électronique.

✓ Conformité immédiate

✓ Gain de temps

✓ Le meilleur de l'humain et du digital

★★★★★ 4 | 4000 avis sur Google

