



L'IA à l'assaut de Wall Street

- Alphabet veut lever 80 milliards de dollars, une des plus importantes émissions de capital de l'histoire.
- Anthropic, Open AI ou SpaceX se pressent pour solliciter en premier les investisseurs en Bourse.
- L'appétit réel des marchés pour ces opérations qui totalisent 400 milliards de dollars est incertain.

// PAGES 14-15

régions

L'économie sociale et solidaire victime de la crise

Fortement dépendant de la commande publique et des subventions, le secteur craint de perdre des emplois // P. 23

Présidentielle Avec NKM, Philippe lance la course aux ralliements // P. 2



Luxe Le statut de palace accordé à six nouveaux établissements // P. 19

Le Liban toujours sous les bombes



PROCHE-ORIENT L'annonce lundi par Donald Trump d'un « apaisement » entre Israël et le Hezbollah laisse les Libanais sceptiques. Les affrontements entre la milice chiite et Tsahal ne faiblissent pas, avec de nouveaux morts à la clé. Des frappes israéliennes ont gravement endommagé l'hôpital Jabal Amel, dans la ville de Tyr, dans le sud du Liban. Le président américain fait pression sur le Premier ministre israélien pour arriver à une désescalade. Sans grand succès jusqu'à maintenant. Les ambassadeurs d'Israël et du Liban ont été reçus mardi au département d'Etat pour une nouvelle session de pourparlers directs. // PAGE 7

Audiovisuel Les Français réduisent la facture des abonnements aux plateformes // P. 18

Automobile ACC cherche un partenaire chinois pour recharger ses batteries // P. 17

L'Europe renforce ses règles pour favoriser le renvoi des migrants

UNION EUROPÉENNE Les Vingt-Sept se sont mis d'accord sur un nouveau règlement « Retour » des migrants. Plusieurs mesures vont s'appliquer immédiatement. La précédente directive en la matière datait de 2008. Un texte considéré comme obsolète, alors que la pression migratoire s'intensifie et que seules 20 % des décisions d'expulsion sont appliquées. L'accord trouvé lundi soir entre le Parlement européen et les Etats se traduit par un très net durcissement des règles. Les migrants faisant l'objet d'une décision de renvoi devront coopérer avec les autori-



tés sous peine de sanctions sévères dont une durée de détention pouvant atteindre vingt-quatre mois. Les interdictions d'entrée dans l'espace européen passent de cinq à dix ans, voire vingt ans dans les cas les plus graves. Autre nouveauté : un formulaire standardisé facilitant la reconnaissance mutuelle des décisions d'expulsion entre Etats membres. Mais la disposition la plus controversée réside dans la possibilité de créer des centres dans des pays tiers, pour y envoyer les déboutés du droit d'asile avant leur retour dans leur pays d'origine. // PAGE 5

La lutte contre le cancer enregistre des avancées majeures

SANTÉ Le congrès américain d'oncologie, l'Asco, qui a réuni plus de 40.000 chercheurs et médecins à Chicago s'est terminé mardi. La star de cette édition 2026 a été un médicament de la biotech américaine Revolution Medicines, le daraxonrasib, qui double la durée de survie des

patients ayant un cancer du pancréas avancé. La survie des participants à cet essai a dépassé un an, ce qui est sans précédent pour ce type de cancer, le plus mortel. C'est une avancée majeure mais au niveau mondial, un cancer sur trois reste non détecté. Et l'incidence du cancer est appelée à

s'envoler. En 2050 il devrait y avoir plus de 35 millions de cas de cancers par an et la pénurie de personnel se fera sévère en oncologie. Il devrait ainsi manquer au niveau mondial pas moins de 65 millions d'infirmières et 16 millions de spécialistes du diagnostic. // PAGE 16

L'éditorial

La « politique de l'offre » porte ses fruits

L'économie est un long chemin d'humilité. L'Insee vient de discrètement corriger plusieurs indicateurs économiques de ces dernières années, ce qui modifie nettement les données que l'on avait en tête : les taux de croissance ont été relevés pour 2023 (1,6 % au lieu de 0,9 %) et 2024 (1,5 %) ; l'investissement des entreprises et les gains de productivité ont été meilleurs que prévu. Le tout parce que l'industrie a mieux tenu.

Ce nouveau film, revisité avec des données plus précises, décrit un pays qui, sans être tonitruant, a bien rebondi après le Covid. Il confirme surtout que la politique de soutien aux entreprises engagée en 2016 par François Hollande et amplifiée par Emmanuel Macron a durablement porté ses fruits. Ce choix de l'« offre », concrétisé par des règles plus souples sur le marché du travail et des baisses d'impôts, s'est avec le recul avéré payant.

Entre la fin 2016 et la fin 2025, l'économie tricolore a progressé de précisément 12 % en volume, contrairement au récit décliniste entendu partout. Hélas, cette croissance a été aussi portée par des finances publiques devenues exsangues. L'actualisation de l'Insee indique au passage que la détérioration des comptes est d'autant plus grave et injustifiable avec une économie plus solide qu'on le croyait à l'époque.

Le tournant fiscal, la guerre au Proche et au Moyen-Orient ainsi que la pagaille politique ont mis à la renverse ces résultats, ce qui est très regrettable. Patrick Martin, le président du Medef, s'attend à ce que l'activité recule au deuxième trimestre comme elle l'a fait au premier alors qu'Ormuiz n'était pas encore bloqué. S'il est improbable qu'elle reparte d'ici à l'été 2027, un grand n'importe quoi électoral l'enverrait à coup sûr dans le fossé.

— Dominique Seux



Philippe lance la course aux ralliements avec Kosciusko-Morizet

POLITIQUE

L'ancienne ministre sarkozyste et candidate malheureuse à la Mairie de Paris en 2014 a annoncé mardi son soutien au maire du Havre.

Ulysse Legavre-Jérôme

L'électron libre de la droite est de retour en politique. Revenue de sa vie new-yorkaise, Nathalie Kosciusko-Morizet est sortie de près de dix années de silence pour soutenir Edouard Philippe à l'élection présidentielle de 2027. « Je pense qu'il a cette capacité à rassembler, à rassembler dans le calme, à rassembler dans le dialogue », a déclaré mardi l'ancienne ministre de l'Écologie de Nicolas Sarkozy sur France Inter.

Reconvertie dans le privé depuis son échec aux législatives de 2017, celle que tout le monde désigne par ses initiales NKM juge que le maire du Havre « tient son cap et est capable de dialogue ». La candidate malheureuse à la Mairie de Paris en 2014 a indiqué qu'elle fera « ce qui sera utile » pour aider l'ancien Premier ministre à conquérir l'Élysée. « En particulier sur les sujets sur lesquels j'ai le plus travaillé et sur lesquels je travaille en ce moment comme l'IA », a précisé la polytechnicienne de 53 ans qui a rejoint en janvier un centre de recherche américain centré sur les médias et l'IA, après être passée par Capgemini et le fonds d'investissement Antin.

Copé, Péresse, Darmanin...

Si son ralliement à Edouard Philippe n'avait pas été ébruité au sein de son parti Horizons, l'appui de NKM à sa candidature ne surprend pas un proche du Normand. Tous deux ont participé à la création de l'UMP en 2002, ont soutenu Alain Juppé face à François Fillon à la primaire de la droite en 2016, et ont quitté LR en 2017, l'un pour Matignon, l'autre pour les États-Unis. « Elle incarne une droite ouverte, sans concession avec l'extrême droite et proche des sujets écologiques », se félicite ce cadre Horizons.

Autour d'Edouard Philippe, on espère que cette nouvelle alliée, ancienne figure de la droite, n'est que la première d'une longue série de ralliements à venir. Pour conserver l'avantage sur Gabriel Attal et Bruno Retailleau, l'ancien Premier



Nathalie Kosciusko-Morizet, reconvertie dans le privé, juge que le maire du Havre « tient son cap et est capable de dialogue ». Photo France Inter

ministre fait de sa capacité à rassembler des poids lourds du centre et de la droite le cœur de sa stratégie. « Il faut que les soutiens soient massifs pour montrer que la dynamique est derrière nous », expose un élu Horizons. Les anciens chiraquiens Jean-François Copé et Valérie Péresse, tous deux en délicatesse avec la ligne jugée trop droitière de Bruno Retailleau, sont très souvent évoqués comme futures prises de guerre.

L'entourage d'Edouard Philippe espère voir son ami Gérald Darmanin le rejoindre dans son aventure élyséenne.

L'entourage d'Edouard Philippe espère aussi voir son ami Gérald Darmanin, actuel garde des Sceaux, le rejoindre dans son aventure élyséenne à l'automne, même si ce dernier se fait désirer. Les plus ambitieux rêvent aussi du renfort

du président LR du Sénat, Gérard Larcher, une fois passée sa réélection en septembre. Opposante de Gabriel Attal, le ralliement de l'ancienne Première ministre Elisabeth Borne, qui a quitté la direction de Renaissance, est également évoqué avec insistance. Le soutien du locataire de Matignon, Sébastien Lecornu, resté très proche du maire du Havre, semble quant à lui acquis, bien qu'il devrait intervenir dans la dernière ligne droite de la campagne.

Manque de considération et de communication

Autant de figures nationales qui, espèrent-elles chez Horizons, pourront générer un effet d'entraînement derrière le Havrais et creuser le vide derrière ses adversaires. A l'instar du soutien de François Bayrou à Emmanuel Macron en 2017. « Ces ralliements sont à double tranchant, alerte toutefois Arnaud Robinet, président de l'Assemblée des maires Horizons. Il faut faire extrêmement attention de ne pas faire croire aux Français qu'on reprend les mêmes et qu'on recommence. »

Encore faut-il réussir à séduire ces poids lourds « Philippe compatible », alors que Gabriel Attal met aussi les bouchées doubles pour tenter d'attirer des personnalités. Combien d'élus se sont-ils plaints ces dernières années du manque de considération d'Edouard Philippe à leur égard ? « Ce n'est pas le roi de la drague », concède l'un de ses lieutenants. « Il est un peu trop froid, c'est son côté normand », plaisante un député Horizons, qui aimerait le voir s'ouvrir davantage.

A en croire les proches du maire du Havre, le mot aurait été passé et bien reçu. Mais à la séduction devra aussi s'ajouter la communication, l'un des talons d'Achille de la campagne d'Edouard Philippe. Tout comme le ralliement de NKM n'avait pas été annoncé en amont aux principaux cadres Horizons, la nouvelle de son soutien n'a pas été mise en avant par le candidat à la présidentielle, pourtant précieux pour se démarquer de ses rivaux au centre et à droite. L'équipe du Havrais s'est contentée d'un simple partage sur le compte X d'Horizons, qui compte à peine 40.000 abonnés. ■

Violences : Lecornu promet le match retour

Le Premier ministre souhaite que les auteurs de dégradations financent les réparations sur leurs prestations sociales. Sur tout ne pas laisser le RN surfer sur les violences.

LE FAIT DU JOUR POLITIQUE de Cécile Cornudet



Le match LFI-RN offre souvent un confort pour l'espace central, qui les renvoie dos à dos pour mieux faire le dos rond. Cette fois, rien de tel. Trois jours après les émeutes urbaines qui ont suivi la victoire du PSG, Sébastien Lecornu et Laurent Nuñez se relaient à l'Assemblée pour cibler la gauche : La France insoumise qui fait de la police la responsable des violences – « une inversion des valeurs », dénonce le Premier ministre –, le Parti socialiste qui se distingue par son silence. « La loi sur la sécurité Riposte arrive à l'Assemblée, on verra si le PS la vote comme il a voté celle sur le narcotrafic, ce n'est pas gagné », fixe le député Renaissance Vincent Caure, rapporteur du texte. Dimanche, le ministre de l'Intérieur peut paraître déconnecté lorsqu'il affirme que la « situation était globalement sous contrôle ». Mardi, il s'agissait de montrer le contraire. Plus de la moitié des exactions ont été « dirigées contre les forces de police », s'émeut-il. Le Rassemblement national surfe sans complexe sur les événements, l'immigration en ligne de mire. Le duo Lecornu-Nuñez hausse donc le ton, quitte à pencher à droite : tout faire pour désarmer le RN à un an de l'élection présidentielle. Il le fait par les mots. Finies les périphrases. Non seulement l'après-match n'était pas une

« fête populaire », comme le défendent LFI et le PS, mais il n'était pas non plus le théâtre de violences de supporters grisés par la victoire. « Cela relève d'un phénomène de délinquance beaucoup plus large », analyse Sébastien Lecornu. « Ce sont des émeutes et des violences urbaines », appuie son ministre. Des actes concrets sont promis. Laurent Nuñez se dit ouvert à tous les amendements qui durciront son texte Riposte lorsqu'il sera discuté à l'Assemblée début juillet. Sébastien Lecornu en fait la déclinaison : lutte contre les tirs de mortier, autorisation des vidéos algorithmiques, interdictions de stades, mesures contre l'usage de stupéfiants, notamment du protoxyde d'azote. Une bonne partie des jeunes (dont un tiers de mineurs) ont pillé et dégradé sous l'effet de drogues. Il veut aller plus loin. Etudier notamment la question des courtes peines. Ainsi qu'une réponse financière aux dégradations qui sont commises. Elles coûtent très cher à la société, par le biais des assurances ou des impôts, explique-t-il, en souhaitant pouvoir se retourner contre les auteurs pour obtenir réparation. S'il n'est pas favorable à la suspension des prestations sociales, demandée par la droite et le RN, Sébastien Lecornu souhaite qu'elles puissent être utilisées pour « financer ces réparations ». Surtout ne pas laisser le sujet sans réponse d'ici à la présidentielle. D'autant qu'une nouvelle période à risque s'ouvre très vite : le 11 juin démarre la Coupe du monde de la Fifa. Maintenant, il reste à faire.

L'agriculture s'invite déjà dans la campagne

Le congrès des Jeunes Agriculteurs (JA) qui se tient cette semaine va recevoir plusieurs candidats à la présidentielle et représentants de partis.

Grégoire Poussiégué

L'agriculture se fait déjà une place dans la campagne. Le 59^e congrès des Jeunes Agriculteurs (JA), qui s'est ouvert mardi à Bourg-en-Bresse dans l'Ain, va accueillir plusieurs personnalités politiques, à commencer par quatre candidats pour 2027 – Gabriel Attal (Renaissance), Bruno Retailleau (Les Républicains), Marine Tondelier (Les Écologistes) et Edouard Philippe (Horizons) – ainsi que deux représentants du Rassemblement national (Jean-Philippe Tanguy) et de la France insoumise (Aurélien Trouvé).

A part Edouard Philippe, qui sera présent uniquement au dîner de gala mercredi soir, les cinq autres

présents seront auditionnés jeudi par plusieurs membres des JA pour la dernière journée du congrès.

Peser dans les débats

C'est la première fois que les JA ont recours à un tel format. Le syndicat ne cache pas sa satisfaction de « politiser » son congrès. « La présence de ces responsables politiques est la preuve de la place majeure acquise par l'agriculture dans l'opinion publique ces dernières années. Jeunes Agriculteurs compte bien peser dans les débats en 2027, afin que notre futur président de la République se saisisse au mieux durant son mandat des enjeux du renouvellement des générations », s'est félicité Pierrick Horel, président sortant des JA, cité dans un communiqué.

La semaine dernière, il a précisé avoir voulu un « panel représentatif de la vie politique » même si plusieurs partis, comme le PS, brillent par leur absence. En campagne présidentielle, le moment

consacré à l'agriculture est habituellement bien rodé, avec une audition des principaux candidats très tard, en mars, par plusieurs organisations emmenées par la FNSEA. Mais cette année, le sujet

« La présence de ces responsables politiques est la preuve de la place majeure acquise par l'agriculture dans l'opinion publique ces dernières années. »

PIERRICK HOREL
Président sortant
des Jeunes Agriculteurs

s'invite à près d'un an de l'échéance. De plus, le congrès des JA intervient à un moment où l'agriculture est en crise et les agriculteurs plus impatients que jamais.

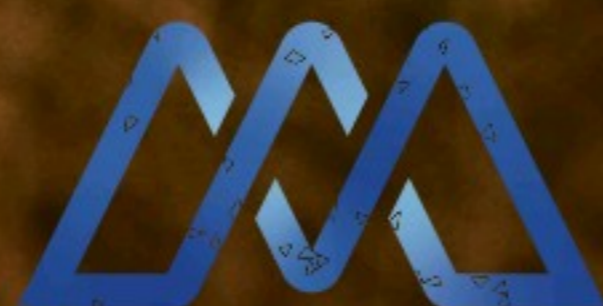
Les colères des agriculteurs des hivers 2024 et 2026 sont encore dans les mémoires. Soutenus très majoritairement par l'opinion, ces mouvements ont obligé plusieurs responsables politiques à se positionner. La question agricole s'invitera dans la campagne présidentielle.

Hasard du calendrier, l'Assemblée nationale a approuvé mardi le projet de loi relatif à l'urgence agricole, demandé avec insistance par les JA ainsi que par la FNSEA. Au Palais-Bourbon, le projet de loi est passé avec une large majorité (369 voix pour, 178 contre) avec les voix du centre, de la droite et du RN, mais sans la gauche ni les écologistes. Les deux organisations espèrent son adoption définitive avant la coupure estivale des travaux au Parlement. ■

LE SECRET DE NOS CONSEILS ? ON NE S'ARRÊTE PAS AU CONSEIL.

Chez Magellan, nous croisons
une connaissance sectorielle
profonde avec notre capacité
à orchestrer toutes les situations
technologiques, pour accompagner
vos choix stratégiques avec précision
et les déployer à vos côtés.

**VISION
IN ACTION**



MAGELLAN

La croissance a été plus forte qu'estimé ces dernières années

CROISSANCE

L'Institut national de la statistique a revu à la hausse les performances françaises pour les années 2023 et 2024.

Cette embellie s'explique essentiellement par la révision de la production manufacturière.

Nathalie Silbert

Ces dernières années, les chocs sur l'économie française se sont enchaînés : Covid-19, crise énergétique, vague inflationniste, instabilité politique. Les effets sur la croissance ont chaque fois été abondamment commentés. A posteriori, l'analyse faite à l'époque n'a pas toujours été pertinente. Car la croissance de la production de richesses du pays en 2023 et 2024 a été largement sous-estimée dans les premières évaluations.

Selon les comptes nationaux publiés en fin de semaine dernière par l'Insee, l'activité économique a progressé de 1,6 % en 2023 (non corrigé des jours ouvrés), et non pas de 0,9 %, comme l'institut de la statistique l'avait indiqué dans sa toute première estimation. L'Insee avait déjà revu ses chiffres l'an dernier, remontant la croissance de 2023 de 0,5 point, à 1,4 %. En parallèle, il a aussi corrigé ses données pour 2024, réhaussant le PIB de 0,3 point, à 1,5 % dans sa nouvelle estimation.

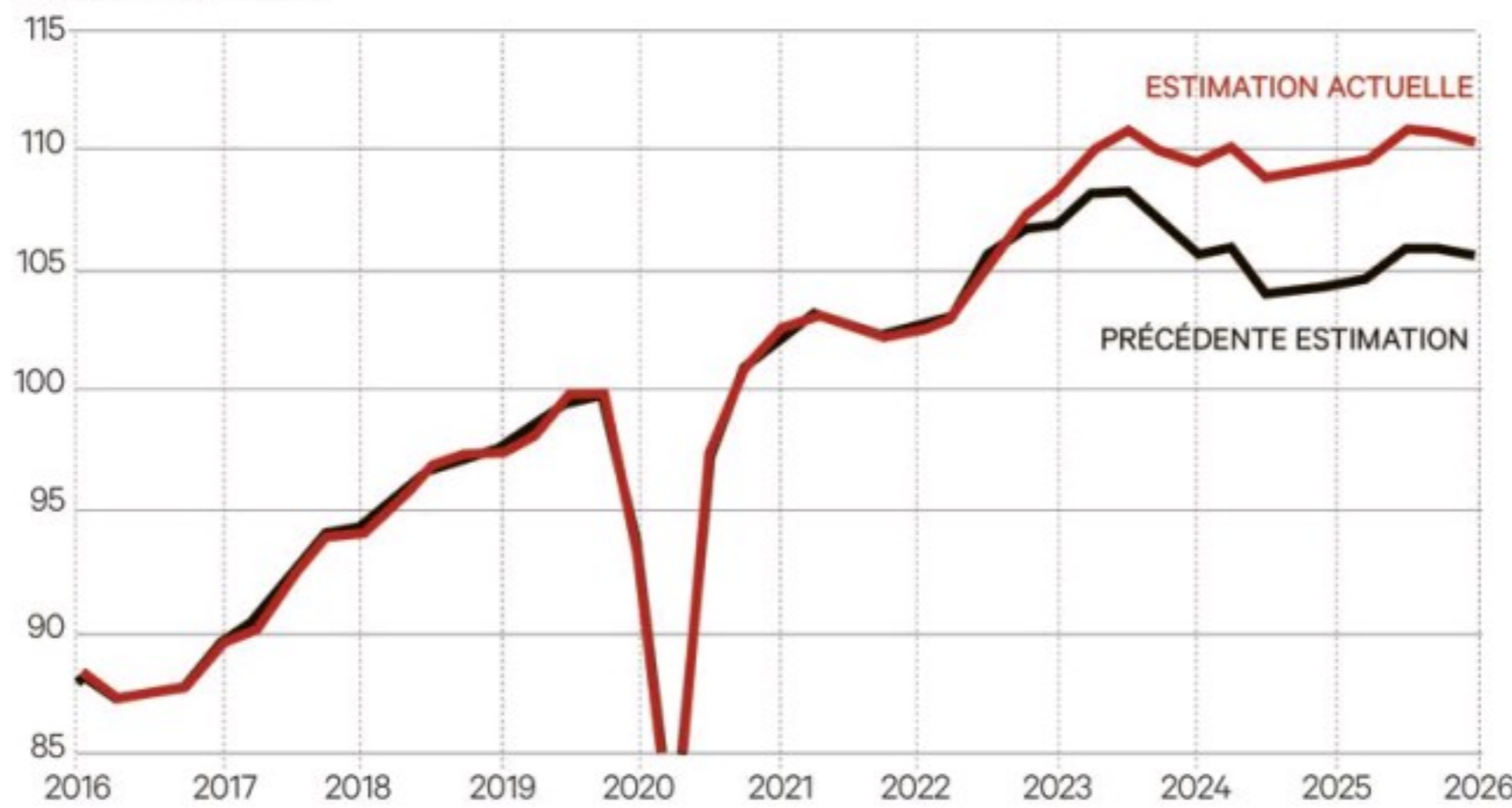
Cette meilleure performance de l'activité du pays s'explique par la révision à la hausse de la production de l'industrie manufacturière. « Alors que les anciennes estimations suggéraient que la valeur ajoutée manufacturière dépassait à peine son niveau de fin 2019 au premier trimestre 2026, l'Insee estime désormais qu'elle lui est supérieure de près de 8 %, soit une progression comparable à celle de l'ensemble de l'économie », décrypte dans une note Anthony Morlet-Lavidalie, économiste chez Rexecode.

L'industrie manufacturière à 10 % du PIB

Selon l'expert, fin 2025, l'industrie manufacturière représentait ainsi un peu plus de 10 % du PIB tricolore, alors que son poids était estimé à 9,6 % jusque-là. La révision la plus importante concerne le secteur des « matériels de transport », dont la production dépasse de plus de 28 % son niveau de 2019, porté par l'aéro-

L'investissement des entreprises a été plus vigoureux qu'annoncé

En base 100 à fin 2019



LES ECHOS / SOURCE : REXECODE AVEC INSEE - PHOTO : SIMON WOHLFAHRT / AFP



nautique, le spatial, le naval et le ferroviaire. Dans le reste de l'économie, les évolutions ont été contrastées.

L'autre bonne surprise apportée par les révisions de l'Insee est que l'investissement des entreprises a été beaucoup plus dynamique que ce que l'on envisageait. Début 2026, il dépassait ainsi de 10 % son niveau d'avant la crise sanitaire, alors qu'on pensait qu'il n'avait augmenté que de 5 %.

« La politique de protection des entreprises menée pendant les crises et la politique de l'offre démarrée par François Hollande puis poursuivie par Emmanuel Macron ont dégagé des marges de manœuvre », analyse Anthony Morlet-Lavidalie. De ce fait, « l'investissement en France a été plus dynamique que chez la plupart de ses voisins », dit-il.

Si la production a été plus robuste en 2023 et 2024, le nombre d'emplois, lui, n'a pas été revu par

« La politique de protection des entreprises menée pendant les crises et la politique de l'offre démarrée par François Hollande puis poursuivie par Emmanuel Macron ont dégagé des marges de manœuvre. »

ANTHONY MORLET-LAVIDALIE
Economiste chez Rexecode

l'Insee. Ce qui signifie que la productivité du travail dans l'Hexagone a beaucoup moins baissé que ce que disaient les chiffres jusque-là, surtout dans l'industrie.

Ce tableau, plus positif, ne change rien aux perspectives de la France. Avec la guerre en Iran et la fermeture du détroit d'Ormuz qui font bondir les prix du pétrole, l'économie hexagonale est sous la menace d'une récession cette année, soit deux trimestres consécutifs de baisse. Entre janvier et mars, le PIB s'est déjà replié de 0,1 % par rapport au dernier trimestre de 2025. Et les dernières enquêtes de conjoncture envoient des signaux inquiétants.

Pour Patrick Martin, le président du Medef, un nouveau recul de l'activité ne pourra pas être évité au deuxième trimestre alors que les effets du conflit pèseront davantage encore sur l'économie. ■

Ruptures conventionnelles : la couverture chômage baissera dès septembre

SOCIAL

Les députés ont adopté mardi le projet de loi transposant l'accord des partenaires sociaux.

La durée maximale d'indemnisation diminuera de deux à six mois et demi en fonction de l'âge.

Alain Ruello

Les salariés qui veulent rompre à l'amiable avec leur employeur ont intérêt à le faire avant le retour des

vacances s'ils veulent être couverts plus longtemps par l'assurance-chômage. Après le couac en première lecture, rattrapé en deuxième la semaine dernière, l'Assemblée nationale a voté solennellement, mardi en fin de journée, le projet de loi diminuant l'indemnisation à la suite d'une rupture conventionnelle.

Ce texte transpose l'accord des partenaires sociaux de février, que les Insoumis, les écologistes et les communistes n'auront donc pas réussi à contrer. La réforme devrait entrer en vigueur le 1^{er} septembre.

L'accord, signé par le Medef, la CPME et l'U2P côté patronal, la CFDT, la CFTC et FO côté syndical, est l'aboutissement d'une négociation dont le périmètre a été fortement circonscrit par le gouverne-

ment de Sébastien Lecornu par rapport à la copie de François Bayrou. Il réduit de 18 à 15 mois la durée maximale d'indemnisation à la suite d'une rupture conventionnelle avant 55 ans, sauf dans les départements et territoires d'outre-mer.

60 milliards de dette

Cette durée est portée à 20,5 mois au-delà de cet âge (contre 22,5 mois à 55 ou 56 ans et 27 mois à partir de 57 ans), mais le conseiller de France Travail pourra prolonger le versement de l'allocation en fonction de l'avancement du projet de reprise d'emploi. Ne manque plus qu'un décret d'application avant l'entrée en vigueur effective.

Le gouvernement a voulu ce tour de vis parce qu'il considère qu'une fois inscrits à France Travail, les sala-

riés concernés ne font pas suffisamment d'effort dans leur recherche d'emploi. Présentés lors de la négociation et vivement contestés par la CGT, les résultats d'une salve de contrôles par l'ex-Pôle emploi portant sur 15.000 inscrits ont abouti à 21 % de sanctions, contre 14 % pour l'ensemble des allocataires. Et même à 32 % en Ile-de-France, versus 18 % en moyenne dans cette région.

Quoi qu'il en soit, l'adoption du projet de loi clôt une série quasi ininterrompue de réformes de l'assurance-chômage ouverte après l'élection d'Emmanuel Macron en 2017, mais qui laisse en chantier un sujet central : celui de la gouvernance du régime, l'un des piliers de la protection sociale française qui supporte 60 milliards de dette, dont un petit tiers lié à la crise du Covid. ■

Au congrès de la CGT, les syndicats affichent leur unité

SOCIAL

Tous les leaders syndicaux sont venus à Tours mardi pour assister au congrès de la CGT.

Leïla de Comarmond

Ils sont presque tous là. Mardi, la quasi-totalité des leaders syndicaux se sont retrouvés à Tours, au 54^e Congrès de la CGT. Ne manquait à l'appel que Frédéric Souillot, le numéro un de Force ouvrière, parce que FO n'assiste jamais au congrès des autres. Ont fait le voyage François Hommeril, de la CFE-CGC, Cyril Chabanier, de la CFTC, Laurent Escure, de l'Unsa, Caroline Chevée, de la FSU, Muriel Guilbert, de Solidaires. Et, bien sûr, la secrétaire générale de la CFDT, Marylise Léon.

Le meeting en défense des libertés syndicales qu'avait organisé début février la CGT à son siège augurait d'un accueil mouvementé. La numéro un cédétiste, Marylise Léon, qui ne pouvait être présente, avait à l'époque enregistré un message vidéo rendu inaudible par les huées. L'exercice avait aussi été difficile pour François Hommeril : présent, lui, à Montreuil, il avait fallu tout son art oratoire pour retourner la salle.

Indicateur d'ouverture

Pas question de renouveler l'expérience. L'énumération en tribune des noms des leaders syndicaux français a été noyée dans la longue liste des invités étrangers. Cela a permis de couper court aux militants qui ont sifflé tout particulièrement le nom de Marylise Léon.

Pas vraiment une surprise. L'invitation – ou non – du leader cédétiste au congrès de la CGT a toujours été un indicateur du degré d'ouverture ou de repli sur elle-même de cette dernière, mais il y a toujours eu des sifflets. Nicole Notat avait ainsi fait le déplacement en 1999, une habile manœuvre limitant la broncha. François Chérèque était venu, lui aussi, en 2006 et avait été copieusement hué et sifflé. Et en 2009, il avait été décommandé à la dernière minute.

Laurent Berger, lui, n'a jamais été invité. Pour asseoir sa légitimité, le prédécesseur de Sophie Binet à la tête de la CGT, Philippe Martinez, avait même enterré le « syndicalisme rassemblé » de Louis Vianney et Bernard Thibault. Il avait dénoncé en 2016 « l'erreur que nous avons faite ces dernières années en favorisant peut-être nos relations avec la CFDT ».

Pour être tout à fait exact, cette page a commencé à être

tournée lors du conflit des retraites de 2023, par Laurent Berger et Philippe Martinez, ouvrant la voie à un travail intersyndical. Et cela fait trois ans que le dialogue initié alors n'a jamais été interrompu. « Le premier qui sort de l'intersyndicale a perdu », résume de façon plus cash un syndicaliste.

Les liens ont été plus ou moins lâches, certains ont parfois joué la chaise vide pendant que d'autres participaient activement aux discussions (pendant le conclave), des négociations ont donné lieu à des accords avec le patronat signés par une partie seulement (ruptures conventionnelles). Mais « les syndicats ont acquis une maturité, ils ont compris qu'ils sont condamnés à agir ensemble s'ils veulent essayer d'avoir des résultats mesurables », explique François Hommeril, qui va passer la main la semaine prochaine à Christèle Thieffine à la CFE-CGC.

Relations fluides entre Binet et Léon

La persistance de l'intersyndicale tient cependant aussi à la relation de confiance qu'ont nouée Sophie Binet et Marylise Léon. Arrivées en 2023 à la tête de la première et de la deuxième confédération françaises, les deux femmes ne se connaissaient pas au départ, tout juste s'étaient-elles croisées de loin. Entre elles, les relations sont fluides, des désaccords se disent, s'assument. Avec une conviction partagée : le rejet total, absolu, de l'extrême droite.

La concurrence existe. La victoire de la CFDT, qui est devenue en 2017 le premier syndicat français, est difficile à digérer pour beaucoup de militants de la CGT, qui a perdu sa position de leader historique. Mais il n'y a pas de bataille d'egos.

Sophie Binet pense que c'est en obtenant des résultats que la CGT peut se développer. Et l'unité, qui est un des principes fondateurs de la centrale, est un des « ingrédients de la victoire ». « La technique du patronat, vous le vivez chacune et chacun dans vos boîtes, c'est toujours diviser pour mieux régner », a-t-elle insisté en ouvrant le congrès qui a approuvé mardi son rapport d'activité à 81,36 % des voix.

Du côté de la CFDT, l'unité n'a pas une dimension aussi identitaire. La confédération a même eu un temps le projet de constituer un pôle réformiste avec l'Unsa et la CFE-CGC mais toutes deux ont décliné.

Mais pour Marylise Léon, « avoir un dialogue en continu entre organisations syndicales est bénéfique pour tout le monde, ça n'empêche pas les organisations d'avoir leurs propres choix ». ■



Sophie Binet (CGT) et Marylise Léon (CFDT) ont pris la direction de leurs syndicats en 2003. Photo Chang Martin/Stipa

L'Union européenne durcit les règles pour favoriser les renvois de migrants

EUROPE

Les négociateurs du Parlement européen et du Conseil de l'UE ont conclu lundi un accord sur le règlement « retour », dernière pièce de l'architecture migratoire européenne.

Fabienne Schmitt
— Bureau de Bruxelles

Après plusieurs trilogues infructueux, les colégislateurs européens ont finalement trouvé lundi soir un compromis sur le règlement « retour » des migrants, ce texte qui manquait à l'édifice de la politique migratoire européenne depuis que le pacte asile et migration avait été adopté. L'urgence était réelle.

La directive « retour » en vigueur datait de 2008 : soit près de deux décennies de règles obsolètes, à l'heure où la pression migratoire n'a cessé de s'intensifier et où seulement 20 % des décisions d'expulsion aboutissent réellement en Europe. Un chiffre cinglant, brandi comme un étendard par les partisans d'une ligne dure, et qui a largement alimenté la poussée des droites lors des dernières élections européennes.

« La conclusion rapide de ce dossier dans un délai serré témoigne de l'engagement des institutions à établir un ensemble de règles européennes pour des retours effectifs », s'est félicité Nicholas Ioannides, vice-mi-



Le navire italien « Cassiopea » accoste au port de Shengjin, en Albanie, le 28 janvier 2025, avec 49 migrants à bord.

nistre chypriote pour la Migration, dont le pays préside l'UE.

L'accord est dense, mais ses grandes lignes dessinent un durcissement sans précédent. Les migrants faisant l'objet d'une décision de renvoi devront coopérer avec les autorités sous peine de sanctions sévères : saisie de documents, réduction des aides et une durée de détention pouvant atteindre vingt-quatre mois.

Les interdictions d'entrée dans l'espace européen passent de cinq à dix ans, voire vingt ans dans les cas

les plus graves. Autre nouveauté institutionnelle : un « ordre européen de retour », formulaire standardisé facilitant la reconnaissance mutuelle des décisions d'expulsion entre Etats membres via le système Schengen.

« Hubs de retour » controversés

Mais la disposition la plus médiatisée du texte réside dans la possibilité de créer des centres de renvoi dans des pays tiers, où envoyer les

déboutés du droit d'asile avant leur retour dans leur pays d'origine. L'Italie avait tenté l'expérience en Albanie, mais le centre y est longtemps resté vide, plombé par des recours judiciaires.

Qu'à cela ne tienne : les Pays-Bas, l'Autriche, le Danemark, l'Allemagne et la Grèce travaillent désormais en tandem à la mise en place de hubs communs, ciblant des pays comme le Kazakhstan, l'Ouzbékistan ou le Rwanda. La France, elle, affiche une prudence marquée.

« La France est très sceptique, à la fois sur la viabilité juridique, mais aussi sur le coût financier », confie une source diplomatique aux « Echos ». « C'est 2 % du texte », relativise-t-elle. L'Espagne s'y est, quant à elle, carrément opposée.

La France a joué un rôle important, portant depuis mars 2025 ses exigences clés : extension des motifs de rétention, renforcement des obligations de coopération, attention particulière aux profils troublant l'ordre public. Le dernier

point de friction portait sur le calendrier d'application : il prévoit une entrée en vigueur immédiate de la majorité des articles, tandis que les dispositions nécessitant des révisions réglementaires nationales n'entreront en application que douze mois plus tard.

Côté Parlement, c'est François-Xavier Bellamy (PPE) qui a finalement pris les rênes de facto, en formant une coalition avec les groupes de droite et d'extrême droite pour faire adopter le mandat, suscitant la fureur des progressistes.

Un accord qui divise

« C'est une avancée majeure pour renforcer les instruments européens de lutte contre l'immigration illégale. Nous demandions ce texte depuis des années ; nous l'avons obtenu », a déclaré Benjamin Haddad, le ministre français des Affaires étrangères, juste après la conclusion de l'accord.

En face, l'eurodéputée écologiste Mélissa Camara dénonce « un accord honteux conclu avec une majorité de droite et d'extrême droite » et un « recul historique pour les droits fondamentaux ». Les ONG, elles, alertent sur le risque que les hubs de retour ne deviennent des centres de détention offshore sans loi.

L'accord ne devrait plus bouger, ne reste que quelques formalités pour son adoption définitive. Sur le fond, il marque un tournant politique majeur. Surtout, il pose une question lancinante : les Etats membres seront-ils à la hauteur de cette ambition affichée, là où leurs prédécesseurs italiens et britanniques ont déjà trébuché ? ■

Bruxelles se penche sur de nouvelles taxes pour renflouer son budget

La Commission évalue à 11 milliards d'euros le produit de possibles nouvelles taxes sur les services numériques, les jeux d'argent en ligne et les cryptoactifs.

Karl De Meyer
— Bureau de Bruxelles

Alors que les négociations sur le futur budget européen pour la période 2028-2034 vont bientôt entrer dans le dur, la Commission a présenté mardi aux experts financiers des Etats membres ses conclusions sur trois possibles nouvelles ressources propres. Les représentants permanents des Vingt-Sept se pencheront sur le sujet vendredi.

A la suite de l'appel des eurodéputés, en avril dernier, en vue d'explorer de nouvelles taxations

sur les services numériques, les jeux d'argent en ligne et les cryptoactifs, l'exécutif européen a travaillé sur différentes options pour les assiettes et les taux d'imposition – sans cacher la difficulté de la tâche.

Il a synthétisé ses recherches dans une note en date du 28 mai, dont « Les Echos » ont obtenu une copie, qui s'attaque en premier aux services numériques. Premier constat : les recettes varieraient fortement selon le spectre des activités visées – publicité numérique, intermédiation numérique, vente de données d'utilisateurs, services de distribution, streaming, etc.

Réaction des Etats-Unis

Bruxelles estime qu'un spectre étroit permettrait de se concentrer sur les segments à la croissance la plus forte, tandis qu'un spectre très large permettrait de limiter le taux de

ponction et donc l'impact économique de la mesure, tout en assurant une meilleure répartition géographique de la taxe sur toute l'Union

La Commission ne dit mot d'un possible nouveau coup de colère de Donald Trump, qui a déjà mis en garde les Européens contre des taxes sur les services fournis par les géants de la tech américains.

européenne (UE). La Commission, en extrapolant la généralisation des taxes déjà mises en place au niveau national par la France, l'Italie et

l'Espagne, arrive à de nouvelles recettes annuelles de 5 milliards d'euros par an, en supposant que les Etats membres en transfèreraient l'intégralité au niveau européen. Mais elle ne dit mot d'un possible nouveau coup de colère de Donald Trump, qui a déjà mis en garde les Européens contre des taxes sur les services fournis par les géants de la tech américains.

Concernant les jeux d'argent en ligne, et remarquant qu'il n'y a pas de définition harmonisée de ces activités, Bruxelles précise que là aussi, il faudrait se prononcer sur un champ d'application. Faut-il viser toutes les activités ou seulement certaines, paris sportifs, jeux, casinos, poker, bingo ?

Recettes volatiles

La Commission ajoute que les Etats membres ont à l'heure actuelle des

approches très différentes, certains taxant les gains des joueurs, d'autres les revenus des opérateurs. En choisissant arbitrairement le scénario d'une ponction de 3 % sur le chiffre d'affaires net du secteur des jeux d'argent en ligne, le document arrive à des recettes annuelles de 1,9 milliard d'euros.

Pour ce qui est des cryptoactifs, il faudrait se décider entre une taxe sur les transactions et un impôt sur les plus-values dégagées. Dans les deux cas, tous les cryptoactifs ne pourraient pas être englobés. Dans le cas d'une ponction sur les transactions, il faudrait exclure ceux qui sont utilisés comme paiement pour des biens ou services « réels », pour éviter de désavantager un moyen de paiement spécifique.

Avant de se hasarder à une estimation, la Commission rappelle que les recettes obtenues seraient « pro-

bablement volatiles, puisque les volumes de transaction et la valeur des cryptoactifs oscillent beaucoup et fréquemment ». Elle finit par établir des fourchettes : entre 3 et 4 milliards d'euros par an pour une taxe sur les transactions, entre 1 et 2,4 milliards d'euros pour une imposition des plus-values.

A supposer que les Vingt-Sept s'entendent sur le principe, l'harmonisation des définitions juridiques, l'assiette et les taux, ces trois recettes pourraient donc apporter quelque 11 milliards d'euros supplémentaires dans les coffres de l'UE. Ce n'est pas négligeable, mais c'est moins de la moitié des décaissements annuels prévus pour rembourser le grand emprunt commun de 2020 qui a financé le plan de relance post-Covid. La France a émis l'idée de faire contribuer, en sus, le secteur aérien. ■

L'inflation en zone euro au plus haut depuis trois ans

CONJONCTURE

en mai, la zone euro a fait face à une inflation supérieure à 3 %.

Guillaume de Calignon

C'est une conséquence logique mais inquiétante des tensions au Moyen-Orient : l'inflation a de nouveau accéléré en mai au sein de la zone euro, la hausse des prix atteignant 3,2 % sur un an, contre 3 % le mois précédent, selon les dernières données publiées par Eurostat mardi. C'est la première fois que l'inflation dépasse les 3 % sur cette zone depuis 2023. Logiquement, ce sont les prix de l'énergie

qui ont poussé à la hausse l'inflation dans la zone euro. Avec le conflit en Iran et la fermeture du détroit d'Ormuz, ils ont en effet bondi de près de 11 % sur un an, même si certains pays, comme l'Allemagne, ont décidé de réduire les taxes sur le carburant. Le problème, c'est que les prix des hydrocarbures ne sont pas les seuls à avoir progressé.

L'inflation sous-jacente, qui exclut les biens les plus volatils (dont l'énergie et l'alimentation), a augmenté un peu plus fortement qu'attendu, à 2,5 % sur un an. La hausse des prix des services a accéléré à 3,5 % sur un an, ce qui laisse planer un doute : seraient-ce les premiers signes d'une transmission des prix de l'énergie à ceux des services

tels que les transports routiers ou aériens ? Cela ne serait pas très surprenant, mais il est encore trop tôt pour trancher.

D'autres facteurs militent pour une inflation qui resterait maîtrisée. L'activité économique et la demande intérieure dans la zone euro étaient plutôt atones avant le début du conflit en Iran, ce qui laisse a priori peu de marges de manœuvre aux entreprises pour faire passer les hausses de coûts dans leurs prix de vente. « Contrairement à 2022, l'économie ne présente pas de signes de surchauffe, la croissance des salaires ralentit et le pouvoir de fixation des prix des entreprises est globalement beaucoup plus faible. Par ailleurs, les conditions financières, tout comme

les indicateurs avancés de l'activité, se sont déjà dégradés », juge ainsi Christophe Boucher, directeur des investissements chez ABN Amro Investment Solutions.

Par ailleurs, le prix du baril de Brent reste en dessous de la barre des 100 dollars depuis plusieurs jours, le gros de la hausse est donc peut-être passé. Certains estiment que ni l'Iran ni les Etats-Unis n'ont intérêt à une reprise des hostilités.

La BCE se prépare

En attendant un cessez-le-feu durable, l'augmentation des prix en Europe risque d'obliger la Banque centrale européenne (BCE) à relever son principal taux directeur, resté bloqué depuis l'été dernier à 2 %,

avec une hausse qui pourrait intervenir la semaine prochaine, selon la plupart des économistes. L'institution monétaire s'y est refusée jusqu'ici, compte tenu notamment du ralentissement de la croissance en zone euro, tombée à seulement 0,1 % au premier trimestre, et de l'énorme incertitude quant à la durée et l'ampleur du « choc énergétique » lié au conflit au Moyen-Orient.

Mais les responsables, l'Allemande Isabel Schnabel en tête, membre du directoire de la BCE, semblent s'être mis d'accord sur le fait qu'ils ne pouvaient plus attendre. « Il est très important de réagir en temps opportun afin de pouvoir prévenir une éventuelle accélération de l'inflation et la spirale inflation-

niste, en les stoppant dès leur apparition avec le moins d'impact possible sur l'économie », a notamment déclaré le Lituanien Gediminas Simkus, l'un des membres du Conseil des gouverneurs.

Carsten Brzeski, d'ING Research, table sur une hausse des taux lors de la réunion de politique monétaire prévue la semaine prochaine, qui constituerait, selon lui, un « geste symbolique » de la BCE pour prouver aux marchés « sa détermination à agir ». Pour Chris Hare, économiste chez HSBC, « une hausse des taux de la BCE la semaine prochaine semble inévitable, mais, face à l'incertitude quant aux répercussions énergétiques plus larges, le débat politique pourrait s'intensifier ». ■

L'Allemagne n'arrive pas à dépenser tous les milliards du bazooka budgétaire

EUROPE

Plus du tiers des montants prévus l'an dernier n'ont pas été décaissés.

Emmanuel Grasland
— Bureau de Berlin

L'Allemagne a un problème de riche que lui envierait bien la France. Le pays met des milliards d'euros supplémentaires à la disposition des communes, des Länder et de l'Etat fédéral pour construire des logements, des écoles et rénover les ponts, les routes ou les voies de chemins de fer. Mais c'est avec un rythme de moteur Diesel que ces investissements publics irriguent l'économie.

L'an dernier, l'utilisation du fonds spécial de 500 milliards d'euros (SVIK) destiné à la modernisation des infrastructures est restée bien en deçà de l'objectif fixé pour 2025. Sur les 37,2 milliards d'euros de dépenses qui étaient prévues, 24 milliards d'euros ont été engagés, tandis que 13,3 milliards restaient non utilisés, indique un rapport du ministère allemand des Finances publié en début de semaine. Soit un volume de dépenses inférieur de 36 % à l'objectif initial.

Un « démarrage globalement réussi »

Plusieurs raisons expliquent le décalage. Tout d'abord, aucun décaissement n'a été effectué au titre des fonds alloués aux Länder en 2025 (8,3 milliards d'euros), du fait d'un système de décomptes différent, qui a retardé les versements. Bien que soutenus par l'Etat fédéral, certains secteurs sont aussi restés à la traîne. Les fonds prévus pour la modernisation des systèmes de signalisation ferroviaire ont été très peu utilisés (320 millions sur 1,6 milliard d'euros prévus), tandis que moins de la moitié des sommes dédiées au déploiement du haut débit étaient décaissées (1,4 milliard sur 2,9 milliards d'euros prévus). Les montants engagés pour la construction d'antennes mobile, la digitalisation ou la construction de terminaux de régazéification sont aussi restés en retrait des objectifs initiaux.

Dans son rapport, le ministère des Finances estime toutefois qu'il s'agit d'un « démarrage globalement réussi ». « Quand on examine les chiffres, il faut toujours garder à l'esprit qu'il s'agit d'un projet prévu pour s'étaler sur douze ans », estime un porte-parole du ministère des Finances. Sur les 500 milliards d'euros issus du Fonds spécial pour la modernisation des infrastructures (SVIK), l'Etat fédéral doit investir 300 milliards, les Länder et les communes 100 milliards, tandis que 100 milliards sont mis à disposition dans un Fonds pour le climat et la transition énergétique (KTF). La mise

en œuvre de ce « bazooka budgétaire » est clé pour le gouvernement. La coalition du chancelier table sur une progression du PIB de 0,5 % en 2026. Mais sans cette série d'investissements publics, la croissance serait pratiquement à l'arrêt cette année, indique-t-on au ministère des Finances.

Le rapport fait également le point sur les dépenses engagées en début d'année. Sur les 40 milliards d'euros prévus par l'Etat fédéral au titre de 2026, 28 % des fonds ont été dépensés au 30 avril. « Nous nous attendons à une accélération significative pour le reste de l'année », a déclaré un porte-parole du gouvernement, tout en reconnaissant que l'Etat avait besoin « de plus de dynamisme, de moins de bureaucratie et d'une planification plus rapide ».

Mettre la pression

Soucieux de mettre la pression sur les ministres en place, le rapport du ministère des Finances inclut un indicateur de progrès et d'impact des investissements, qui pointe des résultats assez différents selon les domaines considérés. Au 30 avril, c'est dans les hôpitaux et les infrastructures sportives que les meilleurs résultats ont été obtenus (90 %). Viennent ensuite la construction de logements (66 %), les investissements dans la numérisation (57 %), les transports (52 %), la R&D (47 %) et les infrastructures énergétiques (45 %). Pour secouer le cocotier, le ministère des Finances travaille sur un système de bonus-malus, afin d'inciter à une mise en œuvre « rapide et efficace ».

Plusieurs instituts ont déploré que les fonds levés étaient destinés à combler des trous plutôt qu'à investir dans des projets d'avenir.

Depuis l'été dernier, l'utilisation du Fonds spécial a régulièrement suscité des critiques de la part des économistes allemands. Plusieurs think tanks ou instituts économiques ont déploré que les fonds levés étaient trop souvent destinés à combler des trous budgétaires, plutôt qu'à investir dans des projets d'avenir.

D'ici à 2030, moins de 50 % des dépenses prévues du fonds SVIK de 500 milliards d'euros pour les infrastructures pourraient être considérés comme des investissements supplémentaires, ont estimé à l'automne les cinq économistes qui conseillent le gouvernement de Friedrich Merz. Alors que la dette reste un sujet éminemment sensible outre-Rhin, et que la coalition est au plus bas dans les sondages, la mise en œuvre du bazooka budgétaire de Merz sera surveillée comme le lait sur le feu. ■

La Chine réussit à se passer du pétrole d'Ormuz

GUERRE AU MOYEN-ORIENT

Pékin a réussi à réduire ses importations de pétrole sans puiser pour autant dans ses réserves stratégiques.

Raphaël Balenieri
— Correspondant à Shanghai

Trois mois après le début de la guerre en Iran, la Chine semble toujours aussi résiliente qu'au début du conflit. Certes, le prix des vols intérieurs a bel et bien augmenté, de même que l'essence à la pompe utilisée par les 38 millions de chauffeurs de poids lourds, sans parler de la hausse du plastique qui pénalise les petits industriels du made in China. Mais par rapport à d'autres pays d'Asie qui paient cher leur dépendance au pétrole importé et vivent un vrai

stress énergétique, la deuxième économie mondiale s'en tire plutôt bien, faisant de la Chine un cas unique.

« Pour Pékin, le premier enseignement de la crise d'Ormuz est que les décennies de préparation portent leurs fruits », écrit Michal Meidan, de l'Oxford Institute for Energy Studies, dans une note. Le résultat, aujourd'hui, est un système énergétique surdépendant aux sources domestiques : 84 % de l'énergie primaire en Chine et plus de 90 % de son électricité sont produites à domicile, grâce au charbon, au pétrole et au gaz, à ses capacités dans le nucléaire, l'hydro, l'éolien et le solaire. »

Les importations chinoises au plus bas depuis dix ans

Ainsi protégée, la Chine a réussi, dans un tour de force énergétique, à réduire ses importations de brut, sans puiser pour autant dans ses réserves stratégiques de pétrole, selon plusieurs cabinets spécialisés qui restent toutefois prudents sur ce

sujet par définition opaque. En mai, la Chine n'a importé que 6,78 millions de barils de brut par jour, soit le plus faible montant depuis dix ans, selon Kpler. Depuis le début du conflit, les importations ont chuté d'un gros tiers – elles s'élevaient encore à presque 11 millions de barils avant la guerre.

Ainsi, face à la hausse du prix du pétrole, la Chine, premier importateur mondial de brut, a sciemment choisi de réduire ses achats, ce qui l'a protégée du choc tarifaire. Ce faisant, la Chine a également exercé une retenue sur les prix mondiaux du pétrole qui, sans elle, auraient atteint des sommets. Aujourd'hui, le baril de Brent s'échange à environ 95 dollars, contre 70 dollars avant la guerre, mais bien loin des 200 dollars anticipés au début du conflit.

« Si le baril aujourd'hui n'est pas à 120 dollars, c'est parce que la Chine achète moins qu'avant », explique Muyu Xu, analyste chez Kpler à Singapour. « Avec de tels prix, les sociétés

pétrolières chinoises d'Etat auraient perdu de l'argent et ont décidé de ne pas acheter. Pour elles, ce n'était économiquement pas le bon moment. »

Or, curieusement, la Chine n'a pas comblé cet écart en puisant dans ses réserves stratégiques de pétrole. Pékin n'a pas franchi cette ligne rouge, car ses stocks totaux (importations plus inventaires), constitués préventivement depuis des années, restent abondants. Entre mars et mai, ils ont même augmenté, passant de 1,22 million de barils par jour à 1,23 million, selon Kpler. « Lorsque le conflit a démarré, la Chine disposait de stocks couvrant entre trois et quatre mois d'importations de pétrole », rappelle Michal Meidan.

En attente d'un accord

Pour assurer ses besoins, la Chine a donc mobilisé d'autres soupapes de sécurité. Le pays a puisé dans ses amples réserves de charbon (presque 61 % du mix énergétique chinois, selon l'Agence internationale de l'énergie) pour produire du gaz de synthèse, et ainsi compenser la perte du gaz naturel liquéfié (GNL) bloqué au Qatar du fait du blocage du détroit d'Ormuz.

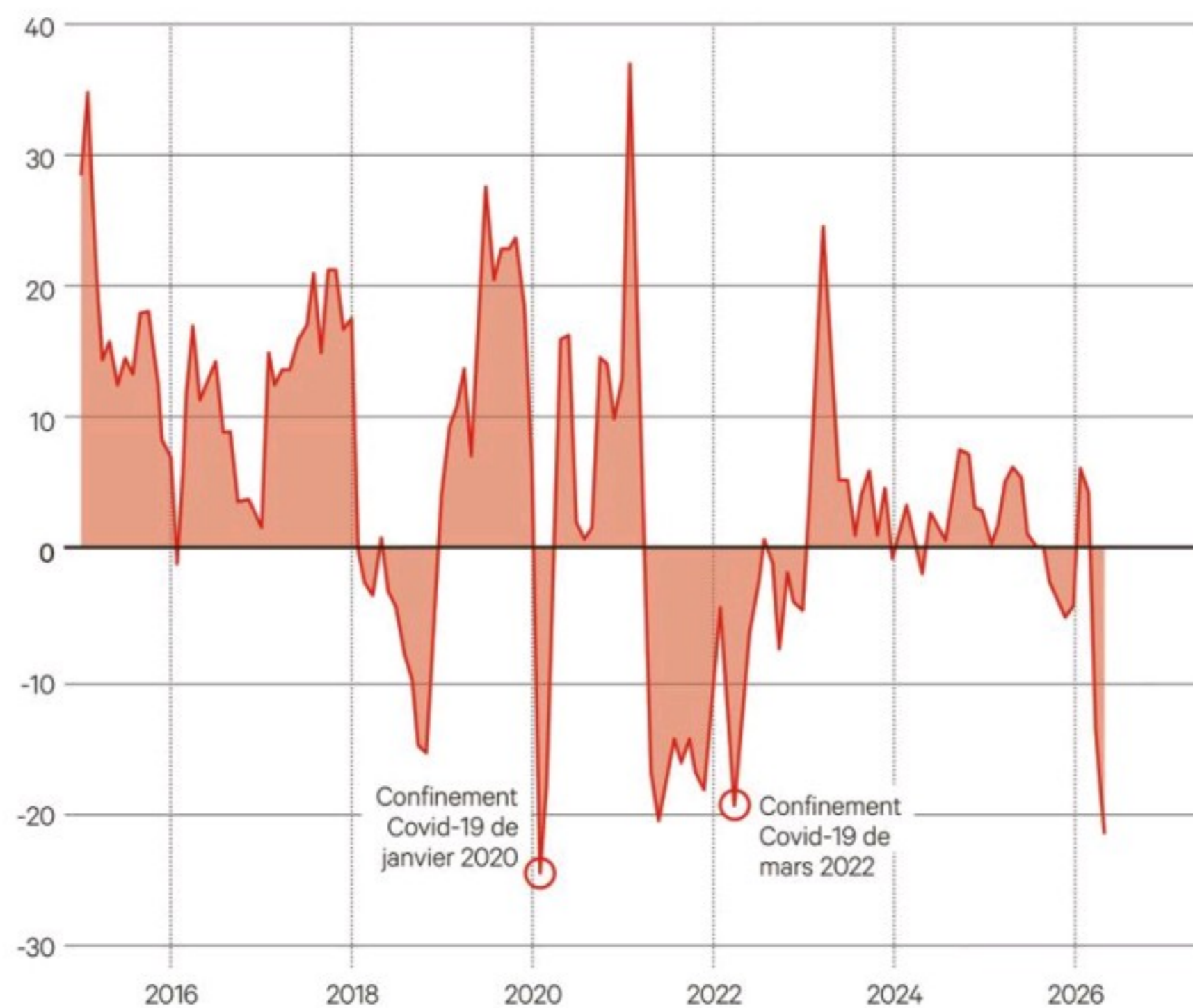
Les stocks préalables de gaz ont également été mobilisés, et la Chine a même pu revendre sur le marché du gaz importé, profitant au passage de la hausse des prix. Le pays était moins exposé aux perturbations sur le gaz que les autres grandes puissances (8 % seulement de son mix énergétique, selon l'IAIE).

Parallèlement, les énergies renouvelables et les mobilités électriques ont amorti le choc, notamment dans les transports. En Chine, plus d'une voiture neuve sur deux vendues dans le pays est électrique. Pékin a également construit le plus grand réseau TGV au monde. La massification de ces modes de transports a contribué à faire baisser la demande en essence, qui a chuté de 20 % en avril, selon Goldman Sachs. « La hausse du prix du pétrole a été un "wake-up call". Aujourd'hui, conduire une voiture électrique vous fait économiser de l'argent », avait remarqué Stella Li, la vice-présidente de BYD, à Pékin lors du Salon de l'auto.

Sans accord entre l'Iran et les Etats-Unis, la situation pourrait toutefois se tendre fin juillet ou début août, lorsque les stocks se seront réduits, anticipe Kpler. La Chine a accueilli à Pékin toutes les parties prenantes au conflit, sauf Israël avec qui elle entretient des relations plus distantes. ■

La vente d'essence en Chine a chuté d'un peu plus de 20 % en un an

Evolution en %



LES ECHOS / SOURCE : GOLDMAN SACHS

L'Espagne réduit ses aides fiscales au gaz et à l'électricité grâce aux renouvelables

EUROPE

L'Espagne ajuste son plan d'aide de 5 milliards d'euros pour contrer les effets de la guerre en Iran.

Cécile Thibaud
— Correspondante à Madrid

L'Espagne tire mieux son épingle du jeu que ses voisins face à la crise du détroit d'Ormuz. C'est la conclusion (au moins provisoire) de Madrid, qui a désactivé partiellement le bouclier fiscal destiné à freiner l'inflation liée à la hausse des prix de l'énergie et des carburants.

Pedro Sanchez, qui avait annoncé le 20 mars un filet de protection de 5 milliards d'euros destiné à amortir les effets de la guerre en Iran, vient de revoir son dispositif anticrise. La réduction des taxes sur les carburants ainsi que les aides aux agricul-

teurs et aux transporteurs sont maintenues. Mais le gouvernement espagnol a mis fin lundi aux réductions de taxes sur l'énergie. Les consommateurs liront les effets de cette annonce sur leurs prochaines factures. La TVA sur le gaz et l'électricité, qui avait été réduite à 10 %, est repassée à 21 % et l'impôt spécial sur l'électricité, qui était descendue à 0,5 %, revient à 5,11 %.

TVA à 10 % sur les carburants

L'association de consommateurs Facua calcule que la hausse atteindra en moyenne 10 à 15 euros de plus pour le client. Ces modifications pourraient faire grimper l'inflation jusqu'à 4 % cet été, selon les estimations des économistes de l'institut Funcas, alors qu'elle était restée aux alentours de 3,2 % jusqu'ici.

Il était en principe prévu que la protection anticrise tienne jusqu'au 30 juin, mais le dispositif incluait une clause de désactivation anticipée dans le cas où les prix restaient contenus. Il prévoyait que

si le prix de gros mensuel de l'électricité du pool baissait de 45 euros par mégawatt-heure, l'effet amortisseur cesserait de fonctionner et la TVA reviendrait à son niveau habituel de 21 %. C'est ce qui s'est passé pour le gaz et l'électricité, tandis que les consommateurs avaient paradoxalement observé une baisse de leur facture mensuelle en avril et en mai.

Pour les carburants, le taux de TVA ramené à 10 % depuis le 20 mars est maintenu, tout comme la baisse de l'impôt sur les hydrocarbures, car l'inflation est trop élevée pour désactiver ces subventions. Sur un an, le prix de l'essence a subi une hausse de 51,7 % et le diesel de 28,2 %.

Fortes capacités de stockage et de raffinage

« La forte entrée de renouvelables dans le mix électrique a aidé à maintenir des tarifs bas », explique le consultant Antonio Aceituno, expert de Tempos Energia, qui décrit l'Espagne comme « plutôt mieux lotie que

d'autres pays comme l'Allemagne ou l'Italie ». Le pays tire en effet parti de l'expansion de la production renouvelable, solaire et éolienne, qui tire les prix vers le bas. Celle-ci a couvert 55 % de la demande électrique en 2025 et sa part a grimpé à plus de 60 % en moyenne durant les premiers mois de 2026.

« L'un des autres grands atouts de l'Espagne, face à la fermeture du détroit d'Ormuz, est qu'elle dispose de fortes capacités de stockage et de régazéification du GNL », souligne l'expert de Tempos Energia. Les réserves sont à 70 % dans les sept stations situées à proximité des principaux ports de la péninsule ibérique, ce qui devrait laisser le temps de voir venir, note-t-il. D'autant que, contrairement à d'autres pays européens, l'Espagne a veillé à maintenir ces dernières années ses investissements en capacités de raffinement. Ce qui réduit de façon significative les tensions en matière d'approvisionnement et la dépendance immédiate aux importations. ■

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

Les Echos



Les Libanais sceptiques sur la possibilité d'un vrai cessez-le-feu entre Israël et le Hezbollah

MOYEN-ORIENT

L'annonce par Donald Trump d'un « apaisement » entre Israël et le Hezbollah à la veille de pourparlers libano-israéliens prévus à Washington, suscite de nombreux doutes au Liban.

Patricia Chaira

— Correspondante à Beyrouth

Entre déclarations diplomatiques et réalité du terrain, les Libanais restent prudents. « On entend parler de paix à Washington, mais au sud du Liban c'est toujours la guerre », raconte Saad, originaire de Nabatiyé, à environ 70 km au sud de Beyrouth. Il montre sur son portable les photos de sa maison, détruite la semaine dernière par les bombardements israéliens. « Tant que le Hezbollah ne rendra pas les armes, Israël poursuivra sa campagne de punition collective », ajoute-t-il, dans un mélange de désespoir et de colère.

Donald Trump a assuré lundi qu'Israël et le Hezbollah lui avaient promis « l'apaisement » au Liban. Sur son réseau Truth Social, le président américain assure que Benjamin Netanyahu s'est engagé, lors d'un entretien téléphonique « très productif », à ne pas attaquer la capitale libanaise, comme Israël avait menacé de le faire la veille. « Il n'y aura pas de troupes à Beyrouth et toutes les troupes qui étaient en route pour Beyrouth ont déjà fait demi-tour », a-t-il affirmé. Il explique également avoir eu un « très bon échange avec le Hezbollah à travers des intermédiaires très haut placés », et que la formation pro-iranienne avait « accepté de cesser totalement le feu » [...] « qu'ils n'attaqueraient plus



Une infirmière observe les rues de Tyr, au sud du Liban, mardi, à travers une fenêtre brisée de l'hôpital Jabal Amel, touché par une frappe aérienne israélienne.

Photo Mohammed Zaatar/AP/Sipa

américaine est la meilleure à jouer au Liban ». Mais pour d'autres, comme Sami Halabi, analyste et cofondateur de l'Institut de politique alternative (Badil), « épargner Beyrouth, ou prétendre l'avoir fait, ne règle pas le problème. La poursuite du conflit dans le sud du Liban témoigne d'un jeu de pouvoir malsain entre les États-Unis, l'Iran et Israël, un jeu dont les Libanais paient encore une fois les frais. »

A quelques heures de la réunion programmée à Washington entre Libanais et Israéliens, le Conseil de sécurité de l'ONU sonne l'alarme face à l'intensification des combats au sud du Liban et préconise la présence d'une force multinationale pour épauler l'armée libanaise dans sa mission de sécurisation du Sud-Liban.

Le chancelier allemand Friedrich Merz a appelé, mardi après-midi, le Hezbollah à déposer les armes et Israël à faire preuve de retenue. De son côté, le ministre israélien de la Défense, Israël Katz, a déclaré que « l'activité de l'armée à l'intérieur du Liban se poursuivra dans tous les cas », réitérant sa menace contre la banlieue sud de Beyrouth. ■

Israël ». Ces déclarations de Donald Trump n'ont pas manqué de susciter l'étonnement au pays du Cèdre. « Trump aurait négocié directement avec le Hezbollah ? C'est n'importe quoi ! Depuis quand les Américains parlent-ils avec les terroristes ? » s'exclame Antoun, ancien agent du renseignement libanais.

Le rôle de « négociateur » que s'est attribué le président Trump aurait en réalité été joué en coulisses par Nabih Berri, le président du Parlement libanais et chef du mouvement Amal, l'autre formation chiite libanaise, traditionnellement alliée au Hezbollah.

Interviewé lundi soir par le « New York Times », Nabih Berri a déclaré que « si un cessez-le-feu sérieux est

instauré, je vous garantis que le Hezbollah s'y engagera pleinement », précisant que « le message venait directement du Hezbollah », et ajoutant que « seul Trump peut instaurer un véritable cessez-le-feu » au Liban.

Contenir l'escalade

Une source proche du gouvernement confirme l'implication directe de Nabih Berri dans la médiation. Ce dernier aurait été prévenu que « l'attaque annoncée par Israël viserait non seulement la banlieue sud de Beyrouth, mais aussi tous les fiefs chiites du pays ». Selon cette source, le chef du mouvement Amal aurait aussitôt contacté les députés du Hezbollah en les menaçant d'une guerre ouverte « si ces derniers ne se

conformaient pas au cessez-le-feu ».

Toujours selon cette source, Nabih Berri aurait ensuite demandé aux Saoudiens de prendre contact avec le président Trump afin que ce dernier fasse pression sur Israël afin d'empêcher l'attaque sur Beyrouth, « en contrepartie d'un respect total du cessez-le-feu par le Hezbollah dont lui-même, Nabih Berri, se portait per-

sonnellement garant » ajoute cette source.

A ce stade, il s'agit de contenir l'escalade et d'épargner la capitale libanaise, et aussi de permettre aux négociations libano-israéliennes de continuer et de parvenir à un accord de cessation des hostilités entre les deux pays. Pour de nombreux observateurs libanais, « la carte

Les relations se tendent entre Donald Trump et Benjamin Netanyahu

Benjamin Netanyahu a renoncé à des attaques aériennes israéliennes sur la capitale libanaise sous la pression extrême de Donald Trump, qui veut préserver les chances de parvenir à un accord avec l'Iran.

Pascal Brunel

— Correspondant à Jérusalem

Benjamin Netanyahu a eu droit, dimanche, lors d'un entretien téléphonique, à une très sévère volée de bois vert de la part de Donald Trump. Le président américain n'a pas hésité à adopter un ton fort peu diplomatique, voire injurieux, pour lui faire entendre raison. L'échange a été tel, selon le site Axios, que le Premier ministre israélien a dû faire amende honorable et renoncer à donner son feu vert à des bombardements massifs contre des cibles du Hezbollah à Beyrouth, qu'il avait annoncés comme imminents quelques heures auparavant.

Le président américain s'est vanté d'avoir contraint « Bibi Netanyahu » (le surnom du Premier ministre) à faire « volte-face » et ordonné à des soldats israéliens « en route pour Beyrouth » de faire marche arrière. Un responsable israélien du ministère de la Défense a toutefois démenti que des unités terrestres s'approprièrent à envahir la capitale libanaise. Donald Trump s'est également vanté d'avoir obtenu du Hezbollah l'arrêt des tirs de roquettes et de drones vers les soldats israéliens en opération dans le sud du Liban et vers les localités du nord d'Israël.

Ces attaques ont fait 15 morts

militaires et civils depuis le début d'un « cessez-le-feu » entré en vigueur le 16 avril mais jamais respecté, ce qui contraint quotidiennement des dizaines de milliers d'Israéliens habitants de la zone frontalière à se précipiter vers les abris au son des sirènes.

Sur le terrain, les tirs du Hezbollah contre des localités du nord d'Israël se sont poursuivis dimanche et lundi en dépit de la trêve évoquée par Donald Trump. L'armée israélienne a également poursuivi ses opérations dans la « zone de sécurité » qu'elle occupe dans la partie sud du territoire libanais.

La tentative de Netanyahu de découpler les dossiers iraniens et libanais a échoué pour le moment.

Benjamin Netanyahu a tenté de faire bonne figure et affirmé, dans un bref communiqué, que « si le Hezbollah continue ses attaques contre nos localités et nos soldats, Israël frappera des objectifs terroristes à Beyrouth. Cette position reste inchangée ». Bref, l'escalade a été évitée de justesse. Mais les combats continuent. Cette situation très tendue risque à tout moment de dégénérer au cas où des tirs du Hezbollah feraient de nombreuses victimes en Israël.

Sur le front politique, Benjamin Netanyahu est attaqué de toute part, y compris parmi certains de ses ministres, qui le pressent d'oser

dire « non » au président américain. « Nous sommes devenus un protectorat des États-Unis, la responsabilité de la sécurité de la population et de nos soldats doit rester du seul ressort du gouvernement israélien », a proclamé Yair Lapid, chef de l'opposition centriste.

Un commentateur de la radio de l'armée a laissé entendre que le Premier ministre pourrait avoir lâché prise en vue d'obtenir l'appui public du président américain pour les prochaines élections israéliennes prévues fin octobre, ainsi que son soutien à une demande de grâce dans les trois procès intentés contre Benjamin Netanyahu pour corruption, notamment.

« Un protectorat des États-Unis »

Sur le plan diplomatique, le coup de sang du président américain est le résultat direct des déclarations de responsables iraniens, selon lesquels les négociations avec les États-Unis seraient suspendues si l'aviation israélienne attaquait de nouveau Beyrouth. Comme ne manquent pas de le souligner plusieurs médias, la tentative de Benjamin Netanyahu de découpler les dossiers iraniens et libanais afin de permettre à l'État hébreu de continuer à frapper le Hezbollah, même après un accord entre Washington et Téhéran, a échoué pour le moment.

Peu après l'annonce dimanche de raids imminents sur Beyrouth par Benjamin Netanyahu, des dirigeants iraniens avaient menacé d'attaquer Israël et de relancer ainsi la guerre au grand dam de Donald Trump. ■

Jeudi avec Les Echos

Série Limitée La seule marque de Luxe disponible en kiosque



Les Echos

Prenez un temps d'avance

idées



Pascal Garnier pour « Les Echos »

Netanyahou face à une opposition fracturée à l'approche des élections

L'ANALYSE
de **Pascal Brunel**
— Correspondant à Jérusalem

En perte de vitesse dans les sondages, le Premier ministre israélien s'apprête à mener une rude bataille pour se maintenir au pouvoir lors des prochaines élections législatives. Mais le front « anti-Bibi » n'est pour l'instant qu'une coalition hétéroclite de rivaux.

Le front « anti-Bibi », le surnom de Benjamin Netanyahou, va-t-il cette fois-ci réussir à bouter hors du pouvoir le Premier ministre israélien, qui l'a exercé pendant une durée record de dix-huit ans ? C'est la question autour des prochaines élections législatives, prévues fin octobre mais susceptibles d'être avancées en septembre. La campagne a toutes les chances d'être particulièrement âpre, voire violente, tant le pays est divisé entre partisans et opposants inconditionnels d'un Premier ministre qui a longtemps semblé indéboulonnable.

La mission n'a plus rien d'impossible, à en croire les derniers sondages. La coalition la plus à droite de l'histoire du pays, menée par Benjamin Netanyahou, est en perte de vitesse. Elle est donnée perdante dans les enquêtes d'opinion. Mais ses opposants ne sont pas parvenus à présenter un véritable programme commun cohérent. Ils vont devoir former tant bien que mal une coalition pour le moins hétéroclite, allant d'une droite nationaliste religieuse dure à une gauche représentée par un parti travailliste qui n'est plus que l'ombre de lui-même.

Sur le papier, Naftali Bennett, ancien patron d'une entreprise de haute technologie et Premier ministre pendant un an, jusqu'en juin 2022, paraît le mieux placé sur la ligne de départ. Il a auparavant détenu plusieurs portefeuilles ministériels dans de précédents gouvernements de Benjamin Netanyahou. Ultralibéral sur le front de l'économie, Naftali Bennett est un faucon sur le plan politique. Parti-

Un nouveau prétendant susceptible de brouiller les cartes est apparu en la personne de Gadi Eisenkot, ancien chef d'état-major, dont le fils et deux neveux ont été tués au combat à Gaza.

san déclaré de la colonisation israélienne à tout va en Cisjordanie, la création d'un Etat palestinien est un tabou absolu pour lui.

Il s'est associé le mois dernier avec Yaïr Lapid, un centriste, plus modéré, au sein d'une liste commune surnommée « Be Yahad » (ensemble en hébreu). Officiellement chef actuel de l'opposition, Yaïr Lapid, a lui aussi été membre de précédents gouvernements dirigés par Benjamin Netanyahou.

Ce duo s'accorde surtout à propos de la conscription des ultraorthodoxes, qui représentent 14 % de la population israélienne et sont jusqu'à présent exemptés de service militaire. Ce privilège, défendu bec et ongles par deux partis religieux de la majorité actuelle, sera vraisemblablement au centre de la campagne électorale. Le débat a pris un ton d'autant plus passionné que des dizaines de milliers de laïcs doivent quitter famille et travail pour effectuer, au péril de leur vie, de longs mois de réserve militaire dans la bande de Gaza et en Cisjordanie contre les islamistes du Hamas, ou au Liban face au Hezbollah. L'état-major de Tsahal, de son côté, réclame à cor et à cri de nouvelles recrues pour combler le manque d'effectifs.

Les partis ultraorthodoxes répliquent qu'il n'en est pas question. Pour eux, l'étude de la Torah est plus importante que servir sous l'uniforme. Benjamin Netanyahou, pour amadouer ces formations alliées, a soutenu un texte de loi permettant de maintenir cette exemption, au grand dam de la grande majorité de la population.

Bilan « désastreux »

Dans ce contexte, un nouveau prétendant susceptible de brouiller les cartes est apparu en la personne de Gadi Eisenkot. Cet ancien chef d'état-major, dont le fils et deux neveux ont été tués au cours de combats dans la bande de Gaza, est crédité d'une percée dans les sondages. Bien que n'ayant aucun parti constitué derrière lui, il apparaît comme l'antithèse de l'homme politique membre de « l'élite ». Son manque de charisme et de talent oratoire, ainsi que son côté « homme du peuple » le servent. « *Le fait que mes partenaires et mes adversaires me considèrent comme un naïf joue en ma faveur* », affirme-t-il.

Autre atout : il est d'origine marocaine. S'il était élu, il serait le premier chef de gouvernement séfard, c'est-à-dire un Juif oriental, à arriver au pouvoir, resté jusqu'à pré-

sent une chasse gardée des Ashkénazes, les Juifs originaires d'Europe de l'Est essentiellement. Sa popularité ne souffre pas du flou de son programme, qui se résume la plupart du temps à dénoncer le bilan « désastreux » de Benjamin Netanyahou aussi bien face au Hamas qu'au Hezbollah et au régime iranien. Un exemple : à propos du conflit avec les Palestiniens, il se contente de promettre « *d'œuvrer pour la paix* ».

Nouer une alliance avec la minorité arabe

Difficile, dans ces conditions, de prédire qui, parmi les adversaires de Netanyahou, va sortir du lot. Seule certitude, la mission ne s'annonce pas de tout repos. Parmi les multiples inconnues figure la question de savoir si le candidat de l'opposition arrivé en tête acceptera de nouer une alliance avec un parti représentant de la minorité arabe, qui représente 21 % de la population ou avec une formation ultraorthodoxe afin de franchir le seuil de 60 députés sur 120, au sein d'une Knesset éclatée en raison d'un système à la proportionnelle favorisant les petits partis, indispensables pour constituer une majorité parlementaire.

Benjamin Netanyahou n'a pas non plus dit son dernier mot. Qualifié de « sorcier de la politique », le Premier ministre pourrait, par diverses manœuvres, provoquer l'implosion d'une opposition fracturée par des querelles de personnes et des divergences idéologiques. Il lui suffirait de parvenir à rallier à sa personne une ou deux formations, en échange de ministères contre des défections. ■

Impôt sur le revenu : un si petit club



LA CHRONIQUE
de **Dominique Seux**

Dans quelques heures, il sera trop tard pour remplir sa déclaration des revenus 2025. En tout cas pour les habitants des départements numérotés de 55 à 976, qui ont jusqu'à jeudi soir minuit. Les autres ont déjà accompli ces dernières semaines leur devoir fiscal, plus douloureux mais aussi important que le devoir électoral. Quelque 40 millions de contribuables y auront consacré de quelques minutes à quelques heures.

A l'arrivée, beaucoup auront entendu dans la vie réelle ou dans les médias cette fameuse phrase : « *On sait bien que les plus riches se débrouillent pour ne pas payer d'impôt, il y a toujours des combines.* » Cet éternel procès s'est encore nourri des débats autour de la taxe Zucman pour les ultrariches et des déclarations d'Eric Lombard, ex-ministre de Bercy, sur les 13.000 détenteurs d'un gros patrimoine non assujettis à l'impôt sur le revenu (IR).

Ce n'est pas le sujet de cette chronique, il a été largement évoqué depuis un an. En revanche, quelle est la cartographie des autres contribuables, notamment ceux qui sont « riches » au sens commun sans être dans le Top 100 ou le classement des fortunes de « Challenges » ? Elle n'est pas inutile : pour la première fois, leur contribution aux dépenses de l'Etat va passer cette année la barre des 100 milliards d'euros. C'est certes moins que la TVA, mais elle repose aussi sur des épaules moins nombreuses.

La proportion de contribuables imposés a été l'an dernier d'un peu plus de 45 % après 47 % un an plus tôt, qu'en sera-t-il cette année ? Si ce n'est pas l'étiage le plus faible connu, la pente est clairement descendante depuis les années 1980, quand 65 % des Français payaient l'impôt sur le revenu ! Pas question bien sûr de dire que les non-imposables ne paient pas d'impôt (CSG, TVA etc.). Juste de rappeler que l'IR est le plus visible... et le plus lourd.

Pour qui ? C'est là qu'est souvent ignorée son extrême concentration. 10 % des contribuables règlent « *près des trois quarts* » du produit de l'impôt, appuie Bercy (DGFIP) dans sa dernière note statistique sur le sujet de novembre dernier. Soit 77 milliards d'euros avant réductions d'impôts. A l'intérieur de ce décile, les « 1 % » contribuent à eux seuls à 29 % de l'impôt (32 milliards) et les « 1 pour mille » à 11 % (12 milliards).

Un taux progressif

Ces chiffres montrent la progressivité de notre système d'impôt sur le revenu et démontrent que tous ces contribuables-là n'échappent pas vraiment à la note fiscale. Contrairement à l'idée reçue selon laquelle ils jongleraient avec l'optimisation, entre montages divers et abus de droit. En pratique, le décile le plus aisé règle un impôt moyen de 16.000 euros, le centième de 73.000 euros et il dépasse les 300.000 euros pour le millième.

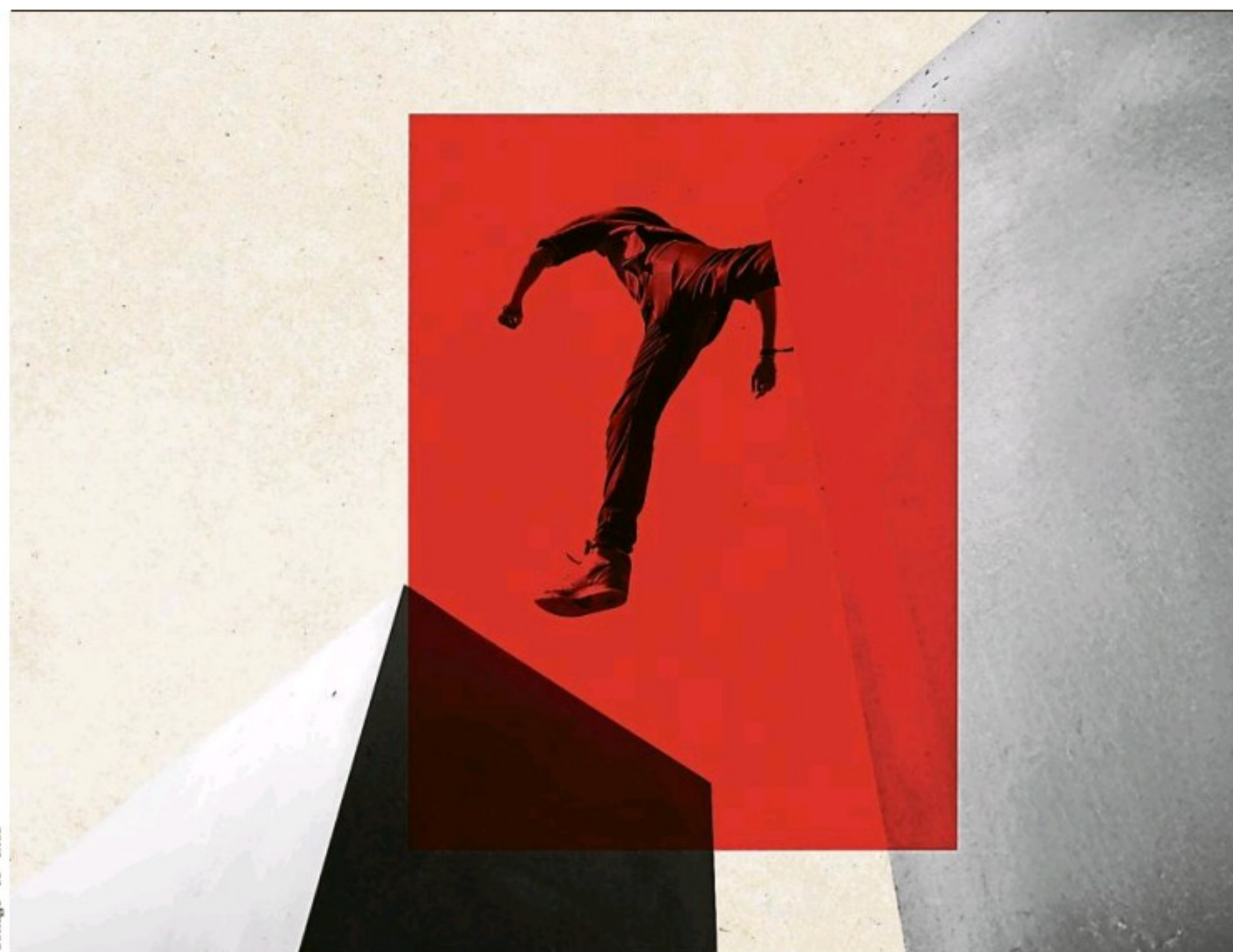
Aucune information publique, et c'est dommage, n'indique combien de Français versent au fisc plus de 10.000, 20.000, 50.000, 100.000 ou 1 million d'euros. La patronne des impôts à Bercy, Amélie Verdier, a promis aux députés d'améliorer la transparence des données, et c'est vrai qu'elles sont plus accessibles en quelques clics qu'il y a quelques années. Aller plus loin qu'aujourd'hui ne mettrait pas en péril l'anonymat des assujettis. Les contribuables sont souvent focalisés sur leur taux

d'imposition, avec parfois une mauvaise compréhension de ce qu'est le taux marginal : c'est le plus élevé, qui frappe seulement la part la plus élevée de leurs revenus. Pour 7 millions de contribuables, ce taux marginal est de 30 % ; pour 430.000, il est de 41 % ; pour 61.000, il est de 45 %. Dans cette dernière catégorie, il faut déclarer un revenu par part d'au moins 180.000 euros.

En définitive, le taux d'imposition, c'est-à-dire la proportion de l'impôt total rapporté aux revenus, progresse bien avec ces derniers. Il est en moyenne de 4,3 % pour le huitième décile de revenu, de 6,9 % pour le neuvième, de presque 16 % pour le dixième et de 20 % pour le centième. Il rebaisse pour le millième de revenu supérieur (19 %) en raison de la part des revenus d'actions (moins taxés parce qu'il y a une prise de risque supérieure à celle des salariés).

Si cela nuance l'idée de progressivité tout en haut de l'échelle, la conclusion est limpide : ce sont les cadres dirigeants et les professions libérales qui constituent les plus gros contributeurs à l'impôt sur le revenu en France. Merci à eux ! ■

Dans les années 1980, 65 % des Français payaient l'impôt sur le revenu. Ils étaient 45 % l'an passé.



Collage Les Echos

La France sur le rivage

L'économie française ne manque pas de consommation ni d'impôt, mais de production et d'audace. Alexis Karklins-Marchay détaille le choc d'offre qui permettra à la France de sortir de l'immobilisme.

par Alexis Karklins-Marchay



La France de 2026 ressemble à s'y méprendre à Orsenna, la cité déclinante du fabuleux roman de Julien Gracq, « Le Rivage des Syrtes ». Riche de sa gloire passée mais engourdie dans une torpeur qu'elle confond avec une stabilité trompeuse, la ville vit encore, ses administrations tournent, ses élites se reproduisent, ses rapports s'empilent. Mais quelque chose d'essentiel s'est éteint : la capacité d'agir. Chez Gracq, Orsenna ne meurt pas d'une invasion. Elle meurt d'avoir trop longtemps contemplé l'horizon sans oser bouger.

La France entre dans une séquence électorale avec cette même lucidité impuissante. Nous produisons les meilleurs diagnostics de nos propres maux... avant de les ranger soigneusement dans des tiroirs. L'immobilisme n'est pas de l'ignorance : c'est un renoncement, habillé de complexité institutionnelle et de démagogie ambiante relayée par trop d'élus incompétents. Le pays sait ce qu'il faut faire. Il ne le fait pas.

En matière économique, le verdict est sans appel. L'activité stagne, l'industrie s'érode, les déficits commerciaux se creusent toujours plus. La dépense publique atteint 57 % du PIB, les prélèvements obligatoires battent des records, la dette dépasse 110 % du PIB après un demi-siècle de déficits budgétaires ininterrompus. Malgré cette pression fiscale, nos services publics, santé, éducation, justice, sécurité, crient famine. Nous payons plus pour obtenir moins. Le problème n'est pas dans les recettes. Il est dans le modèle.

Mauvais diagnostic

Un modèle fondé sur un postulat implicite désormais épuisé : la croissance ne dépend que de la redistribution, croit-on depuis trop longtemps. Alors que les taux remontent, que la soutenabilité de nos finances inquiète et que la BCE ne peut plus jouer les amortisseurs, le débat public reste hypnotisé par la même question : qui taxer davantage ? Les « ultra-ri-

ches », les entreprises, les successions, le capital — la liste s'allonge au rythme des tribunes. La taxe Zucman est devenue le totem d'une pensée qui croit résoudre un problème de production par un surcroît de prélèvement. C'est se tromper de combat. Le chômage de masse, les délocalisations, l'insuffisante montée en gamme de nos exportations ne signalent pas un manque de consommation. Ils signalent un tissu productif qui n'est plus suffisamment compétitif. Et cela ne se résoudra ni par un énième plan de relance, ni par un nouvel impôt.

Un choc en trois temps

Ce qu'il nous faut, c'est un véritable « choc d'offre ». Vite. Non pas un ajustement timide, mais une rupture de doctrine. Les réformes passées (CICE, flat tax, apprentissage) ont produit des effets réels mais insuffisants. Le retard accumulé appelle autre chose que des correctifs à la marge. Cette politique de l'offre s'articule autour de trois axes principaux.

D'abord, alléger la fiscalité de nos entreprises et le coût du travail pour reconstituer les marges. Baisse des cotisations patronales, baisse des impôts de production qui pèsent indépendamment des bénéficiaires, stabilité fiscale offrant de la visibilité aux investisseurs. Tant que les coûts de production français resteront au-dessus de la moyenne européenne, les usines fermeront et les investisseurs arbitreront en faveur d'autres géographies. C'est une question de survie de l'emploi.

Simplifier le cadre réglementaire ensuite. La réduction de la complexité normative doit être une absolue priorité pour accélérer l'implantation industrielle et baisser les coûts de conformité. Surtransposition européenne, délais administratifs kafkaïens, réglementations contradictoires : le système fran-

çais paralyse plus qu'il ne protège. Un vrai choc de simplification exige des suppressions nettes de normes et de procédures, et la reconnaissance de l'hyperprotection de l'emploi existant nuit à l'emploi total.

Soutenir enfin l'innovation, l'investissement et la formation. Une politique de l'offre moderne ne se limite pas à baisser les coûts : elle vise la montée en gamme et l'adaptation aux transitions numériques et écologique. Pérennisation du soutien à la recherche, orientation de l'épargne vers les fonds propres des entreprises (start-up, PME/ETI), alignement des compétences sur les besoins réels, montée en puissance sur l'IA et la cybersécurité, accompagnement financier et structurel de la décarbonation industrielle pour créer des avantages comparatifs durables.

Choisir le combat

Ce programme n'a rien d'idéologique. Les pays qui ont réussi — pays nordiques, Suisse, Irlande, Singapour entre autres — l'ont fait par l'offre, en accompagnant socialement les transitions. Il ne s'agit pas de démanteler, mais de libérer, de changer d'état d'esprit, de créer un environnement favorable à l'envie d'entreprendre et d'investir, donc d'embaucher.

Les entreprises ont un rôle décisif à jouer. Non pas en attendant que le politique se réveille, mais en se faisant entendre et en portant elles-mêmes le message, massivement, avec la légitimité de ceux qui créent la richesse. Le silence des acteurs économiques face aux prophètes indignes de leurs fonctions est une capitulation. Chaque attaque contre les entrepreneurs qui reste sans réponse renforce la spirale du déclin.

Chez Gracq, le dénouement d'Orsenna n'est pas le sursaut. C'est le désastre, la catastrophe que personne n'a voulu voir venir parce que chacun s'était convaincu qu'elle était encore loin. Les populismes de droite comme de gauche l'exploitent déjà, surfant sur la colère d'un pays qui sent le déclassement sans qu'on lui propose d'autre issue que de tout casser. Il existe pourtant une autre voie. Elle demande du courage, de la cohérence et du temps long. Choisir le combat et l'audace économique. Pour quitter enfin le rivage.

Alexis Karklins-Marchay est essayiste.

Quand la chaleur ralentit la machine économique

Face aux vagues de chaleur qui coûtent des milliards, adapter le travail, rénover le bâti et mobiliser l'épargne n'est plus une option, c'est une politique de compétitivité.

par Ludovic Subran



Le 28 mai, sur le court Philippe-Chatrier, le numéro un mondial a vacillé à un jeu de la victoire, terrassé par 32 °C parisiens. Même les corps les mieux préparés du monde ont leur point de rupture. Tout comme les économies. Passé un certain seuil, la chaleur ralentit les machines, désorganise le travail, renchérit l'énergie, comprime les marges, décourage l'investissement et finit par peser sur les finances publiques. Depuis les années 1980, les épisodes de stress thermique ont été multipliés par sept et leur mortalité moyenne par cinq.

Ce qu'il faut retenir, c'est qu'à partir de 30 °C, la chaleur ne relève plus de la météo mais de la comptabilité nationale : chaque degré supplémentaire retranche environ 3 % de productivité horaire. Autrement dit, l'économie travaille autant, mais produit moins. La France est en première ligne. Dans un scénario où les cinq prochaines années ressembleraient aux cinq années les plus chaudes déjà observées, la perte de productivité induite coûterait au pays plus de 200 milliards d'euros de PIB cumulé d'ici 2030.

Comme un choc d'offre

En effet, la chaleur agit comme un choc d'offre : elle réduit la productivité, comprime les marges, dégrade le rendement attendu du capital et pousse les entreprises à différer leurs projets. Résultat : l'investissement reculerait de près de 15 %, contre environ 6 % pour la consommation. Dans ce scénario catastrophe, on retrouve aussi d'ici à 2030 : une inflation de 3 %, une hausse du chômage d'environ 1,5 point supplémentaire, et des recettes fiscales en baisse de 1,8 % par an. Jeu, set et match contre la croissance.

Que faire ? D'abord, adapter le travail à la chaleur, au lieu de supposer qu'une économie

peut fonctionner normalement à 35 °C : protéger les travailleurs n'est donc pas seulement un impératif social, c'est une politique de compétitivité. Cela suppose des seuils de température clairs, des restrictions automatiques d'activité lorsqu'ils sont franchis, une indemnisation des heures perdues et, surtout, une couverture qui ne s'arrête pas aux salariés les mieux protégés. Aujourd'hui, les dispositifs existants restent largement pensés pour le salariat classique, alors que la chaleur frappe souvent les travailleurs les plus exposés et les moins couverts : saisonniers, intérimaires, indépendants, dans les champs, sur les chantiers, dans la logistique ou la livraison. Une économie qui renvoie l'adaptation à la seule endurance individuelle finit toujours par la payer en productivité.

Ensuite, rafraîchir le bâti. La France dispose de l'un des cadres européens les plus avancés pour limiter la surchauffe estivale sur les bâtiments neufs. Mais le vrai problème est ailleurs : le parc existant (logements mal isolés, écoles, bureaux...). L'urgence est donc d'étendre la logique anti-surchauffe à la rénovation lourde, avec du refroidissement passif, de l'ombrage, de la ventilation, des matériaux adaptés, et un urbanisme repensé.

Enfin, passer de la compensation à l'adaptation pour le public comme le privé. À chaque canicule, l'État répare, indemnise, subventionne, colmate. C'est nécessaire, mais insuffisant. Le paradoxe est cruel : plus l'État amortit les chocs climatiques, plus il consomme l'espace budgétaire dont il aurait besoin pour réduire l'exposition au choc suivant.

De l'autre côté, mobiliser et orienter une fraction des 6.500 milliards d'euros d'épargne financière des Français vers la rénovation, le refroidissement passif, et des couvertures abordables permettrait de transformer une vulnérabilité collective en résilience tangible. Sur un court de tennis, on ne change pas les conditions météo. On change sa façon de jouer. Il est temps que nos économies en fassent autant.

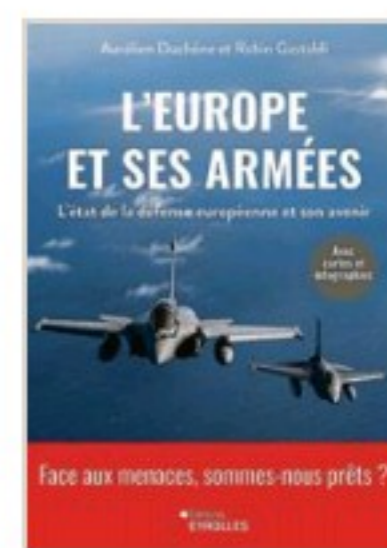
Ludovic Subran est directeur des investissements du groupe Allianz.

LE LIVRE DU JOUR

Quelles armées pour l'Europe ?

LE PROPOS Cet ouvrage d'Aurélien Duchêne, chercheur au think tank Euro créative, et Robin Gastaldi, enseignant à l'université Paris-VIII, présente les menaces militaires pesant sur le Vieux Continent, ainsi qu'un panorama comptant peu d'équivalents des forces armées des pays européens des « bordures » (Méditerranée, Baltique), et des principales puissances (France, Royaume-Uni, Allemagne, Italie, Pologne). Illustré par force cartes et infographies, il détaille pour chacun nombre et type d'avions, canons, navires, blindés, effectifs des armées régulières et des réservistes, ainsi que vision stratégique, doctrine, atouts et faiblesses industrielles, ou programmes de coopération. Le livre analyse aussi les lacunes capacitaires et révèle combien de choix douloureux seront nécessaires.

L'INTÉRÊT Les pays européens, conscients qu'ils avaient poussé le curseur du « dividende de la paix » bien trop loin après la chute du mur de Berlin, redécouvrent l'adage latin « si tu veux la paix prépare la guerre ».



Cet état des lieux tombe donc à pic alors que l'heure semble aux prédateurs, entre le Kremlin engagé en Ukraine et peut-être demain dans des pays membres de l'Otan, et un allié américain se disant prêt à envahir le Groenland.

LA CITATION « Nous, Européens, sommes plus seuls que jamais dans un monde qui n'a jamais été aussi dangereux depuis 1939. Si nous ne sommes pas prêts à dire clairement que nous ne céderons jamais aux prédateurs, si nous ne nous donnons pas les moyens de leur tenir tête, alors nos enfants connaîtront le sort de nos grands-parents. »

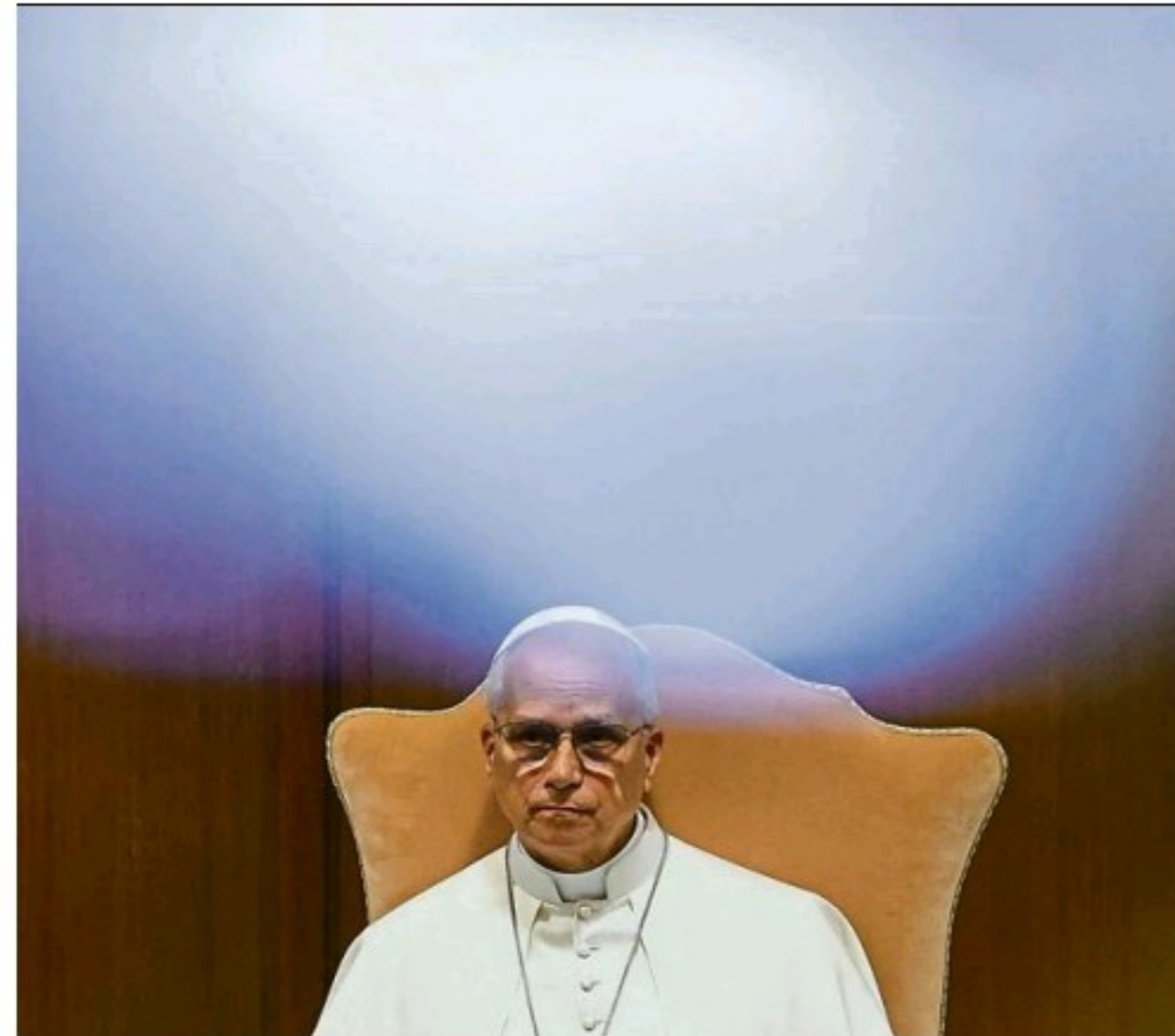
— Yves Bourdillon

L'Europe et ses armées
Aurélien Duchêne et Robin Gastaldi,
édition Eyrolles, 304 pages,
24,50 euros

débats



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



Le pape Léon XIV présente son encyclique « Magnifica humanitas » au Vatican, le 25 mai 2026. Photo Yara Nardij/Reuters

Misérable humanité

LA
CHRONIQUE
de Louis Gautier



Plus que le concile de Latran de 1139 ne parvint à interdire les carreaux d'arbalète, l'encyclique de Léon XIV « Magnifica humanitas » ne désarmera l'IA. L'intelligence artificielle est d'ores et déjà devenue le cortex de la guerre. Elle intervient à tous les niveaux : du renseignement stratégique à la planification opérationnelle, en passant par le pilotage autonome des armes, le ciblage et la délivrance autogérée des tirs.

Elle contribue à réduire les délais de décision, à accroître la précision des frappes et à optimiser l'emploi des moyens. Grâce à l'IA, de l'Ukraine à l'Iran, la robotisation du champ de bataille est à l'œuvre partout. Il faut s'en faire raison, se désoler aussi.

L'histoire du désarmement, c'est l'histoire de la guerre avec un train de retard, après la catastrophe, quand le remords s'en mêle. L'interdiction des armes chimiques intervient en 1925, sept ans après la fin du premier conflit mondial. Le traité de non-prolifération est signé en 1968, vingt-trois ans après Hiroshima. La convention prohibant l'emploi du napalm est adoptée cinq ans après la fin de la guerre du Vietnam...

Nouveaux territoires de confrontation

Le droit du désarmement qui se contente souvent d'interdire ce qui est technologiquement dépassé voit en outre ses prescriptions régulièrement mises en cause, même par les Etats les plus scrupuleux. Ainsi devant la menace russe, la Finlande, emboîtant le pas à la Lettonie, l'Estonie, la Lituanie et la Pologne a annoncé en 2025 son intention de retirer de la Convention d'Ottawa de 1997 prohibant l'emploi des mines antipersonnel, cause de tant de ravages.

Aujourd'hui, force est de constater, non seulement la mise à l'arrêt de toutes les négociations sur le désarmement conventionnel ou nucléaire mais que le droit n'investit pas les nouveaux territoires de confrontation que dégage la technologie : l'espace en voie d'arsenalisation, le cyberspace où s'intensifient les menées agressives et l'IA qui facilite et potentialise le passage à l'acte.

Misérable humanité qui militarise toute invention et s'emploie à importer ses querelles dans toutes les dimensions physiques et immatérielles. Est-ce dire que le droit du désarmement est totalement vain et impuissant ? Non, dans la mesure où des restrictions concrètes à l'utilisation de quelques armes cruelles

ou particulièrement meurtrières ont bien été obtenues et maintenues comme celles interdisant les armes laser aveuglantes ou, par un accord tacite des grandes puissances, le renoncement à développer des bombes à neutrons. Plus fondamentalement, les négociations sur le désarmement contribuent à établir un état de conscience de la communauté internationale face au danger. Sans pouvoir être toujours prescriptives, ces négociations, à l'instar des conférences sur le climat, poussent au moins à une évaluation collective des risques.

Léon XIV a raison d'appeler à un sursaut de conscience sur l'IA. Le défi que posent à l'humanité ses usages militaires est incommensurable. De même que l'arme atomique, à partir de 1945, est venue oblitérer de sa menace le destin de l'humanité, l'IA fait planer sur l'homme le spectre d'un effacement de son libre arbitre et de sa responsabilité jusque dans la conduite de la guerre.

Si les démocraties, à commencer par la France, suivant l'interpellation du pape, s'engageaient dans la voie d'une régulation normative des usages militaires de l'IA – ce que pourrait initier une conférence internationale sur le sujet – encore faudrait-il que leur savoir-faire soit à niveau. Discuter avec les Américains et les Chinois, même de façon exploratoire, suppose d'être soi-même qualifié et reconnu comme tel. Cette condition est nécessaire mais pas suffisante. Il convient aussi d'être en mesure d'exercer une pression dissuasive, celle que représente la mise au point de chevaux de Troie capables de piéger voire d'empoisonner une IA hostile. Pour empêcher « la technologie de dominer l'humain » comme l'adjure le pape, il faut être capable de la neutraliser.

Louis Gautier est politiste, directeur de la chaire Grands Enjeux Stratégiques Contemporains à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, ancien Secrétaire général de la défense et de la sécurité nationale.

L'histoire du désarmement, c'est l'histoire de la guerre avec un train de retard, après la catastrophe, quand le remords s'en mêle.

Paul Krugman a tort de nier la réalité du déclin européen

par Philippe Aghion, Antonin Bergeaud et Luis Garicano

Dans une récente série de billets publiés sur Substack, l'économiste prix Nobel Paul Krugman a avancé un argument contre-intuitif pour soutenir l'idée que l'Europe ne souffre pas d'un déclin de productivité par rapport aux Etats-Unis. Selon lui, la production par heure travaillée en Europe relativement à celle des Etats-Unis est restée à peu près stable depuis vingt-cinq ans si l'on utilise les parités de pouvoir d'achat (PPA) courantes pour comparer les économies américaine et européenne.

L'argument de Krugman apporte aussi de l'eau au moulin de ceux qui affirment qu'aucun changement majeur de la politique européenne de croissance et d'innovation n'est nécessaire. Le problème est que les PPA courantes sont utilisées à tort pour défendre sa thèse.

L'indice Big Mac

La parité de pouvoir d'achat est utile pour comparer le pouvoir d'achat entre pays à un moment donné. Mais une série de comparaisons fondées sur les PPA courantes ne constitue pas automatiquement une mesure de la croissance réelle, car les prix utilisés pour valoriser la production changent d'une année à l'autre.

Depuis 1986, « The Economist » publie son indice « Big Mac », qui relève le prix du hamburger Big Mac de McDonald's dans chaque pays afin de déterminer si les monnaies sont surévaluées ou sous-évaluées. Supposons qu'un Big Mac coûte 6 dollars aux Etats-Unis et 5 euros dans la zone euro. Avec un taux de change de marché de 1,10 dollar pour un euro, le burger européen coûte 5,50 dol-

Une série de comparaisons fondées sur les PPA courantes ne constitue pas automatiquement une mesure de la croissance réelle.

lars, ce qui signifie que l'euro est légèrement sous-évalué. Pour que le Big Mac coûte le même prix des deux côtés de l'Atlantique, l'euro devrait s'apprécier jusqu'à 1,20 dollar. C'est cette valeur qui correspond à la parité de pouvoir d'achat : le taux de change implicite déterminé par ce que l'argent permet effectivement d'acheter.

Une PPA est donc une forme de taux de change construite à partir des prix des biens réels. C'est une comparaison spatiale, figée à un instant donné. On pourrait aligner vingt-cinq années d'indices Big Mac, mais cela ne permettrait pas de mesurer combien la France versus les Etats-Unis produisent aujourd'hui de plus qu'en 2000.

Déflateurs

De fait, les Etats-Unis ont vendu beaucoup plus de biens et services en 2024 qu'en 2000. Mais une partie de cette augmentation nominale provient de l'inflation et non d'une hausse de la production réelle. Pour éliminer cet effet, les statisticiens construisent un déflateur, c'est-à-

dire un indice qui mesure l'évolution des prix domestiques année après année afin d'éviter de confondre hausse des prix et hausse de la production.

La PPA compare des lieux à une date donnée. Le déflateur compare des dates dans un même lieu. L'utilisation des déflateurs permet de conclure que la productivité du travail américaine a progressé sensiblement plus vite que celle de la France depuis le milieu des années 1990 : les taux annuels moyens de croissance de la productivité française apparaissent généralement entre 0,8% et 1,2%, contre 1,6% à plus de 2% pour les Etats-Unis.

En revanche, lorsqu'on convertit chaque année le PIB à l'aide des PPA courantes – la méthode privilégiée par Krugman – la croissance de la production horaire française apparaît presque identique à celle des Etats-Unis. Mais cette convergence n'est qu'un artefact statistique lié à une méthode de mesure erronée plutôt qu'un reflet de la réalité économique. Il y a bien un déclin européen par rapport aux Etats-Unis comme le souligne le rapport Draghi sur la compétitivité européenne. Si elle masque cette réalité, l'Europe ne parviendra pas à remonter la pente.

Philippe Aghion est professeur au Collège de France et à l'INSEAD, prix Nobel d'économie 2025.

Antonin Bergeaud est professeur associé à HEC Paris et chercheur au Collège de France.

Luis Garicano est professeur à la London School of Economics.

Rendre le progrès désirable

LE CERCLE DES
ÉCONOMISTES
par Eric Labaye

En deux cents ans, le monde a vécu un formidable progrès essentiellement tiré par les développements scientifiques et techniques qui ont permis une amélioration majeure de nos conditions et espérance de vie. Le PIB par habitant est passé de 500 à 50.000 euros, l'espérance de vie de 30 à 80 ans et l'éducation, la sécurité, les conditions de travail et de vie ont fait des bonds gigantesques. Ce progrès s'est aussi étendu « à l'échelle » au-delà de l'Occident dans les trente dernières années, permettant à plusieurs milliards d'humains de sortir de la pauvreté et d'avoir des conditions de vie décentes. Entre 1964 et 2014, le PIB par tête mondial a crû de 2,1% par an, résultant principalement d'un accroissement de la productivité de 1,8% par an, signe de l'impact des innovations technologiques et des modes d'organisation.

Alors que le progrès permet l'amélioration régulière de la condition humaine et de son bien-être, il est aujourd'hui questionné, voire combattu. Parmi les principaux sujets légitimes de questionnement : l'impact environnemental du développement économique, les inégalités d'accès ou de revenus, les limites éthiques (sécurité, vie privée, liberté), les difficultés d'adaptation des citoyens aux transitions si rapides, la perte de sens. Les différentes régions du monde ne voient pas toujours ces évolutions de la

même façon : 30% à 40% des Européens et Américains font confiance à l'IA, contre 70 à 80% dans de nombreux pays asiatiques dont la Chine.

C'est la conséquence d'une globalisation qui a renforcé la concurrence entre régions et transformé profondément les chaînes de valeur tout en demandant des adaptations importantes aux économies développées ; des révolutions technologiques en accélération (numérique, biotech, robotisation, nucléaire, énergies décarbonées) qui ont un effet sur les modes de production, mais aussi de vie.

Diffuser les avancées

Le défi central aujourd'hui est de rendre le progrès souhaitable pour la société au travers d'une démarche plus transparente et participative, et d'assurer ses avancées et impacts au service de tous. Il est essentiel de définir les objectifs sociétaux que l'on veut atteindre et d'identifier clairement et explicitement les indicateurs de progrès : ils doivent, au-delà des enjeux scientifiques et économiques, inclure des indicateurs de bien-être et de développement humain.

Il faut accélérer le développement des solutions innovantes fondées sur les progrès technologiques afin de répondre aux grands besoins sociétaux majeurs : une alimentation saine et durable, la santé et le bien-être de tous, la durabilité de l'environnement et la réussite des transitions écologique et énergétique, un environnement économique souverain et sécurisé. Il est impératif d'investir fortement dans la recherche des nouvelles technologies (quantique, IA, biotech, nucléaire, énergies renouvelables, spatial...) et de rendre visible les avancées pour les citoyens en assurant leur diffusion au plus grand nombre. L'impact des

Il faut donner à chacun un rôle et un sens dans le futur du travail.

biotechnologies ou de l'IA sur le diagnostic et le traitement des maladies, ou celui des nouvelles technologies de l'eau et de l'électricité qui améliorent concrètement l'environnement et la vie quotidienne. Ceci permettrait à chacun de percevoir le progrès et l'IA comme une opportunité. Maintenir la croissance de la productivité pour assurer le progrès économique, nécessaire pour financer le progrès sociétal, est un impératif majeur, surtout dans les pays en stabilité ou déclin démographique. Ceci demande une diffusion des technologies au plus grand nombre, en lien avec une réorganisation des modes de production et d'organisation, favorisées par une forte concurrence. Enfin, il faut donner à chacun un rôle et un sens dans le futur du travail. L'histoire enseigne que toute évolution technologique a entraîné des suppressions d'emplois tout en créant de très nombreux autres dans de nouveaux secteurs. Aujourd'hui, la première nécessité est la création de ces nouveaux métiers ancrés dans les nouvelles technologies, la formation des jeunes et la reconversion des travailleurs dont le rôle évolue.

Eric Labaye est président d'Eutelsat et d'Ekimetrics.



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

HISTOIRE // Charles de Gaulle est l'objet d'une superproduction en deux parties, réalisée par l'auteur du « Chant du loup ». Ce premier volet est une réussite surprenante et spectaculaire.

La grande légende du Général



Simon Russell Beale (Churchill) et Simon Abkarian (de Gaulle). Quand la guerre se joue dans les salons. Photo Pathé Films

Adrien Gombeaud

Nulle figure ne hante autant l'inconscient collectif français que celle de Charles de Gaulle. Héros absolu, le Général réunit à lui seul les contradictions qui fondent l'esprit du pays : un goût pour l'insoumission et la désobéissance, doublé d'une constante exigence d'ordre et d'autorité. Aussi de Gaulle dispose-t-il des plus majestueuses avenues, du plus grand aéroport et d'une bibliographie constamment nourrie... Pourtant, le cinéma ne s'est que peu intéressé à ce destin.

Réalisé par Antonin Baudry, d'après une biographie de Julian T. Jackson, « La bataille de Gaulle » s'impose comme la plus ambitieuse production jamais lancée sur ce mythe français. « L'âge de fer », premier volet de ce diptyque monumental couvre la défaite de la France en 1940, l'invasion et l'occupation, le départ de Charles de Gaulle à Londres, l'organisation de la France

Libre et de la Résistance... Jusqu'au tournant de l'entrée en guerre des États-Unis. Sous le képi du Général, Simon Abkarian livre une interprétation surprenante et réjouissante. L'acteur assume la part romanesque d'un personnage, filmé à la fois comme une figure historique et comme un héros romantique, ce de Gaulle de cinéma en devient même burlesque, à la façon d'un Jacques Tati au garde à vous. On croirait volontiers ce grand corps de fil de fer évadé d'une BD, tant certains plans, dont un crash d'avion dans un marais d'Afrique, évoquent les lignes claires d'Hergé.

Le cinéaste vient de là. Avant son premier long-métrage « Le chant du loup » (2019), Antonin Baudry s'est fait connaître par l'album « Quai d'Orsay » qui retraçait avec humour son expérience de conseiller au ministère des Affaires étrangères auprès de Dominique de Villepin. Sous sa séduisante patine, « L'âge de fer » déploie un travail historique

impressionnant. Le scénario prend le temps d'exposer des événements parfois passés trop rapidement lors de nos cours d'histoire. Ainsi assiste-t-on à une reconstitution émouvante de la manifestation de lycéens et étudiants contre l'Occupant, sous l'Arc de Triomphe, dès le 11 juin 1940. Puis le film atteindra son point d'orgue dans les sables de Bir Hakeim, lors d'une séquence de bataille grandiose.

Dans la bouillière de l'histoire

Autour de son héros, Antonin Baudry déploie une gigantesque galerie de personnages secondaires. Certains sont amusants, tel Karim Leklou en plombier ahuri précipité par hasard dans la bouillière de l'histoire. D'autres restent énigmatiques ou inquiétants. Mathieu Kassovitz trouve l'un de ses plus beaux rôles sous l'uniforme de l'amiral Darlan, trouble officier de marine dont les fidélités à l'armée et au maréchal Pétain le disputent à l'opportunisme.

Baudry propose surtout une réflexion passionnante sur l'impact des décisions. A quel instant bascule l'histoire, quand s'écrit la victoire ou la défaite ? Le metteur en scène filme la façon dont des discussions, échangées dans des salons feutrés entre deux cigarettes par un petit cercle d'individus, ricochent pour pleuvoir en bombes et nuages de cendres sur des nations et des populations. Les cartes déroulées sur les tables précipitent des deuils, des souffrances... mais aussi des espoirs. « L'âge de fer » s'achève en 1942, l'année où Paul Eluard compose son poème « Liberté ». « J'écris ton nom », la seconde partie de « La bataille de Gaulle », sortira le 3 juillet et devrait nous mener à la Libération. ■

FILM FRANÇAIS

La bataille de Gaulle : l'âge de fer

d'Antonin Baudry, avec Simon Abkarian, Simon Russell Beale, Benoît Magimel. 3 heures.

Juliette Binoche et Akram Khan, talent, douleur et apesanteur

Après de nombreuses années devant la caméra, Juliette Binoche se glisse pour la première fois de l'autre côté.

En 2008, Juliette Binoche n'a plus rien à prouver. Elle enchaîne des films depuis vingt-cinq ans. Dans son salon, parmi de nombreux prix, trônent un César pour « Trois couleurs : bleu » en 1994 et même un oscar pour « Le patient anglais » en 2001. Avec une audace stupéfiante, elle va pourtant se lancer dans une aventure à haut risque.

A cette époque, elle fait la connaissance d'Akram Khan. Le grand danseur et chorégraphe indien n'a jamais joué la comédie. Tout comme la comédienne n'a jamais dansé, même s'il apparaîtra,

rétrospectivement, que certaines séquences des « Amants du pont neuf » laissaient prévoir cette rencontre.

Ensemble, littéralement main dans la main, Juliette et Akram vont monter un spectacle a priori impossible, qui sera joué avec succès à Paris puis dans le monde entier. Les répétitions et la production de « In-I » ont été filmées, et ce sont ces images que Juliette Binoche a décidé de monter aujourd'hui sous la forme d'un long-métrage documentaire autobiographique.

Mise à nu

« En nous » retrace ces journées de travail harassantes, entre hésitations et enthousiasmes. Le film suit chronologiquement la progression des deux

artistes. S'ils sont épaulés par des conseillers, ce voyage reste un pas de deux. L'un et l'autre, tels des alpinistes encordés sur une falaise, se partagent des doutes et des fous rires. Ils élaborent surtout, au fil des semaines, un langage commun. Les artistes se parlent en anglais mais se comprennent du geste, du regard échangé ou d'onomatopées inventées.

La caméra scrute les visages et les corps. Elle capte la fatigue impitoyable qui creuse ses sillons profonds, la sueur acide qui roule. Parfois, dans les yeux, s'installe l'ombre de la peur. Juliette Binoche doit notamment se suspendre à un mur, aimantée au-dessus du sol au mépris du vertige. Si Akram Khan se montre forcément plus rodé à l'épreuve

physique, il devra se faire violence autrement et affronter ses propres douleurs passées pour laisser jaillir ses émotions. C'est aussi la beauté de ce film : regarder deux monuments de leurs arts qui n'ont d'autres solutions pour créer que de mettre à nu leurs fragilités physiques ou personnelles.

Il apparaîtra que l'actrice et le danseur exercent le même métier. Juliette Binoche et Akram Khan sont deux « interprètes », deux explorateurs, chacun lancés dans un territoire insoupçonné, au-delà de ce qu'ils croyaient être leurs limites. — A. G.

DOCUMENTAIRE

En nous de Juliette Binoche. 2 h 07.

Une histoire iranienne

LA CHRONIQUE d'Olivier De Bruyn



Le public international, grâce aux prix prestigieux qui leur sont régulièrement décernés dans les plus grands festivals, a appris à connaître les œuvres des cinéastes iraniens. En tête de liste : Jafar Panahi, palme d'or à Cannes en 2025 avec « Un simple accident », et Mohammad Rasoulof, acclamé sur la Croisette en 2024 avec « Les graines du figuier sauvage ». Derrière ces figures incontournables, beaucoup d'autres créateurs locaux, malgré l'oppression et la censure, donnent naissance à des films qui témoignent des réalités endurées par les Iraniens sous le joug des mollahs. Révélé en 2012 à Cannes avec son premier film « Une famille respectable », Massoud Bakhshi évolue à la fois dans le registre de la fiction et dans celui du documentaire. « Toutes mes sœurs » s'inscrit dans cette seconde veine et justifie tous les éloges. Dans ce film d'une durée paradoxalement courte (1 h 16) au regard de la période qu'il évoque (dix-huit ans), Massoud Bakhshi s'intéresse à deux sœurs de Téhéran qu'il a filmées à intervalles réguliers de 2007, dans leur prime jeunesse, à 2025, dans leur post-adolescence. Une troisième héroïne, née pendant le tournage, rejoint ses aînées au cours du récit. Par touches elliptiques mais toujours révélatrices, le cinéaste donne à voir (entre autres) combien l'influence de la religion et le poids de la propagande politique pèsent sur l'éducation de ces fillettes, puis adolescentes qui grandissent dans une famille que l'on devine tolérante et (relativement) moderniste. Dans les premières années de tournage, les sœurs jouent à la poupée Barbie, s'amuse à découvrir les aventures de Wallace et Gromit en DVD, mais elles doivent aussi, dans leur école, se soumettre aux lois religieuses et aux diktats « moraux ». A mesure que les jeunes femmes grandissent, les caractères et les désirs d'émancipation s'affirment. Massoud Bakhshi, sans ostentation, filme avec pudeur cette aspiration à l'autonomie qui culmine inévitablement en 2022 lors du mouvement « Femme, vie, liberté » auquel les sœurs apportent leur soutien corps et âme. L'audace des jeunes filles rejoint ainsi le geste artistique du cinéaste qui, à bas bruit, signe un documentaire de résistance. « Certaines œuvres critiques », raconte Massoud Bakhshi, voient le jour presque miraculeusement, malgré tous les obstacles et à condition bien sûr, que leurs auteurs aient la force de persévérer. Ayant réalisé seulement trois longs-métrages en trente ans, je pense avoir appris quelques leçons sur la survie. »

DOCUMENTAIRE IRANIE
Toutes mes sœurs
de Massoud Bakhshi. 1 h 16.

En salle



FILM ITALIEN
L'Affaire Zanetti
de Leonardo Di Costanzo,
avec Roschdy Zem, Barbara Ronchi, Hippolyte Girardot.
1 h 45.

Condamnée pour le meurtre de sa sœur, l'énigmatique Elisa Zanetti prétend ne se souvenir de rien concernant le crime et les scabreuses circonstances de cet épouvantable drame familial. Plus d'une décennie après le procès, un criminologue réputé, le professeur Alaoui, rouvre le dossier et entame un dialogue complexe avec Elisa qui semble de prime abord réfractaire à toute collaboration. L'héroïne, peu à peu, sort du mutisme et accorde sa confiance à celui qui, à ses yeux, devient un quasi-psychanalyste. Le cinéaste italien Leonardo Di Costanzo (« L'intruse », « Ariaferma ») s'inspire de faits réels ayant défrayé la chronique criminelle italienne en 2009 dans « L'affaire Zanetti », fiction mi-judiciaire mi-psychologique qui retient surtout l'attention par la prestation de Roschdy Zem. L'acteur, les sourcils froncés, incarne son personnage de psy « accoucheur » de la parole de l'autre avec toute la compétence requise. De quoi oublier, en partie, les pesanteurs de ce film-dossier troublant. — O. D. B.

enquête



Cette neuvième édition de Choose France est la dernière d'Emmanuel Macron. En juin 2027, le président de la République ne sera plus en poste après deux mandats. Collage Arnaud Poilleux, Sipa, Shutterstock

Dans les coulisses du dernier Choose France d'Emmanuel Macron

INVESTISSEMENTS // A Versailles, dirigeants d'entreprises et ministres ont célébré l'attractivité française, tout en s'interrogeant sur la pérennité de ce rendez-vous emblématique après 2027.

Charlie Perreau

« **Q**u'est-ce qui se passe ici ? C'est le G7 ? » demande un touriste. « Non, c'est un événement de chefs d'entreprise », lui répond un policier posté devant le château de Versailles. Une façon simple de présenter Choose France, l'événement qui célèbre les plus gros investisseurs étrangers dans l'Hexagone. Cette neuvième édition a une saveur particulière. Déjà par son montant record, 93 milliards d'euros annoncés soit plus que les huit éditions précédentes réunies ! Mais aussi parce que c'est la dernière d'Emmanuel Macron. En juin 2027, le président de la République ne sera plus en poste après deux mandats.

Pourtant, les invités présents veulent croire à la continuité. « Il y aura d'autres Choose France, c'est sûr. Ce ne sera peut-être juste pas le même nom », estime un entrepreneur. Il y a aussi ceux qui poussent pour une dixième édition. « Je pense qu'il faut en faire un dernier », lâche un membre du gouvernement. Et il y a ceux qui semblent bien renseignés. « Ils réfléchissent à un sommet en avril ou mai », croit savoir un grand patron français. « Difficile de confirmer quoi que ce soit pour être honnête », indique un proche du président aux « Echos », qui évoque le prochain Choose France – Edition France, événement réservé aux investisseurs de l'Hexagone. « Ça permettra de faire le bilan de là où tout cela en est », ajoute-t-il.

« Tout le monde va voir la ministre de l'Énergie »

Derniers ou pas, les invités ont bien profité de cette journée ensoleillée qui a commencé autour d'un déjeuner dans la galerie des Batailles. Contrairement à l'année précédente, le repas ne s'est pas fait assis mais debout, sous forme d'un cocktail. « Le repas de ce midi est un peu surprenant. C'est très difficile de circuler. J'ai parlé à plein de gens mais uniquement ceux que je connaissais. Avec un repas assis, j'aurais pu au moins échanger avec des gens que je ne connaissais pas », grince un dirigeant français.

Effectivement, ça se bousculait un peu dans la salle remplie de dirigeants et de

ministres. Les serveurs peinaient à se frayer un passage pour distribuer des gougères, des toasts non identifiés et des babas au rhum en dessert.

Mais avant de vraiment profiter du repas debout – quelques tables avec chaises avaient tout de même été installées le long de la salle –, il a fallu écouter une rapide introduction de Pascal Cagni, ambassadeur délégué aux investissements internationaux puis une prise de parole de Roland Lescure. Le ministre de l'Économie et des Finances – qui s'exprime dans un anglais parfait (il est franco-canadien) – défend le format du déjeuner « aussi informel que possible », qu'il espère « aussi efficace que possible ».

Puis vinrent les remerciements, une mention à la victoire du PSG et des paroles positives. « C'est un moment enthousiasmant de l'histoire, avec la transition digitale, la transition environnementale et la transition géopolitique », a déclaré Roland Lescure. Pour bien aiguiller ses convives, le locataire de Bercy a présenté les ministres présents en leur demandant de lever la main, un peu comme à l'école : Jean-Noël Barrot (Affaires étrangères), David Amiel (Comptes publics), Annie Genevard (Agriculture), Stéphanie Rist (Santé)...

« En fait, tout le monde veut voir la ministre de l'Énergie », s'amuse le chef de cabinet d'un ministre. Rien de très étonnant puisque le gros des investissements annoncés à

Choose France concerne des data centers, qu'il faudra un jour raccorder au réseau.

La salle se vide au fur et à mesure. Car les choses sérieuses commencent. Certains grands patrons arrivent tout juste, comme Marc Benioff, PDG de Salesforce, qui vient pour la première fois à Choose France, avec, dans sa besace, une enveloppe de 2 milliards d'investissements dans l'Hexagone. « Il faut que je file accueillir mon patron », indique un représentant français de l'éditeur de logiciels qui a réussi à attraper David Amiel pour lui proposer de rencontrer son PDG dans les jours à venir (il reste en Europe quelques semaines).

Photos touristiques

Tout ce petit monde se dirige soit vers les salles « business », où sont organisées tout l'après-midi des rencontres bilatérales, soit entre dirigeants, soit entre patrons et membres du gouvernement. Pour faciliter des échanges, une plateforme a été mise à disposition. Sinon, il y a la bonne vieille méthode de croiser un dirigeant entre deux meetings dans les couloirs ou dans la grande salle qui sert de buvette. Un peu comme aux célèbres Rencontres économiques d'Aix-en-Provence (en un peu moins chaud tout de même).

« On a pu avoir des conversations de cinq minutes très "friendly", informelles mais pas trop. C'est un très bon format », confie Alexandre Prot, cofondateur de la néobanque pour entreprises Qonto. « On a passé l'après-midi avec des Chinois et des Japonais, c'est génial », se réjouit Ben Saada, fondateur de Fairmat (recyclage de fibre carbone), qui a fait partie de la poignée d'exposants aux côtés d'Exotrail (spatial), Spore.Bio (microbiologie) ou encore Delair (drone).

« Les gens sont positifs. Tout le monde a envie de se voir dans ce monde compliqué. Il n'y a que de bonnes annonces et c'est à Versailles, ça renforce le succès de l'événement », souligne Clara Chappaz qui, avec sa robe rouge, détonne dans le parterre de costumes-cravates noirs (il faut dire que le public est toujours très masculin). Un seul invité n'a pas vraiment respecté le dress code :

« Tout ce que vous avez signé, annoncé ces derniers jours sera délivré et exécuté en temps et en heure. [...] Nous délivrerons. »

EMMANUEL MACRON
Président le République

Jean-Charles Samuelian, cofondateur de l'assurance Alan, qui portait une chemise rose au-dessus d'un tee-shirt. Plus confortable et léger avec cette météo.

Si la canicule qui a touché Paris s'est terminée deux jours avant, il faisait encore chaud à Versailles. « Heureusement, cette année, ils ont réussi à faire des courants d'air », sourit un habitué de Choose France. Les plus « courageux » bravent quand même le soleil tapant pour sortir dans les jardins et en profiter pour prendre des photos. Ce n'est pas tous les jours qu'on est à Versailles sans touristes !

De fausses promesses ?

Tous les convives ont ensuite rendez-vous autour de 18 heures à l'extérieur pour la plénière (et il fait encore bien chaud !). Les patrons affluent : Jamie Dimon (JP Morgan), Masayoshi Son (SoftBank) – qui a annoncé un investissement record de 45 milliards de dollars en France –, Rodolphe Saadé (CMA CGM), Xavier Niel (Iliad), Patrick Pouyanné (Total)...

« C'est un peu toujours les mêmes, grince un patron français. Moi aussi je peux dire que je vais investir 100 milliards de dollars dans des data centers, et à la fin, je ne vais pas le faire. Tous ne sont pas crédibles. » Une référence à peine voilée à Masayoshi Son, qui multiplie les promesses de milliards, voire dizaines de milliards partout dans le monde.

On peut aussi apercevoir Nicolas Dufourcq (Bpifrance), Patrick Martin

(Medef), François Baroin, Thomas Courbe (DGE) et, plus surprenant, Aurore Bergé, ministre déléguée chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes.

Les astronautes Thomas Pesquet et Arnaud Prost ouvrent le bal de cette séquence avec une session de questions-réponses orchestré par Pascal Cagni. Avant de laisser la place à Emmanuel Macron qui parle quelques minutes en français avant de changer pour l'anglais. C'est l'heure de reparler des méga-annonces du matin, de remercier les investisseurs étrangers mais aussi les acteurs de l'énergie français, de vanter la « méthode Notre-Dame » pour faire émerger rapidement des usines, et surtout de rassurer.

« Tout ce que vous avez signé, annoncé ces derniers jours sera délivré et exécuté en temps et en heure. [...] Nous délivrerons », a conclu le président de la République, qui a ensuite répondu aux questions de patrons, à commencer par Jamie Dimon, qui a rappelé que la France n'était pas, au départ, dans sa liste de choix pour s'étendre en Europe après le Brexit. La suite, nous ne la connaissons pas puisque la presse était exclue de ces échanges.

La journée n'est toutefois pas terminée. Après la séance de « Q & A », tout le monde se lève mais ne se rend pas au même endroit. Ceux qui ont un collier bleu autour de leur badge ont l'honneur de se rendre au dîner élaboré par Alain Ducasse. Et les autres ont juste le droit à un cocktail dînatoire de consolation.

S'ils ont hâte de trinquer au champagne, nombre d'entre eux cherchent désespérément des prises pour brancher leur téléphone. Une denrée rare dans les dorures du château ! Au milieu de la petite foule dehors, Xavier Niel n'avait apparemment pas été bien aiguillé.

« Je pensais qu'il y avait d'abord le cocktail et après le dîner », sourit le dirigeant qui s'est donc retrouvé un peu en retard au dîner. Mais pas de panique, il n'a rien loupé. Contrairement à certains dîners organisés à l'Élysée (Sommet IA ou VivaTech, par exemple), ce n'était pas une séance de travail. Rien à voir avec le G7. ■

« On a pu avoir des conversations de cinq minutes très "friendly", informelles mais pas trop. C'est un très bon format. »

ALEXANDRE PROT
Cofondateur de la néobanque pour entreprises Qonto

CAC 40
8.209,09 points
0,7672 %DOW JONES
51.178,11 points
0,1943 %EURO/DOLLAR
1,1638 \$
0,0301 %ONCE D'OR
4.503,85 \$
-3,9722 %PÉTROLE (BRENT)
95,64 \$
0,4094 %DEVISES | EUR/GBP 0,8636 | EUR/JPY 186,05 | EUR/CHF 0,9151 | GBP/USD 1,3477 | USD/JPY 159,888 | USD/CHF 0,7864
TAUX | €STER 1,931 | EURIBOR 3 MOIS 2,245 | OAT 10 ANS 3,6677 | T-BONDS 10 ANS 4,5641

Les Echos

Entreprises & Marchés

IA Dans l'intelligence artificielle, la course aux « méga-IPO » est lancée // P. 14-15



UniCredit en passe de contrôler plus d'un tiers de Commerzbank

BANQUE

Thibaut Madelin
— Bureau de Berlin

Lentement mais sûrement, le nœud coulant semble se refermer sur Commerzbank. UniCredit, qui a lancé début mai une offre non sollicitée de près de 40 milliards d'euros sur la deuxième banque allemande, a annoncé mardi pouvoir contrôler directement 34 % de son capital, et potentiellement plus de 50 % en incluant des instruments financiers complexes.

Selon un communiqué réglementaire du groupe italien, une part des actionnaires représentant environ 7,58 % du capital de Commerzbank a accepté son offre, qui court jusqu'au 16 juin. C'est sensiblement plus qu'au dernier pointage hebdomadaire, intervenu mardi dernier, qui faisait état d'un taux d'acceptation représentant 1,06 % du capital.

Or, UniCredit contrôle déjà 26,77 % des actions de Commerzbank en direct, ce qui porte sa participation à plus de 34 %. Le groupe dirigé par Andrea Orcel n'aura pas la

propriété des actions supplémentaires avant la fin de l'offre et l'obtention des autorisations réglementaires. Il prévoit de conclure la transaction au plus tard au premier semestre 2027.

Le succès provisoire de l'offre publique d'échange d'UniCredit a tout de même de quoi surprendre. Depuis son lancement, celle-ci est en effet inférieure au cours de Bourse de Commerzbank, privant les actionnaires d'une prime comme c'est l'usage dans ce genre d'opération. Aux cours de mardi, elle valorise l'action Commerzbank 36,2 euros, contre un cours du titre de la banque de 37,5 euros.

Objectif atteint

La banque allemande n'a pas commenté la déclaration réglementaire d'UniCredit. Des sources financières se sont toutefois montrées surprises, sinon perplexes, par le niveau élevé du taux d'acceptation, disant vouloir analyser la situation. « Quel actionnaire sensé veut apporter ses titres pour un prix inférieur à celui du marché ? », s'est interrogée une source.

Entré au capital de la deuxième banque allemande en septem-



Le groupe italien dirigé par Andrea Orcel veut créer un géant bancaire européen.

bre 2024, avec l'intention de créer un géant bancaire européen, UniCredit a déposé son offre formelle début mai dans l'espoir d'ouvrir un dialogue avec la direction de Commerzbank et de dépasser librement le seuil de 30 %, qui l'aurait forcé à déposer une offre dite obligatoire, plus coûteuse.

« UniCredit considère la force de la réponse rapide à l'offre comme le reflet de la valeur intrinsèque que les investisseurs reconnaissent dans l'offre d'achat d'UniCredit », a déclaré le groupe italien dans un communiqué distinct. UniCredit a atteint l'objectif fixé au début de l'offre publi-

que de dépasser 30 %, s'est félicité le groupe qui vise par ailleurs à « créer une option après l'offre pour acquérir d'autres actions, au fur et à mesure que l'opportunité se présente ».

L'opération du groupe milanais fait toutefois l'objet d'une vive opposition en Allemagne, à la fois de la direction et du personnel de Commerzbank, qui craint une casse sociale, mais aussi du gouvernement, qui juge son approche « hostile » et craint de perdre un financeur important du « Mittelstand ». L'Etat allemand, qui a sauvé Commerzbank pendant la

crise financière, possède encore 12 % du capital.

« Notre recommandation est claire : n'acceptez pas l'offre d'UniCredit », avait déclaré le président du conseil de surveillance de la banque allemande, Jens Weidmann, lors de l'assemblée générale des actionnaires, le 20 mai à Wiesbaden.

La BCE doit se prononcer

Mais UniCredit reste imperturbable et pousse ses pions. En ajoutant deux blocs de dérivés (« total return swap agreements » et autres instruments) portant sur respectivement

3,22 % et 13,19 % du capital, le groupe a déclaré mardi pouvoir théoriquement compter sur une participation cumulée allant jusqu'à 50,76 %.

Dans un communiqué boursier, Commerzbank a toutefois averti qu'une partie de ces instruments, représentant environ 11 % du capital, « ne reflètent qu'une exposition économique potentielle, mais pas nécessairement un accès garanti aux actions ».

Si l'offre actuelle court jusqu'au 16 juin, UniCredit attend une approbation de la Banque centrale européenne (BCE) d'ici au 5 juin. ■

Médias Le « New York Times » appelle à s'allier face aux géants de l'IA // P. 21

Crédit privé Eurazeo surfe sur l'engouement des investisseurs // P. 26

L'exécutif met en œuvre son plan d'aide à la filière chimique

INDUSTRIE

Bénédicte Weiss
— Correspondante à Strasbourg

Il y avait consacré sa première visite en tant que ministre, le voici revenu pour mettre en avant le plan d'aide au secteur de la chimie, doté de 150 millions d'euros au titre de la compensation carbone, annoncé la semaine dernière. Mardi, le ministre délégué chargé de l'Industrie, Sébastien Martin, était donc de retour sur la plateforme chimique industrielle de Chalampé (Haut-Rhin), à deux pas de la frontière allemande.

Les premiers versements de ce mécanisme de « compensation carbone », consistant à contrebalancer les coûts liés au système européen de quotas carbone, incorporés au prix de l'électricité, interviendront en octobre. Avec une double volonté affi-

chée : soutenir le secteur chimique qui est en grande difficulté en France, tout en incitant à tendre vers la décarbonation et l'électrification de ses procédés de production grâce à la réduction des coûts de production.

De 5 à 10 millions pour Chalampé

La plateforme de Chalampé devrait capter « entre 5 et 10 millions d'euros » de ces aides, selon le ministre. Le montant final dépendra de l'étude de critères d'attribution et des volumes de carbone à compenser. « Cela permettra de respirer et de voir plus loin », a estimé Sébastien Martin.

La plateforme — qui accueille des unités de production d'Alsachimie (propriété du géant allemand BASF) et de Butachimie (une coentreprise de BASF et de l'américain Invista) servant la production de Nylon, notamment pour l'industrie automobile — ne fait pas exception dans le

secteur. En juin dernier, alors que BASF annonçait le démarrage sur place d'une nouvelle usine d'hexaméthylènediamine, Butachimie alertait sur son fonctionnement en sous-capacité.

Le plan d'aide n'est « pas un chèque en blanc », a insisté le ministre : « C'est un soutien à la compétitivité pour corriger un handicap structurel face à la concurrence. » Dans sa ligne de mire : la « concurrence déloyale » des industries américaines et chinoises. La chimie, secteur stratégique servant nombre d'autres industries avec 230.000 emplois directs au sein de 4.400 entreprises, n'est pas la première filière à bénéficier d'un tel mécanisme de compensation. L'aluminium, l'acier et le papier en ont eu un avant elle. Le secteur de la chimie était tendanciellement en croissance avant la pandémie de Covid-19, mais il connaît une succession de crises depuis lors. ■

en marge

Coupe du monde de football : les paris de Goldman Sachs

À moins de quinze jours du début de la compétition, la Coupe du monde de football fait son apparition dans les notes des analystes. En 2022, BCA Research avait réussi sa prédiction sur le pays vainqueur, l'Argentine. C'est Goldman Sachs qui ouvre cette année le bal des prédictions. Le football n'est guère moins difficile à prévoir que les marchés. La banque américaine a bâti un modèle quantitatif, analysé près de 20.000 matchs pour tenter de percer les mystères des résultats. Ses conclusions ? L'Espagne arrive en tête avec une probabilité de victoire de 26 %, suivie par la France (19 %), l'Argentine (14 %), le Brésil (8 %) et l'Angleterre (5 %).

La Roja (surnom de l'équipe espagnole) battra l'Argentine en finale. La France pourrait être éliminée en demi-finale de la compétition par le futur vainqueur et se consoliderait, modestement, en remportant la troisième place face au Brésil. L'Argentine a contre elle la « malédiction du vainqueur ». Dans sa note rédigée notamment par l'économiste vedette de Goldman Sachs, Jan Hatzius, la banque constate : « Nos projections sont assez proches des cotes des bookmakers, à l'exception d'une probabilité de victoire plus faible pour l'Angleterre. Notre modèle aurait été performant lors des précédentes Coupes du monde. » Elle reconnaît toutefois que « la puissance statistique du modèle reste limitée, ce qui n'est pas surprenant compte tenu de l'imprévisibilité inhérente au football ». — *Nessim Ait-Kacimi*

Les Echos

SUR



DOMINIQUE SEUX
DANS « L'ÉDITO ÉCO »
À 7H45
DU LUNDI AU VENDREDI

Dans l'IA, la course aux « méga-IPO » est lancée

BOURSE

Les deux champions californiens, Anthropic et OpenAI, prévoient de s'introduire en Bourse dans le courant de l'année, mais l'argent des investisseurs n'est pas illimité.

D'autant que la « méga-IPO » de SpaceX pourrait aspirer une partie de l'appétit pour l'IA.

Joséphine Boone

Il y a, d'un côté, la bataille technologique et, de l'autre, la compétition boursière. Difficile de savoir laquelle des deux est la plus pressante pour les champions américains de l'intelligence artificielle Anthropic et OpenAI. Il est encore plus hasardeux de parier sur qui en sortira gagnant.

Lundi, Anthropic a grillé la priorité à OpenAI, pourtant de six ans son aîné, en annonçant le dépôt confidentiel de son document d'enregistrement – le fameux S-1 – auprès de la Security and Exchange Commission (SEC) américaine afin de préparer une introduction en Bourse (IPO) imminente.

Le trublion SpaceX

Les deux start-up de la Silicon Valley, dont les fondateurs ont été partenaires avant de devenir concurrents, jouent très gros cette année en voulant toutes deux entrer à Wall Street, probablement dès l'automne. Un marathon dont le classement final pourrait être décisif pour l'avenir de ce marché en plein essor et de l'économie américaine.

D'après la presse américaine, les deux entreprises – Anthropic valorisé à 965 milliards de dollars, OpenAI à 852 milliards – pourraient chacune lever autour de 100 milliards de dollars. Malgré l'appétit incontestable des investisseurs pour les valeurs de l'IA, les capitaux à Wall Street et au-delà ne sont pas illimités.

D'autant que SpaceX, l'entreprise d'aérospatiale d'Elon Musk, débutera sa cotation en Bourse le 12 juin, pour lever 80 milliards de dollars et pourrait atteindre une capitalisa-

tion astronomique de 1.750 milliards de dollars, selon le média spécialisé « The Information ».

« Les trois géants sont dans la course et aucun d'eux n'a pour l'instant de capacités d'autofinancement, analyse un gestionnaire d'actifs. L'argent n'est pas illimité sur les marchés. Le premier arrivé ferme la porte aux autres et les suivants lèveront fatalement des capitaux dans de moins bonnes conditions. »

En outre, plusieurs études ont déjà montré que, comme le veut l'adage, le dernier arrivé sur les marchés financiers était en général le moins bien servi. Surtout dans un secteur aussi concurrentiel que celui de l'IA, sur lequel s'est aussi positionné SpaceX en fusionnant avec xAI en début d'année.

Dans le même temps, le géant Google, sans doute l'acteur aux reins les plus solides, s'appête pour la première fois à opérer une augmentation de capital massive de 80 milliards de dollars. Toutes ces sommes mises bout à bout atteignent un total de près de 400 milliards de dollars d'argent frais à lever sur les marchés primaires en quelques mois. Attention, donc, à l'indigestion boursière.

Dépenser sans compter

Au jeu de la popularité, Anthropic a pour l'instant la cote, notamment chez les entreprises auprès de qui ses produits, notamment Claude Code, cartonnent. Et d'après le « Wall Street Journal », l'entreprise de Dario et Daniela Amodei pourrait dégager pour la première fois un bénéfice d'exploitation au trimestre prochain.

SpaceX, lui, bénéficie de l'appétit des investisseurs pour l'aérospatiale, couronné de l'aura d'Elon

Musk, qui a déjà éprouvé l'intransigeance des marchés boursiers avec son vaisseau amiral Tesla. Reste OpenAI, qui traverse une mauvaise passe depuis six mois et voit sa popularité ralentir chez le grand public. Le géant aux pieds d'argile aurait en fait tout intérêt à se coter le premier.

Quoi qu'il en soit, pour OpenAI comme pour Anthropic, il en va de l'existence même de leur modèle. Les deux start-up ont multiplié ces derniers mois les tours de table XXL pour lever des fonds auprès d'investisseurs décisifs, certains mettant plusieurs dizaines de milliards de liquidités au pot. Une méthode qui montre aujourd'hui ses limites. Trois ans après la sortie de ChatGPT, les réserves pour financer les dépenses illimitées dans la puissance de calcul et la recherche en IA se tarissent.

« Peu après qu'Amazon est entré en Bourse au début des années 2000, au pic de la bulle, l'action a dégringolé. Mais ces fonds lui ont permis de se relever. Tous ses autres concurrents, qui n'avaient pas fait d'IPO, ont disparu, rappelle le gérant d'actifs, fin connaisseur du secteur. Si OpenAI arrive en dernier, cela risque d'être plus difficile. »

Crash-test

Pour autant, « on a souvent vu des entreprises déficitaires entrer en Bourse, mais jamais à de tels niveaux. Ce sont de véritables ovnis sur les marchés, mais qui affichent un rythme de croissance inédit. Cela en fait des valeurs uniques que tout le monde attend », commente Olivier Martret, associé chez Serena. Ainsi, Anthropic affirme pouvoir passer de 9 milliards de dollars de revenus annuels récurrents en décembre à 30 milliards d'ici à la fin de l'année. OpenAI a, de son côté, dépassé 25 milliards en mars.

Quel que soit le premier de ces acteurs à tenter l'aventure à Wall Street, il fera figure de crash-test pour sentir l'appétit des investisseurs pour l'IA, alors que l'enthousiasme autour de cette vague technologique semble à son apothéose.

En revanche, d'autres valeurs technologiques risquent, elles, de pâtir de l'arrivée de ces nouveaux acteurs sur la cote américaine. Si les géants du logiciel sont déjà en souffrance depuis le début de l'année, les valeurs des semi-conducteurs, chouchous des marchés actuellement, pourraient en prendre un coup. ■

« L'argent n'est pas illimité sur les marchés. Le premier arrivé ferme la porte aux autres et les suivants lèveront fatalement des capitaux dans de moins bonnes conditions. »

UN GESTIONNAIRE D'ACTIFS



Alphabet lance l'une des plus importantes levées de capital de l'histoire

La maison mère de Google a annoncé un plan d'émissions d'actions de 80 milliards de dollars, pour sa première opération en Bourse depuis plus de vingt ans. Le groupe veut diversifier ses sources de financement.

Guillaume Benoit

C'est un raz de marée boursier qui s'annonce. Alphabet s'appête à lever 80 milliards de dollars en actions nouvelles, réalisant ainsi l'une des plus importantes émissions de capital de tous les temps. L'objectif de la maison mère de Google, coutumière des rachats d'actions record ces dernières années ? Satisfaire les insatiables besoins de financement liés au

déploiement de l'intelligence artificielle (IA). Dans la course à la capacité de calcul à laquelle se livrent les géants de la tech, le cash est le principal carburant. Il devrait s'en brûler 1.000 milliards de dollars cette année. Et il en faut toujours plus.

Jusqu'à présent, Alphabet s'en est remis, comme ses homologues, aux importants revenus tirés de ses activités traditionnelles et aux marchés de la dette cotée. Le groupe de Mountain View a ainsi placé pour plus de 60 milliards de dollars d'obligations cette année. Soit quatre fois plus qu'au cours de ses vingt-six premières années d'existence.

Pour s'assurer un large éventail de créanciers, Alphabet est devenu l'un des emprunteurs les plus diversifiés au monde géographiquement. Il a sollicité les investisseurs obligataires en dollars, bien sûr, mais éga-

lement en francs suisses, en livres sterling, en euros, en dollars canadiens et en yens.

Renforcer les fonds propres

Malgré sa profondeur, le marché obligataire ne peut suffire à lui seul à apporter les ressources que nécessitent notamment le développement des puces « maison » TPU – qui se veulent les concurrentes directes des produits Nvidia – ou la construction d'infrastructures dédiées aux modèles d'IA. Alors que ses dépenses cette année devraient atteindre 190 milliards de dollars, elles pourraient s'élever à 300 milliards de dollars en 2027.

Or les investisseurs obligataires commencent à avoir un peu plus de mal à digérer les émissions record des hyperscalers, ces géants tech-

nologiques capables de déployer des infrastructures de calcul et de stockage à une échelle massive pour répondre aux besoins colossaux de l'IA. Ils demandent désormais des rendements un peu plus élevés pour absorber les nouveaux papiers émis. Ce recours massif à l'endettement pose également des questions de solidité du bilan. La maison mère de Google affiche

déjà une dette de 100 milliards de dollars. En renforçant ses fonds propres d'un montant proche, elle préserve sa capacité à continuer d'emprunter.

On ne peut écarter non plus une arrière-pensée stratégique. En annonçant cette opération géante, elle envoie un signal aux investisseurs tentés de participer aux futures méga-introductions en Bourse de ses concurrents comme Anthropic ou SpaceX. Privant ces derniers d'une partie de la manne qui aurait pu leur être attribuée.

Soutien de Berkshire Hathaway

Concrètement, cette augmentation de capital prendra plusieurs formes. A commencer par une émission d'actions de 10 milliards de dollars réservée à Berkshire Hathaway.

Ce sera l'un des premiers investissements majeurs du conglomérat sous la direction de Greg Abel, qui a succédé à son mythique cofondateur Warren Buffett le 1^{er} janvier dernier.

La société d'Omaha avait commencé à construire une position dans Alphabet fin 2025. Celle-ci devrait avoisiner les 32 milliards de dollars après l'opération, soit 10 % de son portefeuille. Le groupe de tech entrera ainsi dans le Top 5 des participations de Berkshire.

Une autre partie de l'opération consistera en l'émission de 30 milliards de dollars d'actions classiques et d'actions de préférence convertibles. Il s'agit de titres spécifiques, donnant droit – via une conversion – à une action traditionnelle d'Alphabet, en fonction de conditions de temps ou de niveau de cours. Cela

60

MILLIARDS DE DOLLARS d'obligations placés par Alphabet cette année. Soit quatre fois plus qu'au cours de ses vingt-six premières années d'existence.

« L'IPO d'Anthropic pourrait correspondre au pic d'engouement pour l'IA sur les marchés »

Propos recueillis par
Sophie Rolland

L'annonce d'une levée record d'Alphabet renforce l'impression que les géants de l'IA sont lancés dans une course aux capitaux. Est-ce que le marché actions est suffisamment profond pour répondre à tous leurs besoins ?

On assiste à un changement assez radical sur le marché actions aux Etats-Unis. Ces deux à trois dernières années, l'activité y était relativement faible en termes d'introductions en Bourse et de levées de capitaux. Là, entre les besoins d'Alphabet, l'introduction en Bourse prochaine de SpaceX et celles à venir d'Anthropic et d'OpenAI, les émissions de nouvelles actions vont exploser.

Le risque est celui d'un effet d'éviction, au détriment des valeurs qui sont déjà cotées. Les cours risquent d'en souffrir. Actuellement les niveaux de cash dans les portefeuilles sont très bas et les investisseurs vont chercher à faire de la place aux géants de l'IA. Il reste à savoir si les arbitrages se feront à l'intérieur de leur poche consacrée à la tech. Ou si ce sont des entreprises de secteurs moins porteurs, comme la santé ou la consommation, qui en feront les frais.

Il existe également un risque que

WILFRID GALAND
Directeur général
adjoint de
Montpensier Arbevel

la source se tarisse pour les champions de la tech. Autrement dit, qu'il y ait un assèchement des capitaux disponibles pour ce secteur en particulier. Fondamentalement, je pense que le marché a la capacité d'absorber toutes ces opérations, mais à condition qu'elles n'arrivent pas toutes en même temps.

Comment expliquez-vous le virage pris par Alphabet ?

Entre 2021 et 2025, Alphabet rachetait en moyenne chaque année 55 milliards de dollars de ses propres actions. Il annonce désormais vouloir lever 80 milliards de dollars de capitaux frais. C'est en effet un virage à 180 degrés.

Le groupe a énormément sollicité les marchés de la dette – et dans une multitude de devises – ces derniers mois. Il était donc temps pour lui de regonfler son bilan pour retrouver son effet de levier. Cela lui permet aussi de préserver son excellent rating [Aa2 chez Moody's et AA+ chez S&P, NDLR] qui lui permet de s'endetter à des conditions très avantageuses. C'est une bonne opération financière.

C'est aussi, peut-être, le signal que

l'accélération continue des investissements en infrastructures arrive à son terme. Le virage pris par Alphabet siffle, en quelque sorte, la fin de la récréation. Je ne serais pas étonné que, dans quelques mois, on apprenne qu'Alphabet se concentre sur les projets en cours et cesse d'accélérer sur de nouveaux projets.

Enfin, il y a une question de timing. L'introduction en Bourse d'Anthropic – probablement en fin d'année – pourrait correspondre au pic d'engouement pour l'intelli-

gence artificielle sur les marchés. Alphabet a raison de solliciter le marché plusieurs mois avant. Parmi les pure players de l'IA, Anthropic est celui qui dégage la croissance la plus forte. Et il commence à dégager un bénéfice opérationnel. Tout le monde veut participer à son IPO.

Cet enthousiasme rappelle celui de la bulle Internet. Faut-il s'en inquiéter ?

Certains commentateurs font la comparaison avec l'emballement pour les IPO de Webvan fin 1999 ou Pets.com en février 2000 – des sociétés qui ont disparu. Mais la différence est qu'aujourd'hui les hyperscalers sont très rentables et que les spécialistes de l'IA progressent vite en ce sens, en particulier Anthropic. Les méga-IPO d'Anthropic et d'OpenAI ne marqueront pas, selon moi, la fin de la bulle. Elles signalent plutôt le passage à une phase de marché plus mature.

Ce sera probablement la continuation du mouvement de ces derniers mois, avec moins d'engouement généralisé pour les hyperscalers et plus de différenciation entre les parcours. En ce moment par exemple, le cours d'Alphabet baisse après avoir monté très fortement, celui de Meta corrige très fortement, mais Microsoft, en revanche, rebondit très vigoureusement. ■



« Les méga-IPO d'Anthropic et d'OpenAI ne marqueront pas, selon moi, la fin de la bulle. Elles signalent plutôt le passage à une phase de marché plus mature. »

En Europe, l'intelligence artificielle propulse surtout la « vieille économie »

Le thème de l'intelligence artificielle a contribué à dynamiser les marchés européens cette année. Mais, en l'absence de champions technologiques sur le Vieux Continent, ce sont surtout les entreprises capables de construire les centres de données qui ont grimpé.

Corentin Chappron

Un paradoxe. En Europe, l'engouement des investisseurs mondiaux pour la technologie soutient les valeurs de... la « vieille économie ». Des entreprises industrielles qui, en fournissant machines et énergie, sont capables de capter une partie des investissements engagés par les géants américains pour développer l'intelligence artificielle.

Et les montants sont colossaux. A lui seul, le centre de données Hyperion, construit par Meta en Louisiane, devrait utiliser 5 gigawatts.

Soit l'équivalent de la consommation de plus de 4 millions de ménages américains. Et il requerra des kilomètres de câble et de nombreux équipements de pointe. Un projet parmi d'autres pourtant, car les investissements dans la technologie devraient dépasser 750 milliards de dollars cette année.

Valeurs industrielles

De quoi propulser les producteurs de biens industriels et d'électricité en Bourse, au côté des fabricants de puces. « La demande liée aux centres de données ne cesse de surprendre à la hausse, en dépit d'attentes déjà élevées », résume Bank of America. Les divisions dédiées du spécialiste de l'électrification ABB – qui a bondi de plus de 40 % depuis janvier – ou de Siemens (+16 %) ont enregistré plus qu'un doublement de leurs commandes au premier trimestre, expliquent les analystes de Deutsche Bank.

Certaines entreprises se sont même repositionnées pour profiter

de la demande américaine. Nexans, un producteur français de câbles, a ainsi racheté son concurrent américain Republic Wire fin avril. Ce afin de mieux servir le marché des centres de données aux Etats-Unis, selon JP Morgan. Le titre a avancé de presque 30 % cette année.

Ces hausses sont pourtant loin d'être les plus impressionnantes en Europe. Huber + Suhner, un spécialiste suisse de l'électrification et de la connectivité optique, s'est envolé de 88 % depuis janvier. Prysmian, un fabricant de câbles, a pris 78 % cette année et a multiplié sa capitalisation par quatre depuis 2023, à près de 47 milliards d'euros.

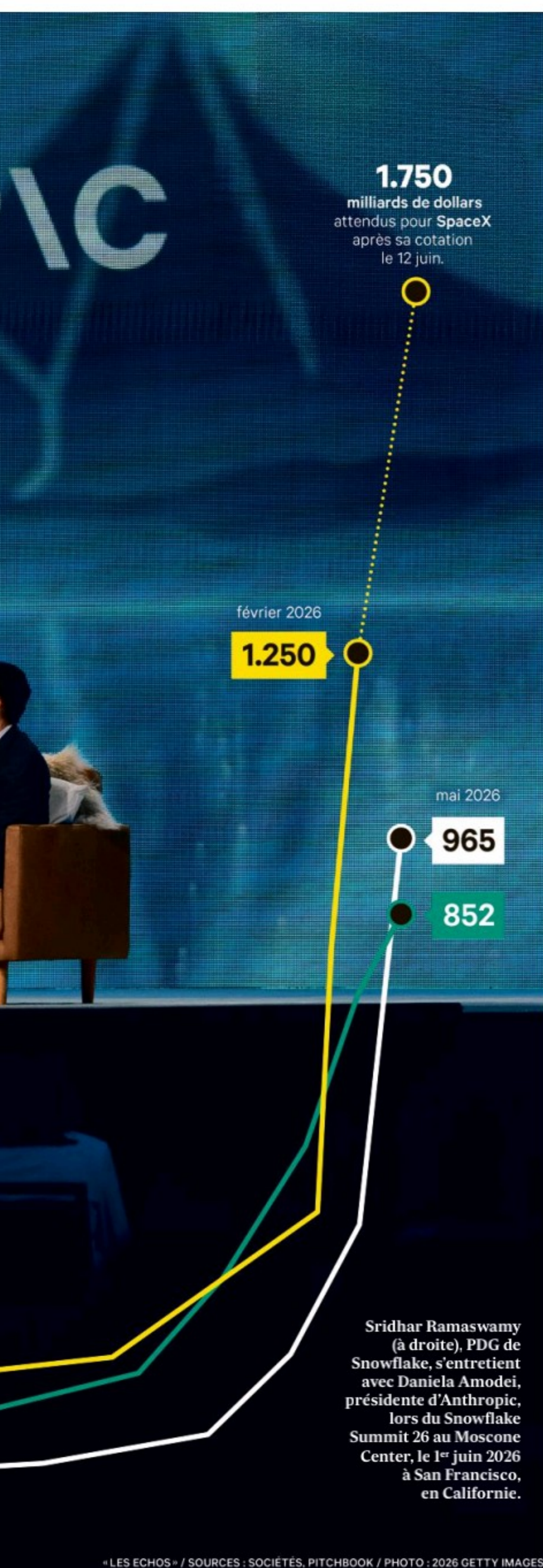
Seconde jeunesse

D'autres groupes connaissent une seconde jeunesse. Le cours de Nokia a retrouvé un plus haut depuis 2008 – il a gagné plus de 155 % ces six derniers mois –, alors que l'entreprise avait été sanctionnée durablement pour avoir mal négocié le virage du smartphone.

« Nokia dispose d'une technologie qui permet de connecter câbles de cuivre et câbles optiques et qui a trouvé de nouveaux usages dans les centres de données », explique Bertrand Lamielle, directeur général de Portzamparc Gestion.

Autre retour en grâce, celui des entreprises de services aux collectivités, boudées ces dernières années. Les résultats d'Orsted ou de RWE, deux producteurs d'électricité qui ont pris respectivement 36 % et 23 % depuis janvier, profitent déjà de la demande issue des data centers.

Mais cette focalisation autour des gagnants de l'IA est telle qu'elle en déforme les performances du marché. « Les investisseurs ne semblent avoir qu'un mot à la bouche, électrification », résume ainsi Société Générale CIB. Qui précise que la quasi-totalité de la performance du MSCI Europe, en hausse de 5 % depuis janvier, a été réalisée par les entreprises exposées à l'IA ou à l'énergie, soit environ 20 % de l'indice. ■



La course à l'armement

LE FAIT DU JOUR ÉCONOMIQUE
de David Barroux



On avait l'habitude de dire : « Ils sont fous ces Romains. » On se demande aujourd'hui si l'heure n'est pas venue d'opter pour un : « Ils sont fous ces Américains. » Pas une semaine, pour ne pas dire un jour, ne passe sans qu'un des géants de la tech made in Silicon Valley n'annonce des levées de fonds colossales pour partir à l'assaut du marché de l'intelligence artificielle.

Fin mai, Elon Musk lançait SpaceX à l'assaut de Wall Street. Cette semaine, c'est Anthropic qui entame son processus d'introduction en Bourse, au moment même où Alphabet (la maison mère de Google) prépare une augmentation de capital à plusieurs dizaines de milliards de dollars. Et OpenAI va forcément sortir du bois d'ici peu.

Course aux milliards

Cette course aux milliards prend de plus en plus des allures de course à l'armement. Comme au pic de la guerre froide, quand toutes les puissances militaires ont dépensé des sommes considérables pour

se doter de l'arme nucléaire et ont ensuite continué d'investir pour construire des armadas de missiles et des flottes de sous-marins atomiques.

Pas une semaine ne passe sans qu'un des géants de la tech n'annonce des levées de fonds colossales.

Dans cette guerre déjà technologique et économique, l'équilibre de la terreur a permis pendant des décennies d'assurer une paix relative. Mais sur la durée, la pression

financière a été telle qu'elle a fini par contribuer à l'épuisement de l'URSS. Et des milliers de têtes nucléaires ont été construites pour rien. Pas seulement parce qu'elles n'ont heureusement jamais été utilisées, mais surtout parce que les puissances atomiques ont bâti un arsenal totalement surcapitaire.

Appétit financier insatiable

Pour les géants de la tech engagés dans une forme de guerre technologique, l'analogie historique n'est pas parfaite mais elle n'en est pas moins inquiétante. Ils doivent aujourd'hui lever des milliards pour investir des milliards, sans avoir l'assurance que

le retour sur investissement sera à la fois rapide et à la hauteur de leurs espérances. Mais la vérité est qu'ils n'ont pas le choix. Ne rien faire, c'est l'assurance de perdre. Et faire ne garantit pas le succès pour autant. Les stratégies de la tech ne sont pas irresponsables. Le potentiel de l'intelligence artificielle est tel que l'offre qu'ils construisent finira par rencontrer une demande. Mais rien ne dit qu'à la fin, ils seront tous gagnants ou qu'ils gagneront assez pour rentabiliser leurs investissements. Ceux qui achètent leurs actions ou prêtent à ces groupes à l'appétit financier insatiable doivent bien l'avoir en tête. ■

évite notamment que l'opération ait un effet dilutif immédiat trop fort pour les actionnaires existants. Même si cette dilution sera faible au regard des 4.500 milliards de dollars que pèse la société en Bourse. Enfin, les 40 milliards restants seront obtenus grâce à des augmentations de capital « au fil de l'eau » au cours du troisième trimestre 2026, en fonction des conditions de marché.

A Wall Street, l'accueil réservé à cette opération par les actionnaires du groupe a été pour le moins frais. L'action Alphabet a ouvert en nette baisse, perdant jusqu'à 3,6 %, et cédait encore plus de 2 % à la clôture européenne. Signant la moins bonne performance des « sept magnifiques », qui rassemblent en outre Microsoft, Amazon, Apple, Nvidia, Meta et Tesla. ■

Une avancée majeure contre le cancer du pancréas au congrès américain d'oncologie

PHARMACIE

Face au cancer le plus mortel de tous, la présentation de ce nouveau médicament était très attendue.

Dévoilé en session plénière à l'Asco 2026, la grand-messe américaine de l'oncologie, le daraxonrasib a assumé son rôle de star.

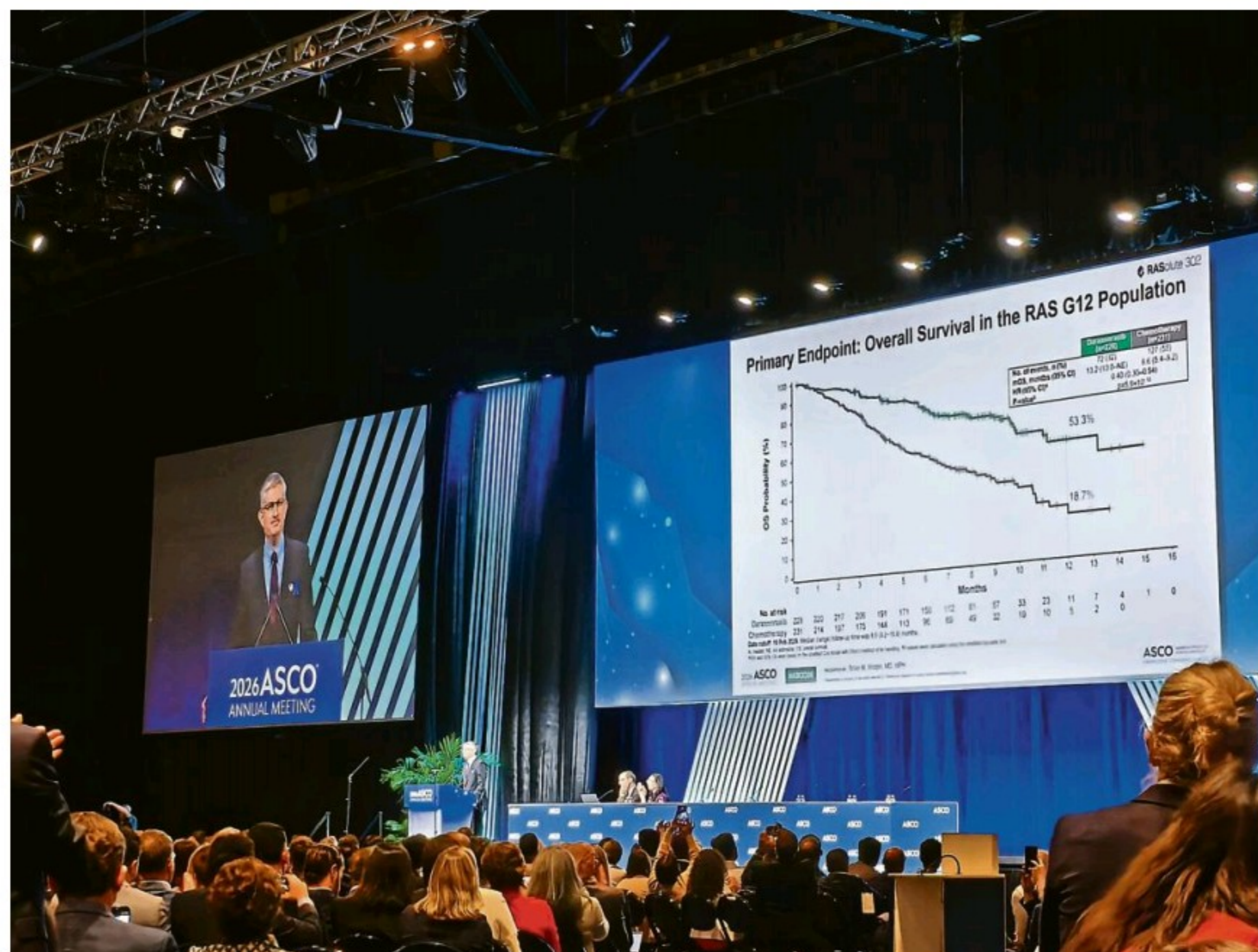
Myriam Chauvot

Il est des congrès où une star s'impose d'emblée. C'était le cas cette année au congrès américain d'oncologie, l'Asco, qui a refermé ses portes mardi. Pour les 40.000 chercheurs réunis à Chicago (Etats-Unis), la plus attendue des présentations était celle, dimanche, des résultats d'essai clinique du daraxonrasib pour le cancer du pancréas. La présentation n'a pas déçu. « Ça s'est terminé par une standing ovation de la salle, on l'attendait ce médicament ! » résume un des congressistes, Mehdi Brahmi, oncologue au centre Léon Bérard à Lyon.

La présentation a confirmé ce que tous espéraient : ce petit comprimé quotidien constitue l'avancée de l'année dans la lutte contre le cancer. Car, face au plus mortel de tous, le cancer du pancréas, le daraxonrasib double la durée de survie du patient. D'où la standing ovation, un rituel des grands congrès pour les innovations majeures, qui avait salué de la même manière à l'Asco 2022 l'Enhertu d'AstraZeneca et Daiichi Sankyo, immense avancée dans la lutte contre le cancer du sein.

Durée de survie doublée

Les chercheurs rêvent déjà de la suite, des futurs progrès que va permettre le mécanisme d'action du daraxonrasib. Car derrière lui, il y a toute une nouvelle famille d'anticancéreux. La biotech américaine qui l'a conçu, la bien nommée Revolution Medicines, l'a testé chez des patients métastatiques ayant déjà



40.000 chercheurs étaient réunis à Chicago (Etats-Unis) pour la présentation des résultats d'essai clinique du daraxonrasib, le 31 mai. DR

été traités et dont le dernier recours était une énième chimiothérapie. Pour eux, habituellement, la survie à cinq ans est de 3 % (et 12 % pour l'ensemble des patients). Le stade métastatique est la norme sur les 16.000 nouveaux cas de cancers du pancréas diagnostiqués par an en France (52 % chez les hommes). Seuls 14 % sont détectés au stade local car ce type de cancer n'a pas de symptômes facilement identifiables. Résultat : plus de la moitié des gens diagnostiqués meurent dans les trois mois.

La science était jusqu'à présent impuissante face à ce cancer. D'où l'enthousiasme qu'a suscité le 13 avril la parution des premiers

résultats des essais cliniques du daraxonrasib, qui ont été détaillés dimanche. Pris en monothérapie (sans chimiothérapie), il permet une durée médiane de survie de 13,2 mois, soit le double des 6,7 mois de survie avec la chimiothérapie - c'est aujourd'hui le traitement standard - et ce, avec des effets secondaires un peu moins sévères. « 1,2 % des patients sous daraxonrasib ont dû arrêter le traitement en raison d'effets secondaires contre 11,2 % des patients du groupe traité par chimiothérapie », précise l'étude dévoilée.

Pour la première fois, la survie des malades atteint et même dépasse un an, ce qui est sans précé-

dent. Dont 7,2 mois de survie sans progression de la maladie, contre 3,6 mois pour ceux traités par chimiothérapie.

Mutation KRAS

Son secret ? Le daraxonrasib est une thérapie qui cible la mutation génétique RAS G12, un sous-type des mutations du gène KRAS. Présentée à la surface des cellules cancéreuses, cette mutation permet de les identifier pour les neutraliser. Selon le même principe, la dernière avancée dans le cancer du pancréas remontait à 2019 avec l'anticancéreux Lynparza du tandem Merck MSD/AstraZeneca, qui vise la mutation BRCA. Mais cette dernière n'est

présente que dans 10 % des cancers du pancréas, alors que le gène KRAS mute chez 90 % des malades (et chez 91,8 % des 500 participants à l'essai aux Etats-Unis, en Europe et en Asie). Comme ce n'est pas une mutation rare, l'immense majorité des personnes atteintes d'un cancer du pancréas va bénéficier de l'avancée que représente le daraxonrasib.

Ce n'est pas la première thérapie KRAS. Le gène KRAS a de nombreux types de mutations dans divers cancers (pancréas, poumon, colon...). Depuis les années 1980, la science tente de le cibler mais il a été dur à attraper. Il a fallu attendre 2021 pour que l'américain Amgen lance le lumakras, une thérapie pionnière

KRAS, dans le cancer du poumon, suivie en 2023 du Krazati du laboratoire Mirati. Mais la mutation KRAS très spécifique qui était visée n'a pas révolutionné le paysage.

Le décollage des thérapies KRAS se fait maintenant avec le daraxonrasib et ça ne fait que commencer. « Les chimistes ont beaucoup travaillé, une trentaine de molécules sont en cours de développement », remarque Christophe Massard, oncologue à Gustave Roussy.

Urgence en première ligne

Déjà, on sent l'impatience poindre chez les médecins. Traditionnellement, en oncologie, la règle est que les essais cliniques sont menés d'abord chez les patients n'ayant plus rien à perdre. Puis, au fur et à mesure que le nouveau médicament fait ses preuves, il « remonte les lignes », dans le jargon du milieu, jusqu'à être testé en première ligne de traitement, sur des patients non encore traités voire en stade précoce de la maladie, pour entrer enfin, des années plus tard, dans les standards de traitement de première ligne.

Dans le cas du daraxonrasib, ses résultats sont tels que les oncologues s'inquiètent de savoir quand les patients pourront y avoir accès en premier traitement, sans attendre d'avoir fait une première chimiothérapie et que leur état ait empiré. Leurs patients leur réclament le médicament. Ils lisent la presse et connaissent aussi le daraxonrasib par ses essais menés dans des hôpitaux français. Mais pour l'heure, Revolution Medicines obéit aux règles : ses autres essais cliniques encore en cours portent sur des patients non encore traités, mais toujours métastatiques.

Le daraxonrasib suscite d'autant plus d'impatience que le cancer du pancréas est en augmentation rapide. Ses causes demeurent peu connues, mais il serait notamment lié à la sédentarité et au diabète de type 2, lui-même lié à la malbouffe et à l'obésité, ou cette dernière gagne du terrain. Résultat : les experts s'attendent à ce que le cancer du pancréas passe d'ici quelques années de la quatrième à la troisième cause de mortalité par cancer en Europe chez les hommes. ■

La science progresse en oncologie mais la pénurie de soignants menace

Une étude américaine alerte sur l'insuffisance du nombre de soignants. Il en manquera 100 millions au niveau mondial d'ici à 2050, tandis que l'incidence du cancer continuera, elle, à progresser.

La science continue de progresser à pas de géants en oncologie, les traitements sont de plus efficaces et cela vaut mieux. Car d'ici à 2050, le monde devra gérer une pénurie de personnel spécialisé en oncologie, tandis que les besoins ne cesseront de croître. Le sujet a été souligné par

une étude américaine présentée à l'Asco, la grand-messe annuelle mondiale de l'oncologie qui a refermé ses portes mardi soir à Chicago (Etats-Unis).

Les besoins en oncologie sont déjà sous-estimés aujourd'hui. « Au niveau mondial, un cancer sur trois n'est pas diagnostiqué », remarque cette étude. Cela risque d'empirer, car selon les projections des chercheurs, « la pénurie mondiale de personnel dans le domaine du cancer devrait atteindre 100 millions de personnes en 2050, le plus gros déficit étant chez les infirmières (65 millions) et les spécialistes du diagnostic

(16 millions de personnes en radiologie et pathologie) ».

L'Asie davantage touchée

Cela concernera particulièrement l'Asie, où il manquera 57 millions de soignants, mais par ricochet, cela affectera probablement l'Occident. Dans le même temps, « l'incidence mondiale de cancers diagnostiqués passera de 165 pour 100.000 personnes en 2025 à 200 pour 100.000 personnes en 2050 », estime l'étude. Le nombre de cas progressera encore plus vite que l'incidence, car la population mondiale continuera à croître et à vieillir.

Il y a eu 20 millions de nouveaux cas de cancers diagnostiqués en 2020. En 2050, le chiffre devrait passer à plus de 35 millions de cas par an (et 18,5 millions de décès). « L'augmentation concernera toutes les géographies et tous les types de cancers (sauf le cancer de l'estomac). Les cancers du poumon, du sein, colorectal et de la prostate devraient rester les plus couramment diagnostiqués », poursuit l'étude.

Le cancer se soigne heureusement de mieux en mieux, l'Asco 2026 en témoigne. Outre la star absolue de cette édition 2026, le daraxonrasib de la biotech améri-

caine Revolution Medicines, qui double la durée de survie dans le cancer du pancréas, les 40.000 congressistes attendaient aussi tout particulièrement d'en savoir plus sur l'ivonescimab, un anticancéreux chinois qui avait fait sensation en 2024 dans le cancer du poumon, quand les résultats de son essai clinique ont suggéré qu'il était plus efficace que le Keytruda. L'immunothérapie américaine de référence.

Vaccin efficace

Le Keytruda, roi des anticancéreux actuels, est un anticorps monoclonal visant le récepteur PD-L1 présent à la surface des cellules cancéreuses. L'ivonescimab aussi, et il a en plus une deuxième cible, appelée VEGF. Deux cibles valant mieux qu'une, il a déclenché une frénésie d'achat par la Big Pharma mondiale de bispécifiques de ce type.

Mais l'ivonescimab n'avait pas dévoilé l'indicateur le plus important : la durée de survie... Il a été donné dimanche à l'Asco en session plénière (les plus prestigieuses). Bilan : dans le cancer du poumon avancé, associé à une chimiothérapie, il offre une durée de vie médiane de vingt-huit mois, contre vingt-quatre mois pour une immu-

« L'augmentation du nombre de nouveaux cancers diagnostiqués concernera toutes les géographies et tous les types de cancers (sauf le cancer de l'estomac). Les cancers du poumon, du sein, colorectal et de la prostate devraient rester les plus couramment diagnostiqués. »

UNE ÉTUDE AMÉRICAINE PRÉSENTÉE À L'ASCO

nothérapie PD-1 de type Keytruda, également associée à une chimiothérapie. Ces quatre mois de vie supplémentaires n'ont pas convaincu tout le monde, car l'essai n'a été réalisé qu'en Chine, avec des patients chinois plus jeunes que les patients américains et européens. Le suspense continue, les yeux se tournent vers l'essai mondial en cours par la biotech américaine Summit Therapeutics, qui a acheté les droits de l'ivonescimab et le compare actuellement au Keytruda aux Etats-Unis et en Europe.

Le cancer du poumon n'est pas le seul où la science progresse. Le cancer de la prostate connaît lui aussi d'importantes avancées, tout comme le cancer cutané. Pour les patients déjà opérés et traités d'un mélanome, le vaccin à ARN messager de Moderna et Merck MSD a confirmé son efficacité avec un recul de cinq ans. Administré en combinaison avec le Keytruda, ce vaccin réduit de 49 % le risque de rechute et de décès, et de 59 % le risque de métastases par rapport au Keytruda seul. Si la R&D chinoise se fait de plus en plus présente dans les grands congrès mondiaux, la recherche américaine brille encore. — M. C.

Les Echos Le Parisien SERVICES

DIFFUSEZ VOS ENQUÊTES PUBLIQUES DANS LES ECHOS

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

Batteries : le français ACC cherche un partenaire chinois

AUTOMOBILE

Le fabricant franco-allemand verrait d'un bon œil l'arrivée d'un nouveau partenaire, susceptible de lui faire passer un cap décisif.

Yann Duvert

Le symbole serait douloureux mais pourrait être salutaire pour ACC. Selon nos informations, le spécialiste français des batteries discute depuis plusieurs mois avec de potentiels partenaires, dont des acteurs chinois. Plusieurs scénarios sont évoqués, d'un accord de licence sur des modèles de batteries moyennant des royalties, à une entrée au capital. Les noms de BYD, et plus récemment du leader mondial CATL, ont circulé. Mais aucun projet concret n'a encore émergé.

Pour ACC, trouver un partenaire aurait un double avantage : faire rentrer de l'argent frais (dans le cas d'une prise de participation) au moment où la difficile montée en cadence s'accompagne de gros besoins en cash, et surtout s'offrir une expertise technologique qui manque cruellement en Europe. Pour CATL, ou tout autre acteur chinois, cela pourrait permettre de partager les risques, mais aussi de prendre une nouvelle position sur le Vieux Continent avant l'entrée en vigueur de nouvelles mesures favorisant le made in Europe.

« Un peu d'oxygène »

ACC « a toujours discuté avec tout le monde, et évidemment avec des chinois comme BYD. Pour avoir un peu d'oxygène financier et surtout accélérer

la vitesse de la mise au point de la production, l'aide d'un acteur global serait bienvenue », résume un bon connaisseur de l'entreprise.

Le souhait de voir débarquer un géant mondial de la batterie émanerait également de ses coactionnaires, en l'occurrence Stellantis, Mercedes et TotalEnergies. Lors de l'assemblée générale du pétrolier, vendredi, son PDG Patrick Pouyanné a ainsi mentionné l'idée de « mettre un peu de technologie chinoise dans ACC pour les aider à sortir de l'ornière ».

Sans que l'on sache précisément s'il faisait référence aux discussions en cours, ou au contrat de service qui lie déjà ACC au spécialiste chinois EVE, dont les ingénieurs conseillent actuellement ceux de la coentreprise franco-allemande. Au sein d'ACC, on regrette d'ailleurs de ne pas avoir fait ce choix plus tôt, et certains s'interrogent sur le fait d'avoir choisi Saft, la filiale de TotalEnergies, comme partenaire initial dans l'aventure.

CATL pourrait être un candidat

Stellantis, de son côté, serait favorable à l'idée d'accueillir un nouveau partenaire au sein d'ACC. « C'est très clair : on prie pour qu'un chinois rentre chez ACC », résume une source en interne. CATL, avec qui le constructeur possède déjà une coentreprise et une gigafactory à Saragosse (Espagne), pourrait apparaître comme un candidat naturel.

Lors de la présentation de son plan stratégique, le 21 mai, Antonio Filosa n'a pas manqué de mentionner le fabricant chinois, preuve d'une collaboration étroite qui pourrait s'étendre à d'autres domaines, comme la conception des packs intégrant les batteries (« cell to body »).



La gigafactory ACC de Billy-Berclau (Pas-de-Calais) a connu une montée en puissance compliquée. Photo Fievez/Sipa

Considéré comme l'acteur européen le plus avancé de la filière batterie, ACC a toutefois rencontré de nombreuses difficultés. Il a notamment été confronté à un taux important de rebuts de production (« scrap »), qui ont retardé sa montée en puissance et affecté son principal client Stellantis. Les délais pour obtenir une voiture équipée de batteries ACC ont longtemps été rédhitoires, et la situation, même si elle s'est améliorée, reste un sujet délicat au sein de Stellantis.

Les pouvoirs publics attentifs

Surtout, son choix de chimie des batteries, avec un positionnement sur la technologie NMC (nickel-manganèse-cobalt), performante mais coûteuse, pourrait se retourner contre lui. Car la demande en Europe se porte aujourd'hui vers les batteries lithium-fer-phosphate (LFP), moins

chers et plus durables, spécialité des grands acteurs chinois.

Se lancer dans la production de cette technologie requerrait donc un partenaire de l'empire du Milieu. « Cela fait deux ans qu'on a proposé de l'aide, témoigne un acteur chinois. Mais nos concurrents européens trouvent qu'on demande trop cher. Ces dernières années, nous avons cependant dépensé des milliards d'euros de R&D ! C'est un business. Notre propriété intellectuelle, il faut qu'elle soit amortie. »

Si l'arrivée d'un gros acteur du secteur se concrétisait, elle ne devrait pas manquer de provoquer quelques inquiétudes en interne. CATL, par exemple, emploie 18.000 personnes dédiées à la recherche et développement, à comparer aux 500 ingénieurs d'ACC basés à Bordeaux.

Une telle opération pourrait enfin être perçue comme un désa-

veu alors que les pouvoirs publics ont lourdement investi dans la filière batterie pour réduire l'écart avec... la concurrence chinoise. A eux deux, les Etats français et allemands avaient notamment dépensé 1,3 milliard d'euros pour lancer le projet de gigafactory d'ACC.

De son côté, l'Europe envisage d'accorder 1,5 milliard d'euros de prêt sans intérêt à la filière, afin de l'aider à traverser la « vallée de la mort » où plane la menace d'un assèchement des financements.

Malgré tout, « l'Etat pourrait voir d'un bon œil le fait qu'un chinois regarde ACC, car cela va dans le sens du made in Europe. Et dans les batteries, quand on cherche le savoir-faire, se tourner vers la Chine est naturel », explique un bon connaisseur du dossier. D'autant que, chinois ou pas, tout nouvel arrivant contribuera à préserver les emplois. ■

« [Il faudrait] mettre un peu de technologie chinoise dans ACC pour les aider à sortir de l'ornière. »

PATRICK POUYANNÉ
PDG de TotalEnergies

Stellantis va produire trois nouveaux modèles Peugeot à l'usine de Mulhouse à partir de 2029

Le constructeur automobile a confirmé mardi un investissement de 1 milliard d'euros en France, dont la moitié sera consacrée à la R&D.

Stellantis a confirmé mardi matin les annonces faites par Emmanuel Macron dans le cadre du plan électrification : le constructeur va bien investir 1 milliard d'euros en France, qui bénéficieront en grande partie à l'usine de Mulhouse (Haut-Rhin).

Le site produit actuellement des 308 et des 408, ainsi que les toutes dernières DS7 (la nouvelle génération, appelée DS numéro 7, devant être produite en Italie). Alors que ces modèles arriveront en fin de cycle aux alentours de 2028, l'inquiétude grandissait sur le site alsacien, où travaillent environ 4.500 personnes.

La confirmation de l'investissement devrait soulager les équipes, puisque trois nouveaux modèles prendront leur suite à partir de 2029, a indiqué le groupe dans un communiqué. Il s'agit de voitures de segment C (compactes), toutes de marque Peugeot, en l'occurrence les remplaçants des 308 et 408, ainsi qu'un nouveau SUV. Elles

seront commercialisées en version hybride ou tout-électrique.

Offensive sur le segment C

Elles seront produites sur la toute nouvelle plateforme de Stellantis, baptisée « STLA One » (prononcer « Stella One »), qui doit aider le constructeur à réduire ses coûts et le temps de développement de ses modèles. Modulaire, elle a été conçue pour accueillir des véhicules de gabarits différents, et pourra servir à une trentaine de modèles. Mulhouse sera ainsi le premier site français à l'étranger.

Environ 50 % des investissements annoncés seront d'ailleurs consacrés à cette plateforme, notamment afin de l'adapter au seg-

ment C. Le reste étant dédié à l'usine d'assemblage (40 %) ainsi qu'aux activités périphériques (10 %).

Mulhouse sera l'un des fers de lance de la grande « offensive » sur le segment C, promise par le patron de Stellantis, Antonio Filosa.

« STLA One, c'est l'avenir de Peugeot », s'est félicité Alain Favey, le directeur de la marque au lion. La nouvelle plateforme entamera en effet son parcours avec la 208, en

Espagne, avant d'accueillir d'autres modèles des marques Opel ou Alfa Romeo. La nouvelle 208 sera également produite sur STLA One.

Mulhouse sera donc l'un des fers de lance de la grande « offensive » sur le segment C, promise par le patron de Stellantis Antonio Filosa lors de la présentation de son plan stratégique, le 21 mai. Le dirigeant, présent à Mulhouse mardi en compagnie des ministres de l'Economie Roland Lescure et de l'Industrie Sébastien Martin, entend améliorer la couverture du marché européen.

Et avancer ses pions sur un segment qui représente « 30 % des ventes en Europe », très prisé par les clients entreprises. De quoi contribuer à remplir les ambitieux objec-

tifs que s'est fixés Stellantis en matière de volumes. Le constructeur vise une augmentation de 15 % en Europe d'ici à 2030.

Les syndicats satisfaits

Du côté des syndicats, la nouvelle a été particulièrement bien accueillie. « Pour la CFE-CGC, c'est une excellente nouvelle pour la pérennité du site et de ses emplois. Elle est une reconnaissance de l'effort quotidien de tous les salariés afin de maintenir la productivité du site », a indiqué la confédération dans un

communiqué. « C'est comme le soleil aujourd'hui, les salariés sont heureux. Ça fait des années qu'on attendait un projet et là on nous en annonce trois. C'est extraordinaire », a déclaré à la presse la secrétaire de FO Stellantis Mulhouse, Deborah Schorr. Après avoir présenté un plan stratégique où les Etats-Unis occupent une large place, Stellantis a également voulu rassurer sur ses ambitions en France. « C'est un pays stratégique », a martelé Antonio Filosa, devant des ministres ravis. — Y.D.

Un moteur chinois pour commencer sur STLA One

La 208, première voiture accueillie par la nouvelle plateforme STLA One du constructeur automobile, sera équipée d'un moteur chinois durant les premiers mois de sa commercialisation. Selon nos informations, celui-ci sera fourni clé en main par Jing-Jin Electric technologies (JJE). Quant à Emotors, la coentreprise de Stellantis avec le japonais Nidec, elle

prendra le relais dans un second temps, et ses moteurs devraient équiper les 208 autour de la mi-2028. Elle produira à Tremery le rotor et le stator du moteur électrique de la nouvelle plateforme, tandis que d'autres pièces seront fournies par des partenaires extérieurs, comme Valeo. Le tout devrait être assemblé par Stellantis sur le site de Szentgotthard, en Hongrie.

COMMUNIQUÉ

AVIS D'INFORMATION DU PUBLIC SAISINE DE LA CNDP POUR LE PROJET SIRIUS

EDF envisage de construire une nouvelle centrale thermique d'extrême pointe de production d'électricité bas-carbone d'environ 600MW sur le site de l'ancienne centrale thermique de Champagne-sur Oise et de Persan (95).

Ce projet contribuerait à la sécurisation de l'approvisionnement en électricité de la France. Sa réalisation est conditionnée aux résultats des enchères de capacité attendues fin 2027.

Ce projet nécessitera la construction d'un poste électrique et son raccordement au réseau public de transport d'électricité existant par RTE.

Une mise en service serait envisagée à l'horizon 2030-2035.

En application de l'article L.121-8-II du Code de l'environnement, EDF et RTE ont fait le choix de saisir conjointement la Commission nationale du débat public (CNDP) afin qu'elle puisse se prononcer sur les modalités d'information et de participation du public.

Pour plus d'informations, vous pouvez consulter le site internet de la CNDP (www.debatpublic.fr).

Aluminium Dunkerque cédé à un industriel de Bahreïn pour près de 2 milliards d'euros

SIDÉRURGIE

Aluminium Bahrain a confirmé l'opération annoncée il y a quelques mois.

L'Etat conservera toutefois un droit de regard, Bpifrance prenant 6 % du capital.

Nicolas Rauline

L'accord a été officiellement signé en marge de Chose France, lundi. Le groupe Aluminium Bahrain (Alba) met la main sur la plus grande fonderie d'Europe en rachetant son concurrent Aluminium Dunkerque. Annoncée il y a trois mois, l'opération s'élève à 2,2 milliards de dollars, soit 1,9 milliard d'euros. Soit davantage que la somme espérée par son ancien propriétaire, le fonds d'investissement américain American Industrial Partners (AIP). Fin novembre, une note de Morgan Stanley évoquait une fourchette de 1,2 à 1,8 milliard d'euros, sur la base de 4 à 6 fois l'Ebitda.

L'Etat français s'est toutefois

assuré un droit de regard sur un site hautement stratégique. Bpifrance détiendra une participation minoritaire de 6 % à l'issue de l'opération et sera représenté au conseil d'administration. « Le protocole d'accord entre Alba et Bpifrance prévoit un investissement en capital de 100 millions d'euros par Bpifrance dans l'opération, représentant une participation de 6 % dans Aluminium Dunkerque », explique le communiqué.

« Stratégie industrielle de long terme »

La finalisation de la transaction ne devrait pas poser de problème puisque Bruxelles a donné son accord il y a quelques jours. Les autorités européennes ont jugé que l'opération ne réduirait pas la concurrence sur le marché, « compte tenu de la position de marché combinée limitée des deux entreprises résultant de l'opération ».

Aluminium Bahrain s'est engagé à maintenir le site et à y déployer « une stratégie industrielle de long terme ». L'ensemble des 750 salariés devrait être repris. De quoi rassurer les syndicats, qui se montraient inquiets ces derniers mois.

Aluminium Dunkerque, ancien fleuron du groupe industriel Pechi-



Aluminium Dunkerque affiche un chiffre d'affaires de 850 millions d'euros, exportant ses produits vers une dizaine de pays. Photo Sylvain Lefevre/Stock Europe/AFP

ney, avait été repris en 2021 par AIP, alors que son précédent propriétaire, le conglomérat de l'Indien Sanjeev Gupta, n'avait pas été en mesure d'honorer ses échéances de dettes.

Une rentabilité accrue

La fonderie produit aujourd'hui 300.000 tonnes d'aluminium par an et Aluminium Dunkerque affiche un chiffre d'affaires de 850 millions d'euros, exportant ses produits vers une dizaine de pays. Sa rentabilité s'est nettement améliorée sous la houlette d'AIP.

Sa mise en vente avait été facilitée par le contrat de long terme passé avec EDF pour la fourniture de son électricité. Le site est le plus gros consommateur d'électricité en France et celle-ci représente la première ligne de coût pour fabriquer l'aluminium. Ce contrat lui permet de sécuriser jusqu'à 70 % des 4 TWh consommés annuellement.

Dunkerque deviendra l'un des principaux actifs d'Alba, un groupe spécialisé dans l'aluminium, choisi parmi d'autres candidats moins spécialisés, comme le grec Metlen ou son ancien propriétaire Rio Tinto. Créé en 1971, le groupe du Bahreïn produit 1,6 million de tonnes d'aluminium par an. ■

Coup de froid sur le marché de l'immobilier ancien

LOGEMENT

L'observatoire BPCE prévoit une baisse des ventes de logements anciens de 6 % en 2026, à 890.000 transactions.

La hausse des taux d'intérêt d'emprunt immobilier pèse sur le secteur, parmi d'autres facteurs.

Elsa Dicharry

L'embellie constatée depuis l'automne 2024 sur le marché du logement ancien en France est déjà un souvenir en train de s'effacer. C'est le constat de BPCE dans son dernier observatoire présenté mardi, intégrant les données du premier trimestre 2026.

La croissance a connu « un coup d'arrêt » dès fin 2025, indique le groupe bancaire. Et en mars 2026,

le nombre de transactions a été inférieur à ce qu'il était en mars 2025 – même s'il est resté supérieur au niveau de 2024.

Effets de la guerre au Moyen-Orient

Cette baisse est intervenue avant que les effets de la guerre au Moyen-Orient, déclenchée fin février, ne se fassent sentir sur le moral des ménages et sur les ventes. Ce conflit va aussi avoir un effet sur les taux d'intérêt d'emprunt immobilier, que BPCE voit remonter à 3,43 % en fin d'année, alors qu'ils étaient à 3,22 % à fin mars et à 3,14 % fin 2025.

Or sur les dix dernières années, 78 % des ventes de logements en moyenne se sont faites grâce à un recours au crédit bancaire. « Une hausse de 1 point de pourcentage des taux d'intérêt s'accompagne d'une baisse de 6 points du taux de recours au crédit », a calculé Bertrand Cartier, économiste du groupe BPCE. Un effet puissant.

Sans compter la baisse du pouvoir d'achat qui se profile et la remontée

du taux de chômage, qui s'est établi à 8,1 % à fin mars. Dans ces conditions, « le printemps de l'immobilier résidentiel ancien est désormais derrière nous et le marché va se replier », prédit José Bardaji, directeur des études et prospective du groupe BPCE.

Celui-ci prévoit une baisse des ventes d'immobilier résidentiel ancien de 6 % en 2026, à 890.000 transactions. Alors que le marché avait gagné 13 % en 2025, pour arriver à 951.000 ventes. Les prix seraient à peu près stables, en légère baisse de 0,1 % sur un an.

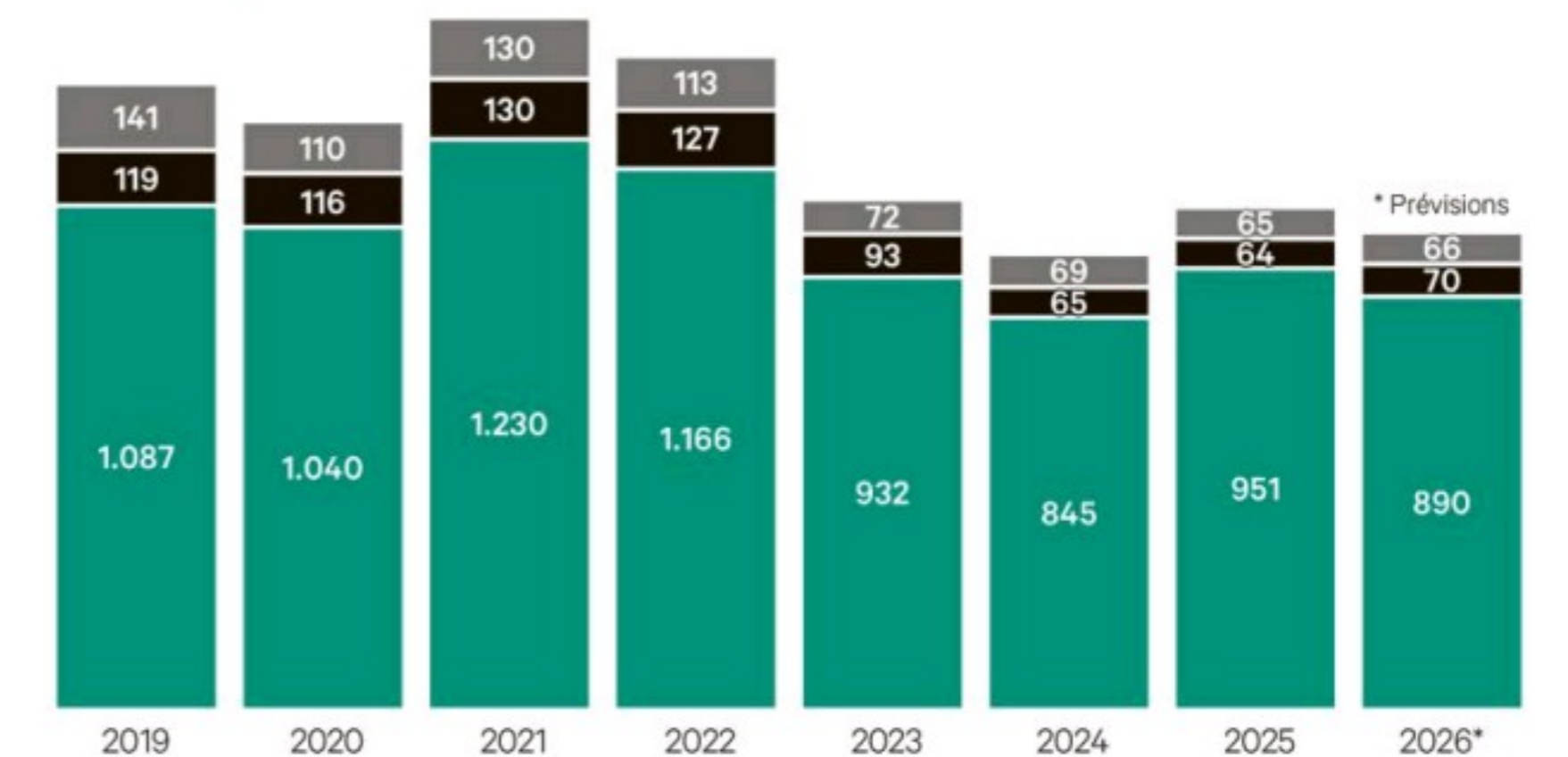
En parallèle, le marché du neuf peine à sortir du marasme. Il demeure « convalescent ».

En parallèle, le marché du neuf peine à sortir du marasme. Il demeure « convalescent », selon Bertrand Cartier, qui note que la hausse du nombre de permis de construire

Vers un recul des ventes de logements en 2026

Ventes de logements, en milliers

Logements : ■ anciens ■ neufs individuels purs ■ neufs issus de la promotion immobilière



* LES ECHOS / SOURCE : BPCE

de logements récemment observée ne va pas forcément se traduire rapidement par une augmentation des mises en chantier. « Un certain nombre d'acteurs n'anticipent une sortie de crise qu'à l'horizon 2028 », note-t-il. Les promoteurs immobiliers prennent position sur des terrains, sans forcément lancer des opérations dans la foulée.

Dans ces conditions, les ventes de logements neufs issus de la promotion immobilière devraient s'élever à 66.000 en 2026, après 65.000 en 2025, estime BPCE. L'effet de la mise en œuvre du statut du bailleur privé, censé relancer l'investissement locatif des particuliers, pourrait ne se ressentir qu'à partir de 2027.

Les ventes de maisons neuves (hors lotissements) vont, quant à elles, continuer de s'améliorer – grâce à leur réintégration dans le dispositif de prêt à taux zéro d'aide à l'acquisition. Mais elles vont rester à un niveau historiquement bas. Elles devraient s'établir à 70.000 cette année, à comparer à 64.000 en 2025. ■

Häagen-Dazs vend ses boutiques en Chine

AGROALIMENTAIRE

Le groupe américain General Mills, propriétaire du célèbre glacier, va vendre sa licence Häagen-Dazs pour la Chine à un consortium d'investisseurs chinois.

Raphaël Balenieri

— Correspondant à Shanghai

La chaleur tropicale s'est abattue sur Shanghai, augurant la saison des glaces et du gelato... A l'approche de cette saison propice, Häagen-Dazs revoit toutefois son empreinte en Chine. General Mills, le groupe américain qui détient le célèbre glacier, a annoncé lundi soir qu'il cédait ses 170 boutiques en

Chine à un consortium d'investisseurs – une nouvelle transaction qui illustre la localisation croissante des marques étrangères en Chine. Le montant de la transaction n'a pas été communiqué. Parmi les acheteurs figurent Ningji, une chaîne chinoise de thé qui compte plus de 3.000 emplacements dans le pays. Le consortium va aussi récupérer la licence exclusive qui lui permettra d'utiliser la marque Häagen-Dazs en Chine continentale.

De son côté, General Mills continuera de fournir ses glaces dans le commerce de détail, qu'il s'agisse des supermarchés ou encore des hôtels du pays. La transaction doit être close courant 2026, après le feu vert des autorités réglementaires. Cette opération s'inscrit dans le cadre de la réorganisation du portefeuille chez General Mills. Le groupe américain avait, par exem-

ple, vendu les activités européennes et françaises de Yoplait en 2021.

Arrivé en 1996 en Chine, Häagen-Dazs y a profité pendant trente ans de l'essor de la société de consommation. Tout en gardant son ADN américain, Häagen-Dazs avait joué la carte de la localisation – l'adaptation d'une marque aux spécificités culturelles d'un pays –, en proposant, par exemple, chaque année pendant la fête de la mi-automne des « gâteaux de lune » fourrés à la glace, très appréciés.

Ces dernières années, Häagen-Dazs a toutefois été touché par la concurrence locale de plus en plus vive. A Shanghai par exemple, les glaciers indépendants, proposant des saveurs asiatiques comme riz gluant, durian ou jujube, se sont multipliés, ringardisant les glaciers étrangers qui n'avaient pas investi suffisamment pour contrer cette offensive.

En Chine, le réseau de boutiques Häagen-Dazs reste assez modeste et il est surtout implanté dans les centres commerciaux, où il y a désormais moins de passage du fait du ralentissement de la consom-

Dans un contexte compliqué, avec un ralentissement de la consommation, de nombreuses marques étrangères du secteur ont revu leur implantation en Chine.

mation dans le pays. La crise immobilière pousse les consommateurs chinois à couper dans les dépenses. En mai, les ventes au détail ont augmenté de 6,4 %, la plus forte

hausse depuis 2023, mais toujours en dessous des niveaux pré-Covid (+8,6 % en mai 2019). Dans ce contexte compliqué, de nombreuses marques étrangères du secteur ont revu leur implantation en Chine.

L'année dernière, Starbucks avait ainsi cédé 60 % de sa filiale locale au fond chinois Boyu pour environ 4 milliards de dollars, selon Bloomberg. Peu après, Burger King avait à son tour vendu 83 % de sa filiale dans l'empire du Millieu au fonds chinois CPE (ex-Citic Private Equity) pour 350 millions de dollars.

Cette vague de désengagement est une aubaine pour les investisseurs chinois, qui ont davantage de liquidités avec la forte reprise des Bourses chinoises et cherchent des actifs dans lesquels investir. Elle ouvre également des opportunités pour les groupes chinois.

Après avoir racheté massivement, dans les années 2010, des

entreprises industrielles (robots allemands Kuka, semencier suisse Syngenta, etc.), la Chine cible désormais des marques étrangères en perte de vitesse sur le marché chinois, à qui elle espère donner une nouvelle jeunesse. Le marketing et le storytelling « à l'occidentale » sont en effet l'un des rares domaines dans lesquels la Chine, malgré des progrès énormes, reste encore en retard par rapport à l'Europe ou aux Etats-Unis.

Le mouvement ne va pas s'arrêter : Centurium Capital, l'actionnaire majoritaire de la chaîne chinoise Luckin Coffee, est ainsi en passe de reprendre à Nestlé Blue Bottle, la prestigieuse chaîne de café américaine très prisée des bobos chinois. L'alimentaire n'est pas le seul secteur concerné : cette année, Anta, le plus gros groupe de sportswear chinois, a ainsi racheté à Kering 29 % de Puma. ■

Six hôtels rejoignent le club restreint des palaces français

LUXE

La France compte désormais 33 palaces, dont six nouveaux entrants, a annoncé l'agence Atout France mardi.

Mais cette phase de renouvellement a aussi fait des victimes.

Rachel Cotte

C'est la distinction suprême de l'hôtellerie française. Le très convoité statut de palace a été accordé à six nouveaux établissements, a annoncé mardi l'agence gouvernementale Atout France. Trois sont situés à Paris – le Bulgari Hôtel, le Cheval Blanc et le Fouquet's – et trois en région : le Four Seasons Resort à Megève (Haute-Savoie), le Martinez de Cannes, et le Royal Champagne Hôtel & Spa (à Champillon dans la Marne). Ils s'ajoutent aux 27 établissements ayant vu leur distinction renou-

lée. Mais cette phase de renouvellement a aussi fait des victimes : le label a été retiré à quatre établissements de l'Hexagone. Le Mandarin Oriental Paris, le Park Hyatt Vendôme, le Byblos à Saint-Tropez et l'Hôtel du Palais à Biarritz ont été rétrogradés au rang d'hôtel cinq étoiles. La liste actualisée des palaces s'élève désormais à 33, contre 31 lors de la précédente attribution du label, en 2019.

Un nombre inédit de rétrogradations

La distinction repose sur une liste de douze critères, qui comprennent la localisation, le confort ou encore l'excellence et la personnalisation du service. « Il s'agit d'une consécration qui récompense le travail fourni et la promesse faite que le client fera l'objet de mille attentions », a formulé le ministre du Tourisme Serge Papin lors de la présentation. Il a précisé que les établissements non reconduits « pourront présenter à nouveau leur candidature quand ils le souhaiteront ».

Ce nombre de retraits inédit depuis la création de la distinction en 2010 serait notamment lié, selon un bon connaisseur du secteur, à la

nouvelle composition de la commission palace qui compte douze membres. Ceux-ci ont été renouvelés à l'occasion d'une réforme de 2024, qui a aussi modifié le calendrier de l'instance : le label est désormais attribué pour trois ans renouvelables, contre cinq auparavant. Cette même source évoque par ailleurs des soucis liés à la rénovation de certains établissements concernés.

Contacté, le Mandarin Oriental Paris a réaffirmé malgré ce retrait « son engagement à offrir les plus hauts standards de service et d'hospitalité ». « Nous avons ainsi récemment annoncé un ambitieux programme de transformation pour l'hôtel, qui concernera l'ensemble des chambres et suites, des salles de bains, des espaces communs, du spa ainsi que de toute l'offre de restauration », détaille l'établissement.

« Un art de vivre à la française »

Dans une déclaration transmise à l'AFP en mai, l'Hôtel du Palais à Biarritz (exploité par le groupe Hyatt), expliquait quant à lui rester « concentré sur sa mission première », celle de « prendre soin de ses

clients et partenaires en maintenant l'excellence de service pour lequel ils sont reconnus ».

« L'examen très rigoureux permet d'éviter que les établissements baissent leurs exigences », a rappelé Adam Oubuih, directeur général d'Atout France. D'autant que les palaces jouent un rôle clé dans la stratégie touristique de la France, qui s'est fixé « l'objectif très ambitieux d'atteindre les 100 milliards d'euros de recettes internationales ».

S'il est difficile d'affirmer que la distinction est un critère majeur pour les clients de l'hôtellerie de luxe, « elle permet de faire partie d'un club exclusif, qui défend un art de vivre à la française », souligne François Dussart, directeur général de l'Évian Resort, dont fait partie l'Hôtel Royal d'Évian-les-Bains.

Ce dernier figure parmi les établissements renouvelés, aux côtés des Sources de Caudalie, du Shangri-La Paris ou encore du Mandarin Oriental Lutetia. L'hôtel Les Prés d'Eugénie, dans les Landes, a quant à lui été renouvelé à l'unanimité du jury, un fait « très rare », selon un membre de la commission cité par « Les Echos Weekend ». ■

Le plan de Lavazza pour sortir des années noires du café

AGRO-ALIMENTAIRE

Après des années de forte inflation, le groupe italien mise sur un retour au calme des marchés pour reconstituer ses volumes.

Sans sacrifier la création de valeur, qui reste l'objectif numéro un du propriétaire de Carte Noire.

Paul Turban

Le bout du tunnel pour un secteur en crise. Alors que les prix du café sur le marché redescendent sur terre après plusieurs années de forte inflation, Lavazza entrevoit enfin un retour à une situation plus favorable. « Notre objectif est de créer de la stabilité », a assuré mardi Giuseppe Lavazza, le président du groupe familial italien.

L'an dernier, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 3,9 milliards d'euros (+15,7 % sur un an), porté par des hausses de prix. Cela s'est traduit par une rentabilité accrue, avec un résultat d'exploitation (Ebitda) en hausse de 8,8 % (à 340 millions d'euros) et un bénéfice net en progression de 10,9 % (à 92 millions d'euros).

Pour la France, le chiffre d'affaires a augmenté de 9,3 % (à 519,5 millions d'euros), au prix d'une contraction des volumes de 16,3 %. « C'est normal dans un marché où il y a de fortes hausses de tarifs d'avoir de telles évolutions », justifie Giuseppe Lavazza. Entre début 2021 et début 2025, les prix de l'arabica ont bondi de 230 %, et ceux du robusta de 325 %. Si bien que le paquet de café moulu Carte Noire est passé en moyenne de 4 euros à 6 euros.

Crise inflationniste

Le représentant de la quatrième génération des torréfacteurs Lavazza assume : « Il faut prendre en compte l'équation volume-prix : c'est une décision stratégique que l'entreprise a prise en face d'un environnement très dynamique. Quand la situation se stabilise, il y a en

général une récupération des volumes perdus. »

Si le groupe ne veut surtout pas affecter sa rentabilité – il vise les 12 % de marges, contre 8,8 % aujourd'hui –, il n'exclut toutefois pas quelques baisses de prix si l'environnement compétitif l'imposait, grâce à la baisse des cours mondiaux du café.

Lavazza mise aussi sur l'innovation pour créer davantage de valeur et attirer des consommateurs, adeptes du « moins mais mieux » au sortir de cette crise inflationniste.

L'an dernier dans l'Hexagone, le marché a crû de 14,3 % en valeur (4,43 milliards d'euros) mais reculé de 2,1 % en volume (204.061 tonnes). Pour Lavazza, la preuve en est que le café en grains séduit toujours plus de consommateurs.

« En France, la croissance est forte et stable »

« En Allemagne, le café en grains est désormais un marché plus important que le moulu. En France, la croissance est forte et stable. Nous sommes très forts sur ce segment : c'est une occasion extraordinaire pour nous développer », assure Giuseppe Lavazza. La restauration est aussi un terrain de conquête, notamment sur les segments les plus premium avec des offres très spécialisées, comme Lavazza 1895.

De quoi donner « du relax et de la solidarité » au groupe, qui a vu sa taille multipliée par quatre en quatre ans. « Nous sommes sortis du menu de la table [d'événuels acquéreurs, NDLR] pour devenir des personnes qui se trouvent à table et peuvent commander », philosophe Giuseppe Lavazza, qui vise les 6 milliards de chiffre d'affaires.

Deux marchés stratégiques sont identifiés : les États-Unis (600 millions d'euros de chiffre d'affaires), que le groupe veut faire doubler, et la Chine, où Lavazza mise sur le développement des coffee shops. ■

+325 %

La hausse du prix du robusta entre début 2021 et début 2025. Le prix de l'arabica a, lui, bondi de 230 %.



L'hôtel Martinez à Cannes a obtenu le label de palace délivré par l'agence gouvernementale Atout France.

La perspective très optimiste de McKinsey pour 2100

CONSEIL

A l'occasion de ses 100 ans, le cabinet de conseil a publié mardi une vaste étude imaginant l'état du monde à la fin de ce siècle.

Avancées sociétales, développement économique, changement climatique maîtrisé... les auteurs se veulent confiants en l'avenir.

Alexandre Rousset

A quoi ressemblera notre monde en 2100 ? Serons-nous étouffés par la pauvreté, par le creusement des inégalités, et par un changement

climatique devenu incontrôlable, ou le génie humain parviendra-t-il à rendre nos vies meilleures ? Le géant du conseil McKinsey, qui fête cette année ses 100 ans, a mis de côté les scénarios dystopiques pour favoriser la deuxième option.

Dans une vaste enquête présentée mardi, et publié sous la forme d'un livre intitulé « Un siècle d'abondance : une histoire de progrès pour les générations à venir », McKinsey Global Institute, le think tank du cabinet, qui regroupe une centaine de personnes à travers le monde, présente un avenir enviable, en s'appuyant sur de nombreux chiffres et études, et en privilégiant les scénarios les plus optimistes.

« Nous avons pris le parti d'avoir une approche positive de l'avenir. Dans un contexte de morosité, et parfois même de déclinisme ambiants, nous voulons apporter un regard différent sur le monde de demain »,

explique Sylvain Johansson, senior partner et directeur du McKinsey Global Institute. Un véritable contre-pied quand certains signaux de la société, notamment la baisse de la natalité, l'impression d'une qualité de vie en recul, ou encore, l'anxiété climatique croissante, n'invitent pas à l'enthousiasme.

« Machine du progrès »

Et pourtant, l'étude l'affirme : d'ici à 2100, même les pays les plus pauvres du monde pourraient évaluer, voire dépasser, les revenus moyens d'un Suisse d'aujourd'hui. Pour ce faire, l'économie mondiale devrait être 8,5 fois plus grande qu'en 2025.

Rien d'impossible selon le think tank. « Nous avons suffisamment d'énergie, de métaux, de minéraux et de nourriture. Il y a suffisamment de marge scientifique et technologique pour permettre des bonds de productivité. Et tout cela peut être réalisé

sans contrainte supplémentaire sur le climat, à condition que les fruits de la croissance soient utilisés pour la transition vers une énergie propre », signale l'étude.

Pour étayer son propos, McKinsey Global Institute a jeté un œil dans le rétroviseur pour mettre en avant les progrès spectaculaires de l'humanité ce dernier siècle. Entre 1925 et 2025, le PIB mondial par habitant est ainsi passé de 3.000 à 20.000 dollars. L'espérance de vie a doublé, passant d'environ 35 ans à 73 ans. Il y a 100 ans, 60 % de l'humanité vivait dans l'extrême pauvreté, contre moins de 10 % aujourd'hui. Enfin, le taux d'alphabétisation est passé de 32 % à 87 %.

Cette « machine du progrès », comme la nomment les auteurs, aurait selon eux la capacité de passer la vitesse supérieure, à condition de s'en donner les moyens. Car l'étude ne nie pas les mauvais

signaux comme le changement climatique, la croissance atone et la remise en question des systèmes démocratiques.

« Nous semblons traverser une crise d'espoir, mais il y a une histoire positive à raconter. Il y a une réelle opportunité d'abondance et de suffisance pour tous, à condition que nous croyions en la croissance et que nous construisions activement notre avenir », expliquent-ils.

Innovations

Cette histoire positive passerait par l'innovation et le progrès. Notamment celle de l'IA, mais aussi de la chimie, de la médecine, de la production d'énergie, ou encore de l'agroalimentaire. Pour atteindre l'objectif, la productivité devra ainsi augmenter de 2,7 % par an.

« L'approvisionnement énergétique pourrait doubler ou tripler, avec une électricité propre multipliée par

30. Les réserves de matériaux sont suffisantes, même à des taux de découverte et d'extraction bien inférieurs aux taux historiques. Les rendements agricoles n'ont besoin d'augmenter qu'entre 0,2 et 1,3 % par an, un rythme plus lent que lors des dernières décennies, pour nourrir 12 milliards de personnes avec des régimes riches en protéines sans étendre les terres agricoles », affirme l'étude.

Reste la question climatique. « Les objectifs restent difficiles à atteindre, et l'atteinte de la neutralité carbone d'ici 2050 est peu probable, mais avec une croissance et des investissements soutenus, le réchauffement climatique pourrait encore être limité à environ 2 °C », assure l'étude, évoquant notamment le développement du renouvelable et la fiabilité du nucléaire. Actuellement, avec le rythme actuel des émissions, le monde se dirige vers un réchauffement d'environ 2,7 °C d'ici à 2100. ■

Un an après la nouvelle numérotation, la rude concurrence entre les chaînes d'info

AUDIOVISUEL

En juin 2025, l'Arcom créait un bloc de chaînes d'information entre les numéros 13 et 16.

Cette nouvelle numérotation a renforcé la compétition entre BFMTV, CNews et LCI.

Fabio Benedetti Valentini

La compétition entre chaînes d'information n'avait jamais été aussi serrée. Les dernières audiences mensuelles confirment le nouveau match à trois qui se joue entre BFMTV, CNews et LCI, en forte progression, quasiment un an après le changement de numérotation des chaînes et la mise en place du « bloc info » sur la télécommande.

Selon les chiffres publiés lundi par Médiamétrie, BFMTV occupait en mai, pour le troisième mois d'affilée, la première marche du podium avec 2,7 % de part d'audience (PdA) sur la population nationale devant CNews (2,6 %) et LCI (2,4 %). Si la chaîne du groupe TFI recule après les records établis en mars et en avril, elle enregistre néanmoins son meilleur score pour un mois de mai (+0,6 point de pourcentage de PdA sur un an). Ses deux rivales affichent en revanche une baisse sur un an.

LCI poursuit sa progression
Certes, les variations mensuelles peuvent être significatives. Mais sur douze mois, de juin 2025 à mai 2026, la percée de LCI est indéniable (+0,7 point de pourcentage). Dans le même temps, CNews a confirmé son nouveau statut de leader sur la saison qui se termine, avec 2,9 % de PdA en moyenne. Mais cette domination est remise en cause depuis quelques mois, avec un recul d'audience par rapport au leader historique BFMTV. Plusieurs phénomènes semblent expliquer ce nouveau rapport de force.

En vigueur depuis le 6 juin 2025, la nouvelle numérotation voulue par l'Arcom sur la TNT a eu un effet direct sur le positionnement des chaînes d'information, désormais présentes du canal 13 (BFMTV) au 16 (France Info). Au total, l'agrégat des quatre chaînes a augmenté de 1 point sur douze mois.

Cela a notamment bénéficié à LCI, qui a hérité du canal historique de BFMTV, le numéro 15. Ensuite, avec l'actualité internationale particulièrement chargée – notamment la guerre en Iran et les difficiles tractations pour y mettre fin –, LCI et BFMTV ont marqué des points face à CNews.

« Le bloc info a donné une prime à la qualité et notamment au positionnement de LCI, fait valoir Guillaume Debré, directeur général de la chaîne. Notre promesse éditoriale reste celle d'un traitement de l'actualité fondé sur les faits et le décryptage, en étant référent à la fois sur l'international, sur la politique française et sur l'économie. » Sans dévoiler ni les objectifs d'audience ni les performances financières, le dirigeant de LCI revendique une augmentation des recettes publicitaires « assez unique dans un marché difficile ». Il promet aussi que sa chaîne sera « à l'offensive sur la politique ».

BFMTV en mode « reconstruction »

Du côté de BFMTV, le directeur général, Fabien Namias, se réjouit d'avoir retrouvé un leadership en part d'audience que la chaîne phare du groupe CMA CGM avait perdu il y a plus de deux ans. Tout en considérant que la nouvelle numérotation était non seulement « regrettable » mais aussi « préjudiciable », il privilégie la « photo » des audiences qui indique depuis mars une préférence du public pour BFMTV.

Si Fabien Namias reconnaît que « tout cela est encore fragile » et qu'« il faut reconstruire patiemment pour être les plus performants et complets », il en tire pour principal enseignement la capacité de BFMTV d'être « une chaîne de terrain et de reportages qui sait traiter avec la même intensité les élections municipales, la guerre en Iran, le sacre du PSG, le dérèglement climatique ».

Sans faire de prévisions chiffrées, Fabien Namias affiche l'objectif d'un leadership d'audience à l'horizon de l'élection présidentielle. Il reste également confiant sur le dynamisme commercial de sa chaîne. En mai, la part d'audience de BFMTV sur la cible des 25-49 ans était de 2,6 %, alors que LCI et CNews étaient loin du seuil de 2 % sur cet indicateur clé pour les annonceurs.

CNews, pour sa part, reste leader sur les douze derniers mois en PdA globale mais avec une baisse assez continue (-33 % entre octobre et mai). En plus de nouvelles réprimandes de l'Arcom, la chaîne dans le giron de Bolloré a été fragilisée ces derniers mois par les polémiques et le départ de figures phares, dont Jean-Marc Morandini en février, après sa condamnation pour corruption de mineurs. Le départ de Sonia Mabrouk, qui rejoindra BFMTV à la rentrée, a sans doute aussi pesé sur les performances. Reste à savoir si CNews qui s'assume comme « chaîne d'opinion, avec un s » trouvera un moyen de rebondir à l'approche de l'élection présidentielle de 2027, lors d'une nouvelle saison qui s'avère cruciale. ■



Selon les chiffres publiés lundi par Médiamétrie, BFMTV occupait en mai, pour le troisième mois d'affilée, la première marche du podium avec 2,7 % de part d'audience sur la population nationale devant CNews (2,6 %) et LCI (2,4 %). Photo Nicolas Messyasz/Sipa

Un début d'année compliqué pour CNews

Entre polémiques, sanctions de l'Arcom et départs de figures clés, la stratégie éditoriale décomplexée de la chaîne du groupe Bolloré semble atteindre ses limites.

Florent Vairet

L'ambiance est moins à la fête chez CNews, en perte de vitesse sur les audiences et à nouveau sous le feu des critiques. Ces derniers jours, c'est Xenia Fedorova qui a valu à la chaîne de nouveaux reproches.

L'ancienne patronne de RT France est devenue la nouvelle égérie de la chaîne. Invitée sur les plateaux, elle n'hésite pas à y relayer la parole du Kremlin, parlant, par exemple, « d'opération spéciale » à propos de l'invasion de l'Ukraine. Un peu plus tôt, c'était Pascal Praud, qui poussait CNews sous les fourches caudines des fact-checkers sur les questions climatiques pendant la canicule, affirmant que « Ce n'est pas une chaleur exceptionnelle ».

Approximations non rectifiées, approximations non rectifiées, propos racistes... Ces débordements ne sont pas nouveaux sur CNews. Au total, la chaîne a écopé de 27 condamnations de l'Arcom depuis 2019, sans que ses audiences n'en souffrent.

Au contraire, elle est même devenue la première chaîne d'information de France. Mais depuis son pic d'octobre 2025 et ses 4 % de part d'audience, la chaîne a dégringolé pour atteindre 2,6 % en mai, soit une baisse de 35 %, son plus mauvais mois (hors été) depuis juin 2023. CNews talonne BFMTV, désormais leader (0,1 point devant).

La série noire débute en novembre avec la condamnation par le Conseil d'Etat pour propos climato-sceptiques. Plus tard dans le mois, France 2 diffuse un « Complément d'enquête » intitulé « Des infos ou désinfos ? ». En décembre, l'Arcom prononce une mise en demeure concernant des propos relatifs à l'islam et l'immigration jugés susceptibles d'inciter à la discrimination. Deux autres sanctions suivront en février.

Surtout, c'est l'affaire Morandini qui entache la réputation de la chaîne. En janvier, l'animateur est définitivement condamné pour corruption de mineurs. Mais CNews le maintient à l'antenne. Un raté qui provoque l'émoi d'une partie de l'opinion, et le départ de Sonia Mabrouk, l'une de ses journalistes stars. La chaîne essaie alors de relancer la case de fin de matinée en partenariat avec le média identitaire « Frontière-

res », mais la sauce ne prend plus. L'audience de cet horaire peine à décoller et elle est aujourd'hui la plus basse depuis mai 2023 (hors mois d'été).

Peu importe, la chaîne continue de jouer sa partition, celle d'un média éditorialisé et décomplexé, quitte à accumuler de nouveaux signalements. Une fois pour des propos sur le nouveau maire de Saint-Denis, jugés racistes par certains parlementaires. Une autre, lorsque le chroniqueur Jean-Claude Dassier déclare au sujet des migrants : « On les jette en... on les met en Méditerranée, on les met où ? »

Liberté d'expression à géométrie variable

Outre les polémiques, le décrochage de CNews s'explique aussi par sa stratégie éditoriale, qui favorise le talk au reportage. Or la guerre en Iran a été fatale pour CNews et a fait la part belle à BFMTV et surtout LCI dont la part d'audience a bondi de 60 %.

« Jusqu'à la fin de l'année, la direction de la chaîne était sur son petit nuage », rapporte un intervenant de la chaîne. Aujourd'hui, l'assurance aurait laissé place à la fébrilité, si l'on en croit le sort réservé à ceux qui contredisent la

ligne. Philippe Bilger, ex-magistrat conservateur, aurait été remercié après des critiques sur Sarkozy et le gouvernement israélien. Elisabeth Lévy, figure bien connue des téléspectateurs de CNews, a aussi disparu de l'antenne, pour avoir émis une critique sur le traitement du « JDD » (autre média Bolloré) concernant le limogeage de l'expatréon de Grasset. Même sentence pour le général Bruno Clermont qui aurait perdu les grâces de la chaîne au profit de Xenia Fedorova, désormais décrite dans une enquête du « Monde » comme la « protégée » de Vincent Bolloré.

Si, en public, la discipline règne parmi les cadres de la chaîne, en petit comité des langues se délient : « Sarkozy, Poutine, Fedorova... les fixettes de Vincent Bolloré nous envoient dans le mur », a confié l'un d'entre eux à une source interne sollicitée par « Les Echos ».

Faut-il s'attendre à un changement de stratégie ? Arnaud Lagardère, patron d'Europe 1, et Gérard-Brice Viret, directeur général de Canal+ France, ont fermé la porte, en signant une tribune dimanche dans le « JDD » intitulée : « Défendre la liberté d'expression, surtout lorsqu'elle dérange. » Sollicitée, la chaîne CNews n'a pas souhaité répondre à nos questions. ■

Les foyers français réduisent la facture liée aux plateformes

STREAMING

Après des années de hausse, les Français commencent à rationaliser leur budget dédié aux plateformes, selon BearingPoint.

Après des années de hausse, le budget pour les abonnements en ligne marque le pas. En 2026, les Français dépensent en moyenne 41 euros par mois, soit 8 euros de moins qu'en 2025, selon l'étude annuelle Submix, réalisée par le cabinet BearingPoint, que « Les Echos » révèlent en avant-première.

En revanche, point commun avec les résultats de l'an dernier, les Français dépensent plus que ce qu'ils imaginent dans leurs abonnements numériques (vidéos, musique, presse). Si le budget s'élève effectivement à 41 euros, quand on leur pose la question, ils pensent dépenser un total de 28 euros.

Une place toujours plus grande

Comment expliquer la baisse du budget consacré à ces abonnements, alors que les plateformes de streaming prennent une place toujours plus grande dans notre consommation culturelle ? Selon Marc Burgelin, manager des départements média, culture et entertainment chez BearingPoint, « il y a une tension sur le pouvoir d'achat des Français, qui sont plus attentifs à ce qu'ils dépensent. Et par conséquent, ils ont fait un arbitrage dans les abonnements détenus et cette année, nous observons que le nombre moyen d'abonnements est passé en un an de 3,2 à 3 par Français. »

A noter que les Français détiennent moins d'abonnements numériques que leurs voisins allemands (3,8) et surtout britanniques (4,9). Il s'agit là de deux marchés plus matures que le nôtre sur certains types d'abonnements, en particulier musicaux. Selon l'étude, 45 % des Allemands et 50 % des Britanniques disposent d'un de ces abonnements, contre 37 % des Français.

« Il y a une tension sur le pouvoir d'achat des Français, qui sont plus attentifs à ce qu'ils dépensent. »

MARC BURGELIN
Manager des départements média, culture et entertainment chez BearingPoint

Côté vidéo, Netflix est particulièrement puissant dans l'Hexagone, où 64 % des foyers y sont abonnés – une implantation bien plus forte qu'en Allemagne (45 %) ou qu'au Royaume-Uni (55 %) –, suivi par Prime Video (46 %) et Canal+ (26 %).

Concurrence des réseaux sociaux

Concernant ce dernier acteur, l'étude révèle un point singulier. L'abonnement à Canal+ est perçu par 80 % des abonnés comme étant le plus cher, de loin le sentiment le plus aigu parmi les abonnés à chaque plateforme. BeIN Sports affiche un score de 66 %, Netflix 56 %. En revanche, l'abonnement à Canal+ reste considéré comme le plus

indispensable par les abonnés. « Canal+ est un acteur perçu comme cher mais qui donne accès à un contenu premium, cinéma comme sport, et qui est une porte d'entrée vers d'autres contenus, grâce à son rôle d'agrégateur de plateformes, Netflix, HBO Max ou AppleTV », décrypte Marc Burgelin de BearingPoint.

Enfin, la concurrence des réseaux sociaux ne cesse de grimper, venant grignoter l'attention accordée aux plateformes culturelles. Selon l'étude, 34 % des Français observent une réduction du temps qu'ils peuvent consacrer au visionnage ou à l'écoute, sous l'effet de leur consommation de TikTok, Instagram et Snapchat. Ce chiffre monte à 52 % chez les 18-24 ans. — E. Va.

Le « New York Times » appelle à s'allier face aux géants de l'IA

PRESSE

Le patron du journal américain a dénoncé le vol des contenus lors du Congrès mondial de la presse.

Marina Alcaraz

Un discours coup de poing. À l'occasion du Congrès mondial de l'Association mondiale des éditeurs de presse d'information (WAN-IFRA) à Marseille, le patron du « New York Times », Arthur Gregg Sulzberger, a dressé un véritable réquisitoire. « Les entreprises qui dirigent l'IA, déjà parmi les plus riches et les plus puissantes de l'histoire de l'humanité, consolident leur contrôle démesuré sur nos données et notre attention. En même temps, elles ne parviennent pas à assumer une responsabilité fondamentale qui découle de ce pouvoir : assurer l'accès du public à des informations fiables », a-t-il expliqué lundi, devant une salle comble.

Le péché « originel », selon lui ? « Un vol éhonté de propriété intellectuelle », et ce « à une échelle sans précédent ». Les géants de la technologie « pillent les sites d'information sans permission ni compensation.

Ils reconditionnent ces biens volés comme les leurs, siphonnant les audiences et les revenus ». Les plus grands journaux suivis par Comscore ont enregistré des baisses de plus de 45 %, en moyenne, alors que la course à l'IA s'intensifiait au cours des quatre dernières années, a-t-il fait valoir.

« Plus de trois fois le PIB de la France »

OpenAI, Google, Anthropic, Perplexity... n'imagineraient pas ne pas payer leurs ingénieurs ou les infrastructures nécessaires, mais ces entreprises n'hésitent pas à prendre des « données », issues de la propriété intellectuelle. « Parfois, elles invoquent même la sécurité nationale – elles avertissent que si les entreprises d'IA sont contraintes de payer, l'Amérique perdra la course technologique face à la Chine », a-t-il rappelé. Alors qu'Anthropic vient d'annoncer son introduction en Bourse, « la valorisation combinée des six principales entreprises d'IA s'élève à 11.000 milliards de dollars, soit plus de trois fois le PIB de la France ».

La position du « New York Times » est d'autant plus écoutée qu'il fait partie des premiers médias à avoir intenté des poursuites contre OpenAI, puis contre Perplexity, même s'il a signé un accord avec



Le dirigeant du « New York Times », Arthur Gregg Sulzberger, à Marseille, lundi. Photo Miguel Medina/AFP

Amazon. Et, comme il l'a rappelé, les actions en justice sont « lentes et coûteuses » : le journal a déboursé plus de 20 millions de dollars.

Les plus grands journaux suivis par Comscore ont subi des baisses de plus de 45 %, en moyenne.

Tout en appelant à embrasser la technologie, il a mis en garde contre « un avenir avec de moins en moins de journalistes ». Au cours des deux dernières décennies, les États-Unis ont perdu 75 % de leurs journalistes. Un journal ferme tous les trois jours, a-t-il argumenté.

Le dirigeant quadragénaire espère donc un sursaut : « Notre profession a été trop silencieuse, trop passive et trop fragmentée face aux abus. » « Nous ne pouvons pas rester les bras croisés pendant que [notre] travail est utilisé pour créer des produits de remplacement », a-t-il exhorté, appelant les médias à s'unir, devant une standing ovation.

C'est d'ailleurs la position que défend CMA Media (appartenant à CMA CGM), qui organise conjointement cette 77^e édition du congrès WAN-IFRA. « Si on ne change pas les règles, il n'y aura pas un Congrès des médias dans cinq ans. Il faut se réveiller », a prévenu Jean-Christophe Tortora, directeur général délégué de CMA Media (« La Tribune », « La Provence », BFM TV, RMC, etc.).

En marge de l'événement, il multiplie les rencontres avec des dirigeants internationaux, rassemblant des acteurs européens et américains. Sans en dévoiler l'issue, « on ne sera pas les seuls Français », assure-t-il, disant avoir le soutien du « New York Times » et du « Guardian ». La proposition n'en est qu'à ses débuts, mais CMA Media table sur une annonce dans les prochains jours.

Plus loin que les lois

L'objectif est double : être davantage coercitif, en intentant des poursuites ensemble ou en concertation ; et sensibiliser les puissances publiques et les citoyens, en accentuant la pression. Pour lui, il faut aller plus loin que les lois en préparation, et

même plus loin que la proposition de loi de la sénatrice Laure Darcos – en discussion en commission à l'Assemblée – prévoyant une présomption d'utilisation des contenus par les IA. Un texte largement combattu par les entreprises de la tech et qui hérisse Mistral AI, dans lequel CMA CGM, détenu par Rodolphe Saadé, a investi.

Pour Jean-Christophe Tortora, les médias sont désormais prêts à s'unir malgré leurs divergences. « Même les gros se sont rendu compte qu'ils ne pouvaient rester seuls. On défend l'existence même de la presse. » Pas sûr toutefois, qu'il parvienne à rallier la majorité, alors que certains, comme « Le Monde », ont déjà conclu des accords avec des acteurs de l'IA et que d'autres en espèrent. ■

La stratégie cyber des grands groupes mise à mal par l'IA

CYBERSÉCURITÉ

Les grands groupes français renforcent leur cybersécurité avec des budgets en légère hausse l'an dernier.

Mais ce qui suffisait encore dans un monde sans IA n'est plus au niveau des nouvelles menaces, alerte le cabinet Wavestone.

Thomas Pontiroli

Dans les grands groupes français, la maturité cyber et les budgets associés continuent de progresser. C'est une bonne chose, relève en substance le cabinet Wavestone dans son Cyber Benchmark 2026, que publie « Les Echos ». Mais avec l'avènement de la menace pilotée à l'intelligence artificielle, c'est désormais loin d'être suffisant.

Le niveau moyen de maturité cyber (soit le niveau de préparation aux risques) des grands groupes dépasse désormais 55 %, en hausse de 1,3 point sur un an. Les budgets suivent la même trajectoire, représentant 6,7 % des dépenses informatiques, contre 6,4 % l'an dernier.

Une avance significative dans le secteur financier

« Nous observons une progression régulière depuis plusieurs années, même si nous sommes désormais dans une phase de stabilisation », remarque Jérôme Billois, associé chez Wavestone. Après une décennie d'investissements soutenus, de nombreuses directions générales ont en effet demandé à leurs responsables cyber d'optimiser, voire de contenir leurs dépenses.

Le problème est que ce mouvement de rationalisation inter-

vient exactement au moment où la menace change de dimension, sous l'effet d'IA comme Claude Mythos. « Nous étions dans une dynamique d'atterrissage alors que l'actualité nous montre qu'il faudrait plutôt redécoller », résume Jérôme Billois. Or les entreprises ne réagissent pas toutes de la même manière.

Une minorité de pionniers, principalement dans la banque et les services financiers, a déjà lancé des programmes de transformation profonds. Ces acteurs revoient leur architecture, renforcent leurs contrôles et investissent dans l'automatisation de leurs centres opérationnels de sécurité.

Le secteur financier conserve en effet une avance significative, avec un niveau moyen de maturité de 67,6 % (+5,1 % sur un an), porté par les exigences réglementaires (DORA) et des investissements soutenus. En 2026, les actions proactives de la BCE, de l'ACPR et les contacts noués entre Anthropic et le Conseil de stabilité financière pourraient renforcer les banques.

Mais ce groupe de bons élèves ne représente pas plus de 10 à 15 % du marché, d'après les spécialistes de Wavestone. À l'autre extrémité du spectre, « on voit le camp des résignés : des responsables de la cybersécurité qui ne sont pas entendus dans leur entreprise. Ils représentent 30 %

du marché », poursuit Jérôme Billois. Faute de moyens, ils sont coincés dans le quotidien.

Entre ces deux camps se trouve la majorité du marché : les « réalistes », environ 60 % des responsables de la sécurité. « Ils savent que la situation économique de l'entreprise ne leur permet pas de faire grand-chose, donc ils se préparent à gérer l'urgence, ils vérifient les process de crise », observe-t-il. En d'autres termes, ils testent les alarmes incendie.

Dispositifs de réponse quasiment inexistant

D'après Jérôme Billois, « beaucoup se retrouvent comme un lapin pris dans les phares. On s'était habitués à un ronronnement qui faisait l'affaire. Or il faut accélérer fortement. Ils voient arriver le problème mais savent aussi que corriger rapidement une vulnérabilité critique peut mobiliser des dizaines de personnes dans une entreprise. » Bref, ils se retrouvent paralysés.

Le paradoxe est que les entreprises ont défini des règles d'usage de l'IA. Plus des trois quarts disposent d'une politique dédiée. Mais leur niveau de maturité sur la sécurité de la technologie plafonne à 38 %. Les capacités de détection des attaques visant les systèmes d'IA restent limitées. Quant aux dispositifs de réponse, ils sont quasiment inexistant, avec à peine 8 % de maturité. Les principaux retards touchent la sécurisation des IA agentiques, justement en plein essor.

Cette photo prise par Wavestone ne capture toutefois qu'un pan des grands groupes, qui avaient largement bénéficié de la mise au carré de leur cyber par la directive NIS 1 voilà dix ans. Derrière, on retrouve un vivier de quelque 15.000 PME censées se mettre au niveau avec NIS 2, que le gouvernement tarde à transposer en droit français. ■

VIVATECH
17-20 JUNE 2026 / PARIS

COMMUNIQUÉ

accenture

L'IA comme moteur de compétitivité

IN CONVERSATION WITH ...



Olivier Girard,
Président d'Accenture France
et Belux

Quelles conditions pour faire de l'IA un moteur de compétitivité en Europe ?

Olivier Girard — L'Europe accuse un retard de compétitivité par rapport aux États-Unis et à la Chine, lié à l'adoption, mais surtout à la mise à l'échelle des technologies numériques et de l'IA. La condition première est l'ambition ! Oser la rupture ! Repenser son modèle opérationnel, son organisation, repartir d'une page blanche ! C'est possible avec l'IA. Nous y travaillons chez Accenture ; c'est une conviction que nous aurons également l'occasion de partager à VivaTech.

Comment Accenture transforme-t-elle l'IA en résultats business durables ?

O.G. — L'IA n'est pas une solution « plug and play ». Elle ne crée de valeur que si elle repose sur une ambition soutenue par les bonnes compétences, un pilotage

"L'Europe gagnera la course à l'IA grâce à la technologie, mais aussi à sa capacité à transformer ses organisations, développer ses talents et renforcer la confiance."

de la responsabilité et la technologie requise. C'est l'humain qui doit être au centre. Il faut construire les compétences de demain. Chez Accenture, chacun est formé à construire un agent. L'IA opère dans un cadre. Nous devons le connaître et le définir précisément

dans les processus propres à chaque entreprise avec, toujours, une femme ou un homme qui fixe les règles du jeu, et non un algorithme !

L'essor de l'IA menace-t-il la souveraineté des entreprises européennes ?

O.G. — Les organisations européennes accordent une importance croissante au contrôle de leurs données et aux infrastructures, tout en devant accéder aux meilleures technologies pour rester compétitives. Nous pensons que la souveraineté est une différenciation, car une économie plus digitale a besoin de confiance et la souveraineté est le socle de cette confiance.

Nous proposons un cadre pour revoir l'architecture de nos clients à l'aune des questions de souveraineté qui leur permet de définir des trajectoires ! ■

Helsing lance le premier robot militaire quadrupède d'Europe

DÉFENSE

De plus en plus de jeunes pousses se tournent vers la robotique et l'IA pour le champ de bataille.

Une conséquence du conflit ukrainien, qui a ouvert de nouveaux marchés.

Joséphine Boone

Elle est l'une des pépites les plus en vue d'Europe. Et pour cause, à cheval entre les secteurs très porteurs de l'intelligence artificielle et de la défense, le pari est dans l'air du temps. Helsing, jeune pousse allemande lancée en 2021 et valorisée près de 5 milliards de dollars, a présenté lundi son premier robot quadrupède pour le champ de bataille.

Cet appareil à quatre pattes, encore au stade de prototype, a été conçu par les équipes d'Area 9, la division de recherche de Helsing. Hardware, logiciels et modèles d'IA sont développés par une cinquantaine d'ingénieurs basés à Paris pour donner naissance à un engin

made in Europe. Seuls les processeurs Nvidia ne sont pas fabriqués sur le Vieux Continent, précise la start-up.

RX-1 - c'est son nom - est le premier robot développé par Helsing. La société fondée par Torsten Reil, Gundbert Scherf et Niklas Köhler à Munich produit notamment des drones de combat, vendus aux armées allemande et ukrainienne, ainsi que des logiciels d'IA pour l'analyse de données sur le champ de bataille et l'équipement d'engins militaires. Elle travaille par exemple avec Saab et Airbus.

Ce nouveau projet s'inscrit dans un moment où « le champ de bataille est en train de se robotiser massivement. C'est ce que l'on voit sur le terrain en Ukraine », explique Antoine Bordes, directeur scientifique chez Helsing. « Il faut absolument équiper l'Europe sur ce sujet et investir en amont, car le développement de telles technologies prend du temps. »

Verrous technologiques

A l'échelle mondiale, une poignée d'acteurs travaille sur le développement de robots quadrupèdes, ou robots chiens - notamment Boston Dynamics aux Etats-Unis et Unitree côté chinois. « Aujourd'hui, les robots sur lesquels les universitaires

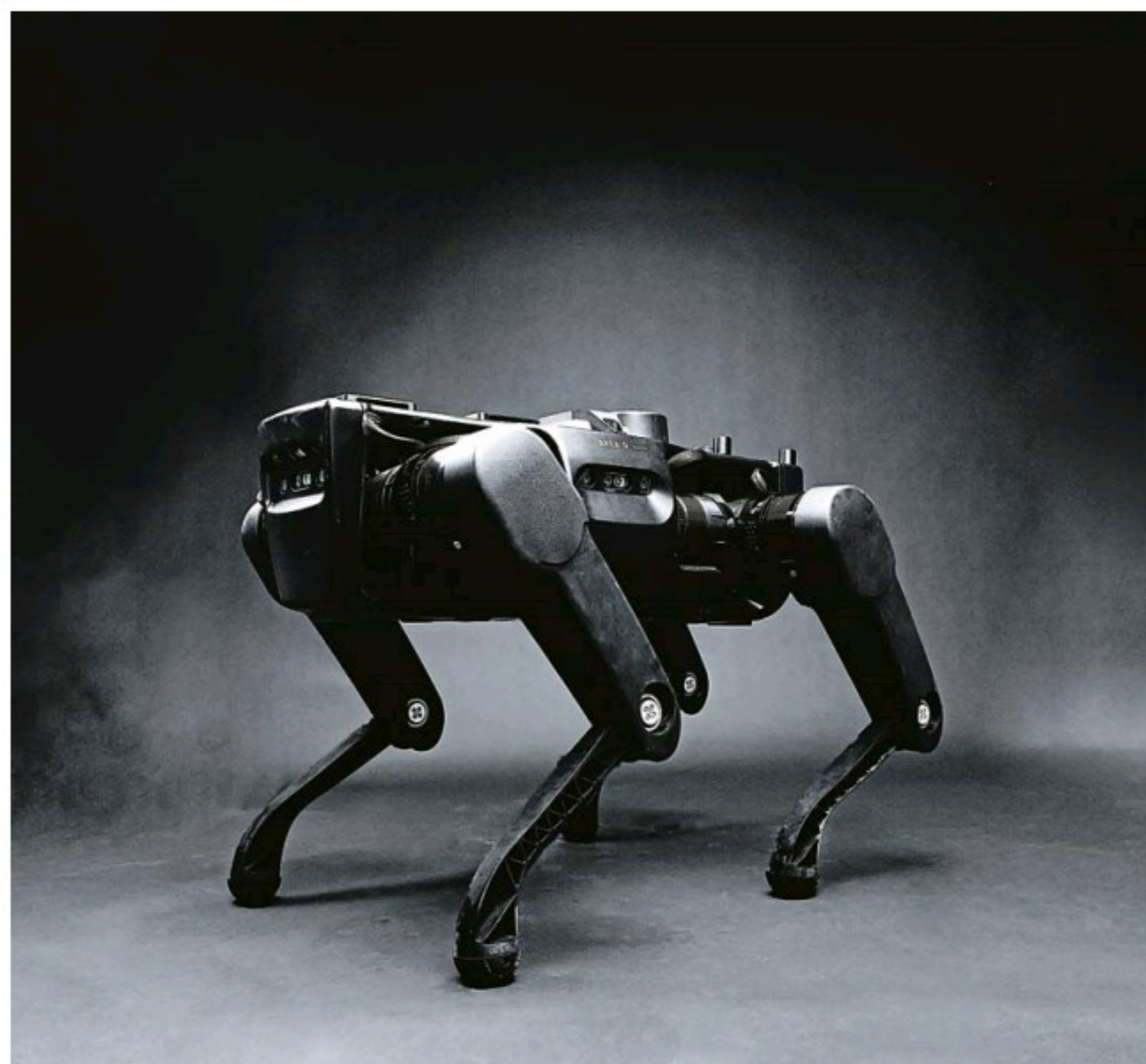
« Les robots sur lesquels les universitaires européens mènent leurs recherches sont chinois. Il faut proposer une alternative européenne. »

ANTOINE BORDES
Directeur scientifique chez Helsing

européens mènent leurs recherches sont chinois. Il faut proposer une alternative européenne », affirme Antoine Bordes.

Pour accélérer le processus de recherche et développement, Helsing s'associe à l'Inria, à Paris et à l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich pour accueillir des ingénieurs en thèse sur la robotique.

Car il reste du chemin avant de lancer une production massive de robots pour le champ de bataille, avec plusieurs verrous technologiques majeurs. Notamment l'autonomie en extérieur (pentes, qua-



RX-1, encore au stade de prototype, a été conçu par les équipes d'Area 9, la division de recherche de Helsing. Photo Helsing

lité du sol), la capacité à se repérer dans un environnement inconnu et changeant, et des capacités hardware suffisantes pour affronter des conditions complexes (eau, boue, chaleur). « Personne n'a encore résolu ces problèmes-là, fait valoir le chercheur. Nous avons besoin de cerveaux pour y arriver. »

D'après les informations du « Financial Times », Helsing - qui ne communique pas sur ses revenus - est en train de lever 1,2 milliard de dollars auprès de Dragoner Investment et LightSpeed, pour une valorisation de 18 milliards de dollars. Si la société est déjà bien installée outre-Rhin, le développement

semble plus mesuré côté français, dans un univers où les relations entre start-up et grands industriels demeurent complexes. Elle bénéficie cependant de l'appétit des investisseurs pour le secteur de la défense, porté par les promesses d'investissements croissants des puissances européennes. ■

aws VIVATECH
17-20 JUIN 2026 / PARIS

Façonnons ensemble le futur de l'IA

AWS, moteur d'innovation pour votre secteur

Retrouvez-nous à VivaTech
PAVILLON 7 - STAND 2F13
17-20 Juin 2026
Paris Expo Porte de Versailles

Genesis et ReGeneration fusionnent pour peser dans l'agriculture régénératrice

AGRITECH

Face à un marché des greentechs en mutation, les deux concurrents se rapprochent pour se positionner en acteur clé de l'agriculture régénératrice.

Un moyen aussi pour le nouvel ensemble de lever des fonds.

Camille Wong

La consolidation gagne l'agriculture régénératrice. Genesis et ReGeneration officialisent leur fusion pour donner naissance à Hedge, une start-up qui entend couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur, de la mesure scientifique de l'impact sur les sols à la génération de crédits carbone certifiés.

« Les entreprises sont de plus en plus challengées en interne sur leurs investissements environnementaux. Elles doivent démontrer leur impact, mais aussi générer un retour sur investissement », explique Quentin Sannié, cofondateur de Genesis, désormais vice-président de Hedge.

D'un côté, Genesis a développé des outils de mesure de la santé des sols et de l'impact des pratiques agricoles. De l'autre, ReGeneration s'est spécialisé dans la structuration de projets carbone et leur certification selon des standards internationaux (Vera, Gold standard...).

Baisse des investissements dans l'impact

La nouvelle entité se positionne ainsi comme un « guichet unique » avec l'ambition de répondre à des besoins jusqu'ici fragmentés entre

plusieurs acteurs : collecte de données agronomiques, suivi des pratiques, certification et génération de crédits carbone ou de mécanismes de compensation carbone. La start-up cible en priorité les grandes entreprises engagées dans des trajectoires de décarbonation. Elle compte parmi ses clients des groupes comme Nestlé ou L'Oréal, ainsi que des acteurs agricoles comme Axérial.

Le contexte reste toutefois tendu. Le ralentissement des investissements dans l'impact, accentué par les incertitudes géopolitiques, pèse sur le secteur. « Le momentum est moins favorable qu'il y a deux ans, mais les exigences en matière de certification et d'intégrité n'ont jamais été aussi élevées », note Thomas Rabant, cofondateur de ReGeneration, qui prend la direction générale du nouvel ensemble.

Le marché des crédits carbone agricoles reste en phase de structuration. Le secteur a été ces dernières années ébranlé par des scandales de greenwashing. Par ailleurs, en France, le label bas carbone est jugé décevant par de nombreux acteurs et peine à financer des projets agricoles. « Le segment premium, fondé

sur des crédits de haute intégrité, progresse, même si les volumes restent limités. Les entreprises sérieuses adoptent une approche binaire, soit elles s'abstiennent, soit elles investissent dans des projets très exigeants », analyse Thomas Rabant.

Un environnement devenu plus morose

Avec 25 collaborateurs répartis entre Paris et Bordeaux, le nouvel ensemble a représenté 1,9 million d'euros de chiffre d'affaires en 2025. L'entreprise cible les 3,5 millions cette année et l'atteinte de la rentabilité dès 2027. La fusion doit aussi faciliter l'accès dans un environnement devenu plus morose. L'entreprise indique avoir engagé un tour de financement de 4 millions d'euros pour accélérer son déploiement commercial et territorial.

ReGeneration avait de son côté bénéficié d'un financement de projets à travers un « programme carbone » de 10 millions d'euros soutenu par Mirova, débloqué par tranches en fonction de l'atteinte d'objectifs.

Dans un secteur fragilisé par la fin de l'« effet de mode » de l'impact, les observateurs anticipent une consolidation. « Beaucoup d'acteurs ne survivront pas seuls. Les rapprochements peuvent devenir une voie de sortie pour une partie de l'écosystème, en particulier pour les sujets impact qui font partie de ceux qui souffrent le plus », estime Anatole de Maizières, investisseur en capital-risque dans l'impact.

Sur cette thématique, Hedge n'est pas seul. Ces cinq dernières années, l'agriculture régénératrice (mesure, amélioration des pratiques, crédits carbone, etc.) a attiré des start-up européennes, à l'instar de Soil Capital, Agreeena, InSoil ou encore CarbonFarm. ■



RETROUVEZ AUSSI NOTRE VIDÉO

Flashez ce QR code pour visionner notre vidéo
Agriculture : pourquoi le détroit d'Ormuz fait flamber le prix des engrais

Tempête silencieuse sur les entreprises de l'économie sociale et solidaire

ENTREPRISE

Les entreprises de l'économie sociale et solidaire paient au prix fort les conséquences de la conjoncture économique et la crise des finances publiques.

Plus de 10.400 emplois ont déjà été supprimés dans le secteur l'année dernière.

Guillaume Roussange
— Correspondant à Rennes

Pancartes et chasubles aux couleurs de la CGT ne leur ont pas été d'un grand secours : les 44 salariés de l'entreprise d'insertion Sato Relais, spécialisés, à Quimper et à Guipavas (Finistère), dans le recyclage de papier, vont être licenciés et la collecte supprimée. L'argent de la vente des ateliers devrait permettre de financer le plan social et de renflouer les caisses de l'entreprise, qui justifie cette décision par « une dégradation persistante de la trésorerie ».

Dans la région, le cas de Sato Relais est loin d'être isolé. En juin, Talendi, qui emploie près de 500 salariés dont 380 en situation de handicap, a lui aussi annoncé la fermeture de son site de Trégueux, dans les Côtes-d'Armor. Avec, à la clé, la suppression de plus de 60 postes. Raison invoquée : là encore, un équilibre financier devenu « intenable », selon Damien Quillet, le directeur général de la structure, dont le chiffre d'affaires a fondu de 18 millions d'euros à quelque 15 millions ces trois dernières années.

« Aujourd'hui, des centaines d'emplois sont menacés. C'est un plan social à bas bruit qui se produit », s'alarme Michel Pier Jézéquel, le président de la chambre régionale de l'économie sociale et solidaire (ESS) de Bretagne. Ce champ d'activités protéiforme, qui regroupe associations, entreprises d'insertion, coopératives et autres mutuelles exerçant des activités d'utilité sociale ou écologique, est un poids lourd de l'économie française. Il emploie 2,7 millions de salariés (14 % du secteur privé et 10 % de l'emploi total), répartis dans 147.000 entreprises qui totalisent 10 % du PIB. En Bretagne, l'une des régions en pointe, le secteur compte près de 12.500 établissements et pèse 13,7 % de l'emploi total. Un secteur par nature dépendant de la commande publique, voire, pour certains de ses

panes, des subventions de l'Etat et des collectivités. La pression croissante sur leurs budgets, aggravée par les crises géopolitiques internationales, a resserré l'étau sur les équilibres de ces structures, dont les plus petites – les associations notamment – sont souvent précaires.

La presse locale se fait l'écho de ces difficultés, relayant les jugements des tribunaux de commerce décidant, ici un plan redressement, là une liquidation. Comme en avril, à Lille, où l'association Canal (160 salariés) a mis la clé sous la porte. A Marseille, le Fil Rouge, longtemps présenté comme un porte-drapeau du textile made in France, a été placé en redressement judiciaire avec sa cinquantaine de salariés. A Blois, l'ADA Omnisports, propriétaire du palais des sports, a annoncé, sa mise en liquidation en janvier.

Objectifs manqués

Partout, les exemples se multiplient. Au point qu'ESS France, la fédération nationale du secteur, a tiré la sonnette d'alarme, estimant par la voix de son président, Benoît Hamon, que les « signaux d'alerte constatés depuis plusieurs mois se confirment ». Pour l'ex-ministre socialiste délégué à l'économie sociale et solidaire, le recul des emplois « dans la culture, l'action sociale ou l'aide à domicile » risque d'entraîner la « disparition de services » et de « fragiliser la cohésion sociale » du pays. Faute de soutien suffisant – l'ESS ne reçoit que 7 % des aides aux entreprises, selon un rapport de la Cour des comptes de 2025 –, la loi qu'il a portée en 2014 a manqué son but, selon les magistrats de la rue Cambon. A savoir créer plus de 100.000 emplois et, surtout, structurer la filière de manière pérenne ; notamment en développant l'agrément « Entreprise solidaire d'utilité sociale » (Esus) qui devait bénéficier à 10.000 entreprises. Aujourd'hui, à peine 3.000 d'entre elles l'ont obtenu. « Le changement d'échelle attendu ne s'est pas produit », constatent les magistrats.

Résultat : l'ESS reste toujours

« Les signaux d'alerte constatés depuis plusieurs mois se confirment. »

BENOÎT HAMON
Président d'ESS France



Les acteurs de l'économie sociale et solidaire redoutent un gigantesque plan social dans le secteur. Photo Talendi

aussi sensible aux aléas de la conjoncture. Selon la dernière note de conjoncture d'ESS France, le solde net d'emplois dans le secteur – la différence entre les emplois créés et détruits – s'est révélé négatif en 2025 : 10.400 emplois ont été perdus. Du jamais-vu depuis la crise sanitaire. A lui seul, le monde associatif a perdu 12.300 emplois, cinq fois plus que celui des mutuelles dont les effectifs ont fondu de 2 %, soit 2.465 postes, selon ESS France.

Hausse des charges

Aucune région métropolitaine n'échappe au marasme : 2.600 emplois ont été supprimés en Ile-de-France, 1.400 en Occitanie, près de 1.200 dans le Grand Est... Même les régions réputées très actives en matière de vie associative, sociale, culturelle ou sportive sont à la peine. Le bilan fait état de 300 emplois en moins en Bretagne. Idem en région Pays de Loire, dont la présidente, Christelle Moranzais (Horizons), a assumé, en 2024, les coupes rases opérées dans le budget de la culture, repère, selon elle, « d'associations très politisées, vivant de l'argent public ». Une déclaration choc qui a suscité de vives réactions, y compris au niveau national.

Les acteurs de l'ESS redoutent de payer au prix fort la cure d'amaigris-

sement des finances publiques. Et ce, alors qu'elles sont confrontées, comme leurs homologues du secteur strictement « marchand », à l'inflation de leurs charges. Notamment celle du SMIC, entrée en vigueur le 1^{er} juin, et du gel des allègements de charge, qui vont mécaniquement alourdir la masse salariale des structures. Face à cette situation, les acteurs de l'ESS sont bien désarmés. D'autant que les employeurs du secteur, réunis au sein de l'Udes, ne sont pas reconnus en tant que fédération patronale, au même titre que le Medef ou la CPME.

Pis, au niveau local, les chambres régionales de l'ESS, le bras armé du secteur dans les territoires, voient leurs moyens fondre : celle de Normandie a été liquidée, celle de Bretagne a dû suspendre les activités de son observatoire, son budget ayant chuté de 25 % en deux ans, à 1,5 million d'euros.

Difficile dans ces conditions de relayer les mesures prises par la fédération nationale pour pallier les effets de la crise. Notamment la grande campagne de communication sur laquelle planche ESS France ou la future plateforme devant favoriser une meilleure coopération entre les acteurs du mouvement – fournisseurs, sous-traitants, partenaires. ■

La Feuille d'Erable imagine la fin des entreprises d'insertion

Installée à Rennes, la PME historiquement spécialisée dans le recyclage et le réemploi, réfléchit à une évolution de son modèle, dans un contexte marqué par l'instabilité réglementaire et financière.

Jamais il n'aurait imaginé devoir inscrire ce thème à l'ordre du jour du séminaire sur l'avenir, à dix ans, de l'entreprise. C'est pourtant bien sur l'hypothèse d'une « disparition de l'insertion » qu'Eric Challan-Belval, le président de la Feuille d'Erable, a demandé à ses collaborateurs de plancher. Pour le responsable, ce scénario n'a plus rien de farfelu, tant les difficultés s'accumulent pour le spécialiste de la collecte de la collecte de papiers, de la propreté, ou du lavage de contenants, installée à Rennes.

Dernier exemple en date : la décision « unilatérale », selon lui, de l'éco-organisme Citeo de concentrer l'activité de réemploi des bouteilles vers une start-up installée en Loire-Atlantique. Un choix qui a « condamné » l'atelier du Breton, dans lequel il avait récemment investi 500.000 euros. « Résultat : nous allons très probablement stopper cette activité, qui n'emploie déjà plus que quatre salariés, contre quinze il y a quelques années. Soutenir un acteur unique, censé diminuer les prix en massifiant les volumes, a déstabilisé le marché. Je regrette que, comme pour le textile, l'Etat ne joue pas son rôle de régulateur des éco-organismes », lâche Eric Challan-Belval.

Problème de visibilité

Autre motif de mécontentement pour le dirigeant, également connu pour présider le Medef d'Ille-et-Vilaine : l'instabilité des dispositifs de soutien à l'emploi. En particulier, de l'aide au poste, qui permet de compenser financièrement les surcoûts de l'insertion, l'absentéisme ou l'encadrement renforcé par exemple, dont

les enveloppes sont revues à la baisse. Auclair, l'une des structures de la Feuille d'Erable, spécialisée dans le nettoyage écologique, a ainsi récemment perdu 1,5 équivalent temps plein sur dix. « Compte tenu des délais de traitement des dossiers, nous n'avons pas pu anticiper cette baisse. On va donc devoir absorber ce poste sur nos fonds propres. Auclair va donc enregistrer une année déficitaire », peste le dirigeant.

Aujourd'hui, La Feuille d'Erable emploie 90 salariés dont 70 en insertion, le tout pour un chiffre d'affaires de 4,5 millions d'euros. Un ratio, qui compte tenu des évolutions du secteur, pourrait évoluer, en diminuant le recours aux contrats aidés ou en développant l'automatisation de certaines tâches. « Réfléchir à l'évolution du modèle est une nécessité », admet Eric Challan-Belval.

Son équipe a sollicité l'aide d'un cabinet extérieur pour plancher sur des pistes de diversification. Et sortir de la dépendance aux secteurs, hier porteurs et soutenus, tel que le recyclage des déchets du bâtiment, qui peinent à trouver leur équilibre économique. Parmi d'autres, la PME s'intéresse à la question des livraisons à vélo, très en vogue, qui permettrait de conjuguer les exigences de rentabilité à la vocation sociale de l'entreprise, son « ADN » depuis sa création en 1983. — G. R.

« Je regrette que, comme pour le textile, l'Etat ne joue pas son rôle de régulateur des éco-organismes. »

ERIC CHALLAN-BELVAL,
Président de la Feuille
d'Erable

N'Go Shoes en passe de trouver un sauveteur

Cette marque de baskets, basée sur un partenariat avec des artisans au Vietnam, a buté sur des difficultés de trésorerie.

Emmanuel Guimard
— Correspondant à Nantes

Les baskets « éthiques » de N'Go Shoes sont reconnaissables entre mille avec, sur les côtés, ces bandes tissées à la main, au Vietnam. Pourtant, cette marque nantaise si singulière a bien failli s'éteindre. Placée en redressement judiciaire en décembre dernier, elle devrait continuer sa route sous l'égide d'un repreneur dont le nom n'est pas encore communiqué. Le tribunal de commerce de Nantes statuera le 10 juin prochain sur le dossier.

La dimension sociale et solidaire qui a fait naître N'Go Shoes devrait

perdurer. C'était là un prérequis pour Kévin Gougeon, qui a fondé la marque en 2017 avec Ronan Collin. « C'est notre ADN et les trois candidats à la reprise sont venus pour cela », assure l'entrepreneur nantais. N'Go Shoes est en effet fondée sur un partenariat avec des tisseuses du nord du Vietnam, valorisant un savoir-faire ancestral.

Projets d'éducation

Dès l'origine, l'entreprise s'est engagée à reverser une partie de son chiffre d'affaires pour soutenir des projets d'éducation dans cette même région. « Ce qui a permis de créer sept écoles pour 500 enfants scolarisés », relate Kévin Gougeon, qui fait valoir des choix de matières conférant, selon lui, une robustesse et une durabilité accrues par rapport à bon nombre de sneakers du marché. Les difficultés de la PME

remontent à 2023 après une levée de fonds de 1,2 million d'euros sous forme de capital et de dette. « On a voulu accélérer au moment où le marché s'est tendu », explique Kévin Gougeon. L'entreprise, déjà présente en Allemagne, tente alors une implantation commerciale en Australie et au Chili.

N'Go Shoes va subir la baisse de fréquentation des magasins.

Sur un marché du retail devenu plus ardu, N'Go Shoes va subir la baisse de fréquentation des magasins, qui représentaient deux tiers de ses débouchés. « Nous avons été plantés du jour au lendemain par notre distributeur en Allemagne,

notre premier marché export », déplore l'entrepreneur.

Dès lors, le chiffre d'affaires qui avait dépassé le million d'euros en 2022, avec dix personnes, s'est dégradé pour se réduire à 800.000 euros en 2025 et la PME, qui a produit 15.000 paires par an à son apogée, s'est retrouvée dans l'incapacité de rembourser ses dettes et sans moyens pour lancer la nouvelle collection. Selon Kévin Gougeon, la marque, avec son nouvel actionnaire, visera la stabilité et la rentabilité avant d'envisager de monter en puissance. Elle devrait bénéficier pour cela des fonctions support et de l'assise commerciale de son repreneur. Ce dernier acquiert les actifs, la marque, le stock, la base clients et les moules, mais pas la dette bancaire. Il continuera aussi à faire travailler les 25 tisseuses vietnamiennes. ■

Sêmeia lève 21 millions d'euros pour étendre la télésurveillance médicale

INNOVATEURS

Laurent Marcaillou
— Correspondant à Toulouse

La société de télésurveillance médicale Sêmeia vient de lever 21 millions d'euros de fonds propres pour s'ouvrir à de nouvelles pathologies. Le tour de table a été mené par le fonds allemand Acton Capital, Mutuelles Impact, le fonds à impact Citizen Capital et les actionnaires historiques, Banque des Territoires et Orange Ventures. Les fondateurs conservent 46 % de l'entreprise qui avait levé 8 millions en 2022.

Constatant que les médecins passent beaucoup de temps à chercher les données de santé des patients, trois anciens cadres de l'assurance santé et des télécoms, Pierre Hornus, Mathieu Godart et Daniel Szeftel, ont créé la plateforme logicielle MedicWise qui collecte et analyse les données des patients chroniques. Fondée en 2017, l'entreprise a installé en 2019 l'informatique, la R&D et le support médical à Toulouse, où travaillent les deux tiers des 70 salariés. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 5,5 millions d'euros en 2025, devenant bénéficiaire.

Sêmeia est leader de la télésurveillance en néphrologie avec 85 % du marché en France. Sa plateforme collecte les données des analyses biologiques, des tensiomètres connectés et des ordonnances pour lancer

Il a dit



« Le remboursement de la télésurveillance a entraîné le doublement du marché chaque année. »

PIERRE HORNUS
PDG de Sêmeia

des alertes. Son dispositif suit aussi les personnes greffées du poumon ou atteintes de bipolarité en relevant les données du sommeil et les réponses à un questionnaire.

MedicWise est utilisé dans 500 établissements de soins par 35.000 patients en néphrologie, transplantation d'organes, santé mentale et cardiologie, au tarif de base de 40 euros par mois. « Le remboursement de la télésurveillance par la Sécurité sociale depuis la fin 2023 a entraîné le doublement du marché chaque année, car elle fait gagner du temps aux médecins », souligne Pierre Hornus, PDG de Sêmeia.

Moins d'hospitalisations
Selon une étude clinique, l'utilisation de la télésurveillance en néphrologie a réduit les hospitalisations de 26 % et le temps médical de 73 %. Une autre étude menée avec la Fondation Fondamental sur le suivi de 1.000 patients bipolaires relève une baisse de 50 % des tentatives de suicide et de 41 % des hospitalisations d'urgence. Sêmeia veut étendre son dispositif à d'autres pathologies en menant des essais cliniques auprès de 1.000 patients. La société en effectue déjà sur les maladies inflammatoires de l'appareil digestif, le diabète et la dépression, mais a des projets pour les maladies respiratoires et cardiovasculaires.

La levée de fonds lui permettra de recruter des développeurs et des data scientists pour créer de nouvelles fonctionnalités en analysant les données de santé avec l'IA. Les médecins pourront vérifier les réactions aux médicaments du patient à travers l'historique des analyses biologiques. La société veut utiliser aussi les données collectées par les chercheurs. « Demain, on pourra recommander des actions en fonction du profil du patient », avance Pierre Hornus.

Par ailleurs, Sêmeia pourra continuer à racheter des start-up dans le secteur de la télésurveillance, après l'acquisition en 2022 d'Optim'Care à Limoges (Haute-Vienne), qui suit les patients après une greffe d'organe, et en novembre dernier de Healabs à Valence (Drôme) pour les dialysés. ■



Coverguard équipe les travailleurs des pieds à la tête, avec des chaussures de sécurité, des casques, des gants... Photo Coverguard

Coverguard veut constituer un leader européen de la protection

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

Le spécialiste des équipements de protection individuelle vient de reprendre LMA, PME historique du vêtement de travail.

Stéphane Frachet
— Correspondant à Lyon

Mariage de poids dans les EPI, les équipements de protection individuelle. Le lyonnais Coverguard, contrôlé par le fonds familial Dentressangle, vient de reprendre LMA (Le Meilleur d'Amiens), un concepteur et négociant de vêtements de travail installé à Querrieu, dans la Somme. Le montant de l'opération n'est pas communiqué.

Thomas Lebeurre, dernier actionnaire familial de cette PME

dont l'histoire remonte à 1855, réinvestit dans le holding de tête. Il continue de diriger le site amiénois et ses cent salariés. Ce spécialiste du vêtement pro apporte un bureau d'études et de sourcing textile, un atelier de personnalisation, 450 produits et 30 millions d'euros de chiffre d'affaires grâce à une forte présence dans l'industrie, la chimie, l'énergie, le BTP et le monde agricole. Pour la production en série, LMA maintient son partenariat industriel avec une usine de confection en Tunisie.

« Cette acquisition nous renforce dans notre stratégie de devenir un leader sur la zone Europe, Moyen-Orient, Afrique », explique Hervé Zipper, directeur général de Coverguard depuis 2023, qui a modifié la stratégie du groupe en visant une meilleure implantation en Europe, quitte à céder des positions en Asie et sur le continent américain.

En 2023, la PME de Mionnay, dans le Rhône, a cédé sa participa-

tion dans Safety Inx en Chine, acquise deux ans plus tôt, tout en se renforçant dans les vêtements et équipements de soudeurs avec l'acquisition du français Weltek. Un recentrage qui a plusieurs atouts, selon Hervé Zipper : « Cela nous apporte plus d'agilité, moins d'impact environnemental et plus de trésorerie, car les périodes de stockage sont moins longues. »

Une activité dynamique en Europe de l'Est

Pour LMA, ce rapprochement offre l'opportunité d'accéder à une plus forte exposition internationale en s'appuyant sur un groupe qui dispose d'une couverture mondiale et d'un entrepôt à Budapest. Si l'activité tourne au ralenti en France, elle reste dynamique dans d'autres pays d'Europe, notamment en Europe de l'Est, indique Coverguard, qui équipe les travailleurs « des pieds à la tête ». Autrement dit des chaussures de sécurité jusqu'aux casques de

protection en passant par les gants, les tenues, les appareils de protection des yeux et des oreilles.

Le groupe de 250 personnes affiche un chiffre d'affaires consolidé de 130 millions d'euros, dont plus de 60 % à l'international. « Nous avons l'ambition de porter rapidement les ventes à 150 millions d'euros », dit Hervé Zipper, qui mène des « discussions » avec une dizaine d'entreprises du secteur dans toute l'Europe. « LMA n'était pas à vendre. Mais nous nous sommes rencontrés et nous avons trouvé des objectifs communs », signale d'ailleurs le dirigeant.

Dans une Europe qui a tendance à se désindustrialiser, la concurrence s'aiguise. Avec un volume estimé à 1,5 milliard d'euros, la France n'est que le troisième marché sur le Vieux Continent, derrière l'Allemagne et le Royaume-Uni. Coverguard a bien l'intention de jouer un rôle dans la consolidation qui risque de s'opérer. ■

Génie électrique : Fauché se renforce dans l'ouest avec EIB

OCCITANIE

Bien implanté dans le sud de la France, le groupe rachète une entreprise d'électricité du Maine-et-Loire.

Fauché poursuit ses acquisitions. Après Lumelec dans la Vienne en juillet 2025, le groupe d'électricité industrielle installé à Montauban (Tarn-et-Garonne) vient de racheter l'entreprise EIB (Electricité industrielle bâtiment) à Ecoouflant, près d'Angers (Maine-et-Loire). Cette PME de 47 salariés a réalisé un chiffre d'affaires de 10,5 millions en 2025 dans les métiers de l'électricité, du chauffage, de la climatisation et de la plomberie. Elle intervient auprès des collectivités (ville d'Angers, préfecture, etc.) et des entreprises industrielles et du secteur tertiaire.

Les deux dirigeants d'EIB restent dans le groupe pour accompagner la transition : Richard Metivier développera l'activité de chauffage et de climatisation de Fauché dans l'ouest de la France et Patrick Chevalier prendra sa retraite dans un an. Cette acquisition permet au groupe

de s'implanter dans le Maine-et-Loire et de renforcer son expertise dans les métiers de la climatisation, du chauffage et de la plomberie, en complément de l'installation et de la maintenance électriques.

Le groupe était déjà présent dans les Pays de la Loire avec ses agences de Nantes, Saint-Nazaire (Loire-Atlantique), Laval (Mayenne) et Nesmy (Vendée), qui emploient 90 salariés. Après soixante-trois ans d'existence, Fauché compte 160 implantations en France. Il est moins présent dans la moitié nord du pays. « En fonction des opportunités, nous poursuivons notre maillage territorial en France, notamment dans l'est où nous ne sommes pas implantés », indique Christophe Guitton, président de Fauché.

Le groupe a développé une activité de chauffage et de climatisation.

Ces dernières années, le groupe a développé une activité de chauffage et de climatisation complémentaire à l'installation électrique, à la demande de ses clients soucieux de

transition énergétique. Mais ce domaine ne forme que 5 % de son chiffre d'affaires. Le groupe est spécialisé dans l'installation électrique et la maintenance multitechnique pour les bâtiments tertiaires et industriels et les transports (recharges d'autobus électriques, gares...). Il a électrifié il y a deux ans le port de Toulon pour que les bateaux de croisière ne fassent plus tourner les moteurs diesel à quai.

Centrales nucléaires

Fauché poursuit aussi son développement dans les énergies photovoltaïque et nucléaire. « Nous avons ouvert des agences près des centrales nucléaires et des sites du CEA de la vallée du Rhône notamment, pour intervenir dans l'électrotechnique, les automatismes et la mécanique », explique Christophe Guitton. Outre son activité historique à la centrale de Golfech, le groupe s'est implanté sur les sites nucléaires de Marcoule, Cadarache et Bagnols-sur-Cèze.

Détenu à 85 % par ses salariés, Fauché grandit rapidement par croissance interne et externe. Il a augmenté son chiffre d'affaires de 50 % en deux ans, à 596 millions en 2025, et emploie désormais 3.700 salariés. — L.M. (à Toulouse)

Lestra investit dans une ligne d'oreillers pour comprimer ses coûts

CENTRE-VAL DE LOIRE

Implanté près d'Amboise, le numéro deux des couettes et oreillers en France veut renforcer sa compétitivité pour préserver ses débouchés dans la grande distribution.

Christine Berkovicus
— Correspondante à Orléans

Lestra, fabricant français de couettes et d'oreillers, est en train d'installer une nouvelle ligne d'oreillers dans son usine de Nazelles-Négron (Indre-et-Loire), près d'Amboise. Cette entreprise familiale, détenue depuis 1998 par Eric Andres et ses frères, investit environ 2 millions d'euros dans ces installations robotisées qui seront gérées à distance par deux opérateurs, contre six à huit personnes pour une ligne traditionnelle.

En cours de montage, le matériel sera opérationnel en juillet. Il permettra de supprimer le travail

de nuit et d'augmenter la capacité de production de 25 à 30 %. « Notre volonté est de faire baisser les coûts pour sécuriser nos débouchés », explique Régis Lefèvre, directeur de la stratégie et du développement.

Baisse des effectifs

Les principaux clients de Lestra sont les grandes surfaces alimentaires ou spécialisées, qui pèsent pour 60 % du chiffre d'affaires. Or celles-ci subissent la concurrence de groupes européens comme Action ou même Ikea, qui font souvent fabriquer ce type d'articles en Europe de l'Est, où le coût du travail est bien plus faible. « Nous commençons à en ressentir l'impact ; il nous faut donc anticiper ces évolutions. Avec cette nouvelle ligne, nous allons donner à nos clients les moyens de défendre leur compétitivité et nous allons aussi en bénéficier », poursuit le dirigeant, qui chiffre entre 10 et 15 % le coût de la main-d'œuvre sur le prix de revient d'un oreiller.

Cette transformation vient compléter l'investissement de 4 millions d'euros qui avait permis, il y a cinq ans, d'automatiser les lignes de fabrication de couettes,

déjà en réponse à ces impératifs de réduction des coûts. Le programme a porté ses fruits. L'entreprise, qui réalise 55 % de son activité sur ces produits, a vu son chiffre d'affaires progresser de 5 millions d'euros pour atteindre 40 millions l'an dernier, et son résultat s'améliorer, tandis que ses effectifs sont passés de 200 à 180 personnes grâce à des départs non remplacés.

Lestra soigne par ailleurs le haut de gamme, réservé au réseau des boutiques traditionnelles de literie, qui représente 15 % de ses ventes. L'an dernier, l'entreprise a mobilisé 400.000 euros pour une nouvelle ligne qui permet de souffler des couettes innovantes, réalisées en synthétique mais donnant la sensation du duvet.

Avec cette nouvelle organisation industrielle, Lestra, numéro deux français derrière Dodo, espère non seulement contenir ses prix mais aussi gagner de nouvelles parts de marché, dans un secteur de niche évalué à plus de 320 millions d'euros. Le chiffre d'affaires de l'entreprise devrait atteindre 42 millions d'euros en 2026. L'objectif est de parvenir à 50 millions d'ici à cinq à dix ans. ■

Guerre au Moyen-Orient : la pression monte sur la trésorerie des entreprises

FINANCE D'ENTREPRISE

Selon une enquête, plus de 70 % des grandes entreprises et des ETI perçoivent les effets de la guerre sur leur trésorerie.

Une proportion encore plus élevée pour les entreprises exposées aux matières premières.

Marion Heilmann

Les tensions autour du détroit d'Ormuz commencent à griffer les trésoreries des entreprises. Plus de 70 % des grandes entreprises et de celles de taille intermédiaire perçoivent maintenant les effets négatifs de la guerre sur leur trésorerie. Une proportion qui atteint 92 % pour les entreprises exposées aux matières premières. C'est ce qu'indique la dernière enquête mensuelle de Rexecode, réalisée début avril en partenariat avec l'Association française des trésoriers d'entreprise (AFTE) et le Mouvement des entreprises de taille intermédiaire (METI). Toutefois, l'ampleur de l'impact dépend beaucoup du degré d'exposition aux importations, de la sensibilité aux coûts énergétiques ou logistiques, ainsi que de la capacité des entreprises à s'adapter, précise l'enquête.

« La guerre au Moyen-Orient a un impact direct non seulement sur les coûts de l'énergie mais aussi sur les coûts des produits ou services qui lui sont liés », comme le plastique ou les transports explique aux « Echos » Daniel Biarneix, président de l'AFTE et directeur financier adjoint de Compagnie Saint-Gobain. D'un autre côté, les entreprises sont également confrontées à un net ralentissement de la demande lié à l'incertitude qu'a provoquée la guerre. « Elle a également un impact sur l'activité économique, même si à ce stade ce n'est qu'un ralentissement », ajoute-t-il. Selon les derniers chiffres de l'Insee, le PIB a en effet baissé de 0,1 % au premier trimestre par rapport au précédent.

Dans ce contexte, la trésorerie d'exploitation des entreprises est « impactée négativement », estime Daniel Biarneix, alors qu'un quart des trésoriers la qualifient de difficile. Pour y faire face, le principal levier (41 %) activé par les trésoriers est la réduction des coûts opérationnels, qui comprend souvent des économies de personnel. Viennent ensuite la hausse des prix de vente (28 %) et enfin le report ou l'adaptation des dépenses d'investissement (17 %). Toutefois, la trésorerie globale se montre résiliente à ce stade.

Coûts des financements en hausse

Et pour faire face à ces aléas, les entreprises n'éprouvent pas à ce stade de difficultés à se financer. « Les entreprises n'ont pas de problème d'accès à la liquidité », explique Daniel Biarneix. Les banques n'ont pas du tout refermé le robinet du crédit. Certes, les crédits d'investissement ont moins d'allant, mais c'est plutôt parce que les entreprises ont tendance à freiner leurs investissements en attendant de voir venir.

En effet, selon les dernières statistiques publiées par la Banque de France, la croissance annuelle de l'encours des crédits bancaires aux entreprises en France est demeurée élevée, à 2,8 % en mars. Et les trésoriers jugent encore l'accès au crédit



L'envolée des prix de l'énergie et des coûts des produits ou services qui lui sont liés, comme le plastique ou les transports, commence à avoir un effet sur les trésoreries.

facile. « Quant au financement obligataire, le volume d'émissions de dette est supérieur à l'année dernière, qui était déjà une très bonne année et le marché est ouvert non seulement aux entreprises bien notées mais à celles qui le sont un peu moins bien aussi », explique l'expert.

Les trésoriers jugent encore l'accès au crédit facile.

En revanche, ces liquidités ont un coût qui a tendance à augmenter, comme le constataient la moitié des trésoriers le mois dernier. Côté bancaire, les taux n'ont pas encore beaucoup grimpé, puisqu'ils sont passés de 3,67 % en janvier à 3,72 % en mars pour les crédits de moins de 1 million d'euros. En revanche, côté financement de marché, en raison des tensions qui agitent le marché obligataire, ils sont déjà passés de 3,55 % à 3,91 %.

Garder des liquidités

Face à ces contraintes, avec le cash disponible, les trésoriers des grandes entreprises et des ETI ne prennent pas de risques. Ils ont globalement renforcé leurs placements sur des comptes rémunérés, qui restent le principal support de gestion de trésorerie pour 41 % d'entre eux, selon l'enquête Rexecode.

À l'inverse, les placements en Organismes de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM), ces portefeuilles de valeurs mobilières, de créances et de liquidités gérés par des professionnels qui se chargent de les investir, reculent face à l'incertitude liée au contexte géopolitique. ■

Pourquoi les grands assureurs sont peu impactés par le conflit

Malgré la guerre au Moyen-Orient, les assureurs affichent des résultats solides. La situation pourrait se ternir en cas de conflit prolongé et de retour de l'inflation.

Tiffenn Clinkemaiellé

Trois mois après le début du conflit au Moyen-Orient, les grands assureurs s'en sortent – presque – sans dommage. « Sur le premier trimestre, aucun impact de la guerre n'est visible. Les résultats sont même très bons », avance Benjamin Serra, analyste senior assurance chez Moody's.

Plusieurs facteurs permettent d'expliquer cette bonne santé financière des assureurs malgré la guerre en Iran. La situation pourrait toutefois basculer en cas de conflit prolongé, préviennent les spécialistes du secteur.

Un risque inassurable

Le premier élément de réponse se trouve dans les contrats d'assurance. « Dans de très nombreuses clauses, le risque de guerre n'est pas couvert », rappelle ainsi Marc-Philippe Juilliard, directeur assurance chez S&P. Résultat : seule une partie du marché est exposée aux conséquences directes de la guerre dans le Golfe.

Si le risque de guerre est considéré comme inassurable dans les contrats d'assurance standards,

certaines couvertures spécialisées – comme dans l'assurance maritime, aviation ou cyber – offrent toutefois des protections. Mais là encore, l'exposition des acteurs est considérée comme « contenue et gérable », par les analystes de Morningstar DBRS.

Selon une note publiée en mars par Moody's, la valeur totale des navires assurés et bloqués dans le détroit atteignait 25 milliards de dollars. Ce chiffre, élevé, est toutefois inférieur aux dégâts causés par certaines catastrophes naturelles. Le coût des incendies qui ont ravagé Los Angeles et sa périphérie en janvier 2025 atteignait par exemple 40 milliards de dollars pour la profession. « Dans le cas de l'assurance maritime, la seule différence c'est que le risque est moins dispersé, et pèse sur un plus petit nombre d'acteurs plus spécialisés », souligne Benjamin Serra.

Peu de sinistres recensés

Cette exposition potentielle s'est par ailleurs rarement transformée en sinistres à indemniser. Par crainte pour la sécurité des marins, la plupart des navires bloqués dans le détroit d'Ormuz n'ont pas risqué la traversée. Les dégâts sont donc limités.

« Ce qu'on a constaté lors des résultats du premier trimestre, c'est que beaucoup d'assureurs ont dit ne pas avoir reçu de sinistres, ou très peu. Les pertes dépassent rarement quelques centaines de millions

d'euros, cela reste des montants très faibles », analyse Benjamin Serra.

« Compte tenu de l'envergure de leurs opérations mondiales, de leur solide solvabilité, du faible nombre de catastrophes naturelles enregistrées au premier trimestre et de leurs marges de souscription généralement saines, les pertes liées au conflit au Moyen-Orient sont facilement absorbées par les réserves de trésorerie existantes » des assureurs, résumant les experts de Morningstar, dans une note publiée fin mai.

Les acteurs du secteur seraient par ailleurs eux-mêmes largement protégés. « Ce sont typiquement des risques qui sont grandement réassurés », souligne Marc-Philippe

Juilliard. Si la sinistralité s'avérait significative, il y a de grandes chances pour que les réassureurs se retrouvent à payer une partie importante de la note. « Le risque ne semble donc pas extrême, mais la menace reste prise au sérieux. « Nous sommes dans une séquence d'observation, de prudence, et d'imprévisibilité », avance Marc-Philippe Juilliard. « Beaucoup de bateaux sont encore bloqués dans le détroit, l'exposition des assureurs demeure assez importante », abonde Benjamin Serra.

Une nouvelle envolée des prix

Et les montants à verser pourraient grimper, en cas de conflit qui dure. « Si les bateaux restent bloqués pendant douze mois, une clause pourrait permettre aux propriétaires de navires de réclamer une indemnisation, même s'il n'a pas été endommagé », explique l'expert.

Au-delà de ces effets directs, « la guerre pourrait avoir un effet sur la croissance économique, sur les marchés financiers, et surtout relancer l'inflation », analyse Marc-Philippe Juilliard. Une nouvelle envolée des prix aurait pour conséquence de faire augmenter le coût des sinistres à indemniser. L'équation pèserait sur les équilibres techniques des assureurs, qui affrontent dans le même temps un retour de la concurrence sur les tarifs. ■

« Si la sinistralité s'avérait significative, il y a de grandes chances pour que les réassureurs se retrouvent à payer une partie importante de la note. »

MARC-PHILIPPE JULLIARD
Directeur assurance
chez S&P

Assurance cyber : les entreprises grandes gagnantes de la guerre des prix

ASSURANCE

La guerre des prix fait rage dans l'assurance cyber.

En 2025, les tarifs pour les grands groupes ont reculé, pour la troisième année d'affilée.

Tifenn Clinkemaillié

Malgré les risques, la concurrence entre assureurs fait rage sur le front

de l'assurance cyber. Déterminés à gagner des parts de marché, les acteurs du secteur n'ont pas hésité, l'an passé, à tirer massivement les prix vers le bas. Au risque de s'exposer à des pertes majeures, alerte un rapport publié mardi par l'Amrae, l'association des directeurs des risques et des assurances des entreprises françaises. Car si de plus en plus d'entreprises souhaitent se protéger des cyberattaques, toutes n'ont pas les mêmes moyens de défense.

« En 2025, la compétition féroce entre assureurs a eu pour conséquence une baisse historique des prix et une amélioration des conditions de

marché », a souligné Philippe Cotelte, président de la commission cyber de l'Amrae, lors d'une conférence de presse organisée mardi. Toutes les catégories d'entreprises sont concernées.

Les grands groupes ont ainsi vu le prix de leurs contrats chuter de 32 %, après une réduction du taux de prime annuel de 18 % en 2024. Il s'agit par ailleurs de la troisième année d'affilée de baisse. La diminution atteint 23 % chez les ETI (entre 50 millions et 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires), contre 10 % un an plus tôt. Même les entreprises de taille moyenne (qui réalisent entre 10 et 50 millions d'euros de chiffre d'affaires) sont concernées (-20 %), alors qu'elles n'avaient pas vu leur taux de prime baisser en 2024. Autre signe d'assouplissement du marché, les franchises, soit le reste à charge pour les assurés, diminuent également.

Nouveaux acteurs

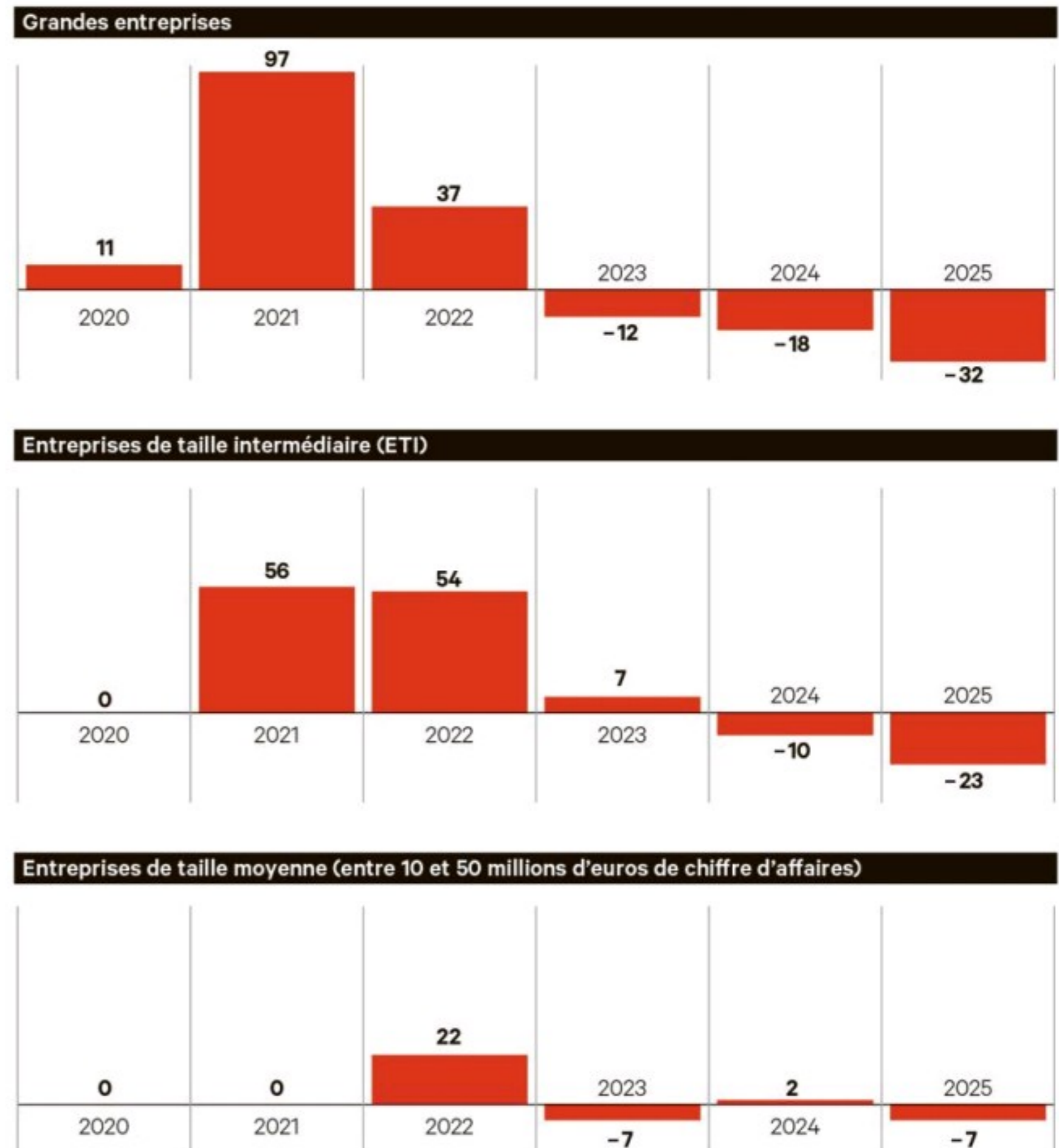
Résultat direct de cet assouplissement, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à se couvrir, à près de 21.000 au total (+49 %). Ce marché de niche était historiquement plutôt réservé aux grands groupes. Mais toutes les couches de l'économie s'y intéressent désormais. Le

nombre d'entreprises couvertes augmente ainsi de 75 % chez les ETI, et de 97 % dans les entreprises de taille moyenne. La hausse est plus modérée dans les petites entreprises (+45 %) et les microentreprises (+35 %).

Cette évolution s'explique par l'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché, aux parcours de souscription plus simples que les assureurs traditionnels. La tendance est aussi à la hausse pour les grandes entreprises (8 %), qui restent conscientes du danger. Mais derrière ce tableau à l'avantage des assurés, les assureurs, eux, avancent sur une ligne de crête. La baisse des prix s'est effectivement accompagnée « d'une hausse significative de la sinistralité, dont le montant est passé de 55 millions d'euros en 2024 à 83 millions d'euros en 2025 », souligne le rapport. « Le marché peut se retourner à tout moment », alerte Philippe Cotelte.

L'assurance cyber est marquée par une baisse des taux de prime depuis trois ans

Evolution du taux de prime annuel moyen selon la taille des entreprises assurées, en %



* LES ECHOS / SOURCE : AMRAE

AVIS DE CONVOCATION

Annonce légale à faire paraître au plus tard le 9 juin 2026

SACD

AVIS DE CONVOCATION
La Société des Auteurs et Compositeurs Dramatiques
Société civile à capital variable
Siège social : 11bis rue Ballu, 75442 Paris Cedex 09
RCS Paris D 784 406 936 - APE 9003 B

tiendra son assemblée générale annuelle le jeudi 25 juin 2026 à 14H30 à la Maison des Auteurs, 7 rue Ballu à Paris (9^{ème}), avec une vidéoconférence simultanée accessible sur l'espace personnel des associés, situé sur le site Internet www.sacd.fr.

ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE :

- A - Présentation des rapports :
 - 1 - Rapport de transparence
 - 2 - Présentation des comptes et des rapports du commissaire aux comptes
 - 3 - Rapport de la Commission de surveillance
- B - Communication éventuelle sur le rapport de la Commission de contrôle des Organismes de gestion des droits d'auteur et des droits voisins (COGDA)
- C - Approbation, à la majorité relative des voix des votants, des 15 résolutions suivantes, à l'exception des résolutions n° 3 et 10 qui doivent être approuvées à la majorité des deux tiers des voix exprimées et des résolutions n° 11 et 12 qui doivent être approuvées à la majorité absolue des voix exprimées :
 - 1 - Approbation de l'affectation de l'excédent de gestion pour 2025
 - 2 - Approbation de l'affectation des produits financiers issus du placement des droits au cours de l'exercice 2025
 - 3 - Approbation de l'utilisation des sommes irrépatriables issues de la gestion collective obligatoire ayant alimenté le budget de l'action culturelle au titre de l'exercice 2025
 - 4 - Approbation de l'utilisation en 2025 des sommes non répartissables prescrites issues de la gestion collective volontaire
 - 5 - Approbation de l'affectation en 2025 des prélèvements effectués sur les adaptations du domaine public
 - 6 - Approbation de l'affectation en 2025 des prélèvements effectués sur le domaine public
 - 7 - Approbation des comptes de l'exercice 2025, sous réserve de l'approbation de toutes les résolutions précédentes
 - 8 - Approbation du rapport de transparence de l'exercice 2025, comprenant l'attestation du Commissaire aux comptes le concernant
 - 9 - Approbation des conventions réglementées mises en œuvre dans le courant de l'exercice 2025 et du rapport du Commissaire aux comptes les concernant
 - 10 - Approbation du budget d'action culturelle pour 2026
 - 11 - Approbation de la radiation de certains associés en situation de non-activité depuis 10 ans (application de l'article 41-V des statuts)
 - 12 - Approbation de la radiation de certains associés dont l'adhésion à la SACD n'a pas été suivie d'une déclaration d'œuvre au répertoire de la Société dans le délai statutaire de 36 mois (application de l'article 41-V des statuts)
 - 13 - Approbation de la modification de la politique générale de déductions sur droits
 - 14 - Approbation de la résolution conférant la qualité d'administrateur de la SACD pour la mandature 2026-2027 à Emmanuel TEXERAUD président du comité belge, et à Marie-France LANDRY, présidente du comité canadien de la SACD
 - 15 - Opportunité de la demande de délibération d'un groupe d'associés représentant au moins 4 000 voix formulée dans les conditions prévues par l'article 34 III des statuts, de provoquer une délibération ultérieure des associés sur le sujet suivant : « Engagement d'actions contentieuses relatives à l'entraînement de systèmes d'intelligence artificielle sur les œuvres du répertoire de la SACD ». (Cette résolution sera votée en séance exclusivement, le jour de l'assemblée générale le 25 juin 2026, par les associés présents ou représentés. Les associés ne pouvant pas se rendre à l'assemblée, peuvent confier procuration à un autre associé pour voter cette résolution à leur place en séance - Le texte de cette demande et sa notice explicative, ainsi que la lettre de la Présidente de la SACD sur cette demande sont à la disposition des associés au siège de la Société et disponibles sur leur espace personnel sur le site www.sacd.fr, ainsi que sur le site de vote électronique <https://vote3.eklesio.com/elections-SACD> depuis le 22 mai 2026.)

D - Elections aux instances statutaires :

- 1 - Conseil d'Administration 9 sièges à pourvoir (mandat d'une durée de 3 ans) : 2 auteurs/auteur de théâtre, 1 auteur/auteur arts de la rue, 1 compositeur/compositeuse, 1 chorégraphe, 1 auteur/auteur cinéma, 2 scénaristes de télévision, 1 réalisateur/réalisatrice de télévision, 1 auteur/auteur radio
- 2 - Commission de Surveillance 3 sièges à pourvoir :
 - 2 sièges « œuvres audiovisuelles, cinéma, création numérique » (1 siège pour un mandat d'une durée de 3 ans ; un siège pour un mandat d'une durée de 2 ans)
 - 1 siège « œuvres du spectacle vivant » (mandat d'une durée de 3 ans)

Les comptes annuels, le rapport de transparence annuel et les autres rapports listés aux points A et B, les résolutions, leurs textes explicatifs visés au point C, ainsi que les renseignements sur tous les candidats au Conseil d'administration et à la Commission de surveillance (notes d'intention et CV), sont à disposition des associés, sur leur espace personnel sur le site www.sacd.fr et au siège de la SACD depuis le 24 avril 2026, ainsi que sur le site de vote électronique <https://vote3.eklesio.com/elections-SACD> depuis le 22 mai 2026.

Crédit privé : Eurazeo surfe sur l'engouement des investisseurs

GESTION D'ACTIFS

Eurazeo a levé 3,9 milliards pour son nouveau fonds de dette privée.

Ce record illustre l'enthousiasme des investisseurs pour ces actifs aux rendements élevés, malgré les turbulences sur le marché américain.

Sharon Wajsbrot

Alors que des secousses sur le marché américain de la dette privée se font toujours sentir, en France, chez Eurazeo, les investisseurs en redemandent. Mardi, la société de gestion tricolore a fait savoir qu'elle avait levé un montant record de 3,9 milliards d'euros pour son nouveau fonds de dette privée, Eurazeo Private Debt VII.

Levé auprès d'assureurs, fonds de pension, banques européennes, asiatiques et américaines, ce fonds devait atteindre 3 milliards d'euros,

mais face à la demande, Eurazeo a revu ses objectifs à la hausse. 65 % de ces avoirs sont déjà investis dans un peu plus de 70 sociétés, principalement des PME qui ont fait l'objet de rachat avec effet de levier par des fonds d'investissement (LBO).

En Europe, ces dernières constituent les premiers clients de ce type de crédit, bien plus cher que le crédit bancaire traditionnel. Ces prêts sont accessibles « à plus de secteurs et à des industries plus sensibles aux effets de cycle », explique Eurazeo.

Faillite d'acteurs américains

L'enthousiasme des investisseurs reste porté par les rendements élevés, explique Eric Gallerne, managing partner, chargé de l'activité crédit privé chez Eurazeo : « Banques, assureurs, fonds de pension, fonds souverain, ont un appétit qui reste élevé pour le crédit privé car ils veulent investir leur passif, ils ont besoin d'avoir des classes d'actifs qui génèrent du rendement. Pour ce fonds, notre plus gros fonds de dette privée levé à ce jour, on a un taux de réinvestissement de 75 % ».

En Europe, ce type de fonds bénéficie aussi, selon Eurazeo, d'une cer-

taine réallocation d'actifs des investisseurs tournés vers le marché américain du crédit privé qui souffre d'une vague de défiance liée à la faillite d'acteurs comme First Brands, aux demandes de retraits en série des clients particuliers et à l'exposition du secteur aux entreprises du software. De fait, en Europe, les acteurs du crédit privé revendiquent moins d'effet de levier qu'aux Etats-Unis et moins de clients particuliers.

Signe de ce mouvement : les fonds de crédit privé centrés sur l'Europe ont représenté 46 % des levées de fonds mondiales au cours des trois premiers trimestres de 2025, soit une forte augmentation par rapport aux 23 % de 2024,

selon les données de Preqin. Globalement, le marché du crédit privé reste néanmoins très largement dominant puisqu'il concentre les deux tiers des montants levés.

Bridgepoint vise les 5 milliards d'euros

Chez Eurazeo, on explique avoir eu des questions nombreuses de la part de ses investisseurs particuliers, mais depuis le début de l'année « la collecte est stable » et les « demandes de remboursements sont dans la moyenne des cinq dernières années ».

Selon Bloomberg, d'autres levées de fonds d'ampleur doivent aboutir prochainement en Europe dans la dette privée, comme celui de Bridgepoint qui vise les 5 milliards d'euros.

Aux Etats-Unis, les pertes latentes des prêteurs de crédit privé américains se sont creusées au premier trimestre pour atteindre leur plus haut niveau depuis 2022, selon les documents et données consultés par Reuters. Le taux de défaut de crédit privé américain mesuré par Fitch Ratings a atteint par ailleurs un niveau record de 6 % entre avril 2025 et avril 2026. ■

46%

LA PART DES FONDS DE CRÉDIT PRIVÉ

centrés sur l'Europe dans les levées de fonds mondiales au cours des trois premiers trimestres de 2025 (+23 % par rapport à 2024).

Les Echos
Le Parisien
SERVICES

DIFFUSEZ VOS PUBLICATIONS JUDICIAIRES DANS LE JOURNAL

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

L'Europe va rester durablement à la traîne des marchés mondiaux

BOURSE

Les actions du Vieux Continent demeurent sous pression, alors même que les autres indices mondiaux atteignent des records.

La faute à une plus grande sensibilité aux risques posés par le conflit en Iran.

Corentin Chappron

Les marchés mondiaux sont à la fête et l'Europe n'est pas invitée. Alors que Wall Street vole de record en record, la guerre en Iran a enrayé la dynamique qui portait les actions européennes. Le S&P 500, l'indice phare de la Bourse américaine, a

basculé mardi en « bull market », c'est-à-dire dans une configuration de marché haussier. L'expression caractérise une progression d'un indice supérieure à 20 % par rapport à son précédent plus bas. Le S&P 500 a pris plus de 20 % depuis son creux du 30 mars.

A l'inverse, l'EuroStoxx des grandes entreprises européennes a pris à peine plus de 10 % depuis cette date, à environ 6.100 points, et demeure nettement en dessous de son record de clôture atteint fin février, presque 6.200 points.

Perspectives obscurcies

Une illustration des désavantages de l'Europe face à Wall Street. La zone euro, qui importe l'essentiel de son énergie, est particulièrement exposée aux retombées du conflit en Iran. La croissance européenne est désormais attendue à 0,8 % pour 2026, selon le consensus des économistes sondés par Bloom-

berg, contre 1,2 % projeté avant le début du conflit.

La dynamique des prix a, elle, déjà commencé à repartir à la hausse. En 2026, elle devrait demeurer supérieure à 2 %, la cible de la Banque centrale européenne (BCE) pour la cinquième année consécutive. Ce qui encouragerait la banque centrale à durcir ses taux à au moins deux reprises, selon les paris des investisseurs sur le marché monétaire.

Le contexte est donc particulièrement défavorable et les investisseurs n'ont pas tardé à sanctionner les secteurs les plus exposés. Les biens de consommations ont perdu presque 19 % depuis fin février, l'inflation risquant d'éroder le pouvoir d'achat des Européens. Le géant Unilever a par exemple reculé de 25 %, en dépit de résultats jugés rassurants par les analystes.

Autres perdantes, les entreprises de l'immobilier, particulière-

ment sensibles aux conditions de financement. Elles ont donc souffert des perspectives de hausse des taux. Le secteur a perdu 13 % depuis le début du conflit.

L'Europe dispose de peu de forces pour compenser ces faiblesses. Certes, la technologie s'est envolée depuis le début de l'année, emportée par l'engouement autour de l'intelligence artificielle (IA). Le spécialiste des puces Infineon a par exemple bondi de 92 % depuis fin février, la meilleure performance de l'EuroStoxx.

Les majors pétrolières, qui profitent du renchérissement du brut, ont également fortement progressé. ENI a grimpé de 18 % au cours du conflit, contre 14 % pour TotalEnergies, troisième et quatrième meilleures performances de l'indice. Mais ces valeurs pèsent trop peu pour soutenir la cote. Infineon ne représente ainsi que 2 % de l'EuroStoxx, alors que les entre-

prises seraient directement affectées en cas de prolongation du conflit, érodées par des coûts plus élevés et un ralentissement de la consommation.

Et le retard des actions européennes risque de s'aggraver. La réouverture du détroit d'Ormuz, qui calmerait les tensions sur les marchés, demeure conditionnée à un accord entre les Etats-Unis et l'Iran. Celui-ci apparaît illusoire, Téhéran ayant suspendu lundi les négociations jusqu'à nouvel ordre. Or, si le détroit demeure fermé à la navigation fin juin, le baril de pétrole pourrait atteindre les 150 dollars, prévient Société Générale CIB.

« Risques de destruction de demande »

Les conséquences économiques seraient profondes. « Les marchés continuent de sous-estimer les risques de destruction de demande » liée au renchérissement de l'énergie, résumant les analystes de Bank of America. Les marges des entre-

prises seraient directement affectées en cas de prolongation du conflit, érodées par des coûts plus élevés et un ralentissement de la consommation.

De quoi remettre en cause les perspectives de résultats des entreprises européennes, pourtant de plus en plus optimistes. Le marché attend désormais une croissance de presque 15 % des bénéfices pour l'EuroStoxx cette année, contre un peu moins de 10 % prévu en janvier.

Le risque d'une déception pour les indices européens est d'autant plus grand que, rappelle Goldman Sachs, « le rebond des actions européennes a été propulsé presque entièrement par la dernière saison des résultats », bien meilleure que prévu. « Au vu des risques sur l'activité, la valorisation des actifs européens semble être bien plus optimiste que celle des actifs américains », conclut un stratège des marchés. ■

Le vendeur à découvert Andrew Left risque vingt-cinq ans de prison

TRADING

Le tribunal fédéral de Los Angeles estime que le célèbre fondateur de Citron Research a influencé les cours pour en tirer profit.

Caroline Mignon

Un mini-séisme vient de secouer le monde de la vente à découvert : l'une de ses figures emblématiques, Andrew Left, vient d'être jugé coupable de manipulation de cours de Bourse par le tribunal fédéral de Los Angeles. La sentence sera prononcée le 31 août et Andrew Left risque jusqu'à vingt-cinq ans de prison.

Cette condamnation est une victoire pour les dirigeants d'entreprise qui s'estiment victimes de ces stratégies de trading, et une source d'angoisse sans précédent pour les vendeurs à découvert, dont beaucoup ont veillé à renforcer leur immunité juridique depuis l'acte d'accusation d'Andrew Left en 2024. Celle-ci s'inscrivait dans une vaste enquête américaine sur ces pratiques de marché jusqu'à présent peu réglementées.

Manipulation du prix des actions

Les « short sellers » cherchent à réaliser un profit en pariant sur la baisse du cours des actions. Andrew Left, 55 ans, a construit sa réputation et sa fortune en accusant certaines sociétés de fraude et en pariant sur la chute de leurs cours de Bourse. La justice l'accuse d'avoir usé de cette renommée pour manipuler le prix des actions et en tirer profit.

Andrew Left ciblait tout particulièrement de petites et moyennes sociétés ces dernières années. Des informations à charge et notes de recherche peuvent facilement déstabiliser le cours de petites capitalisations boursières. Andrew Left liquidait souvent ses positions quelques minutes ou plusieurs heures après avoir publié ces déclarations, récemment sous forme de tweets. Concernant les grands groupes comme Nvidia, Tesla et Meta, Andrew Left a soutenu qu'il était impossible d'influencer le cours d'actions d'une telle envergure.

Le fondateur du fonds spécialisé dans la vente à découvert Citron Research a lui-même organisé sa

défense, plaidé la liberté d'expression, et fera appel. Il peut se targuer d'avoir, dès 2012, prédit les futurs déboires d'Evergrande, le géant immobilier chinois.

Bien que la suite de l'histoire lui ait donné raison, le gendarme boursier de Hong Kong l'avait condamné en 2019 pour avoir, là aussi, diffusé de fausses allégations. Andrew Left avait aussi mis en lumière en 2015 les activités suspectes de Valeant Pharmaceuticals, qui avaient conduit à la démission de son PDG l'année suivante.

« Dangereux précédent »

Cette sentence « crée un dangereux précédent pour les vendeurs à découvert, qui craignent maintenant que la publication de recherches négatives suivie de débouclages rapides de positions "short" ne déclenche des audits fédéraux et des accusations de manipulation de marché », a déclaré Frank Zhang, professeur de comptabilité à la Yale School of Management, cité par l'agence Bloomberg.

De son côté, Patrick Grandy, directeur adjoint du bureau de terrain du FBI à Los Angeles, a estimé dans un communiqué que la condamnation de Left enverrait « un message à ceux qui pourraient chercher à tirer profit de stratégies similaires ».

Andrew Left a été reconnu coupable de 13 des 17 chefs d'accusation. Les procureurs ont estimé qu'il avait gagné plus de 20 millions de dollars grâce à des transactions effectuées entre 2018 et 2023. Le cœur de l'accusation porte sur le caractère trompeur des allégations. Certaines communications internes au moment de la publication de tweets prouvent qu'il ne croyait pas toujours à ce qu'il disait.

Ses messages suggéraient aussi au public, à tort, qu'il ne jouait pas sur les variations des sociétés sur lesquelles il s'exprimait. Pour sa défense, l'accusé a dénoncé le vide juridique sur le délai entre un commentaire public sur une société et un débouclage de position. ■

20

MILLIONS DE DOLLARS
La somme gagnée par Andrew Left grâce à des transactions effectuées entre 2018 et 2023, selon les procureurs.

Les Echos Expert

Machiavel

Repérez les signaux faibles avant qu'ils ne deviennent critiques !

Votre note stratégique

Les signaux invisibles qui façonnent votre marché, directement dans votre boîte mail.



Avec **Benaouda Abdeddaïm**
Spécialiste des affaires internationales Les Echos

Votre base documentaire en ligne

Un accès illimité à des enquêtes inédites et des recherches mondiales pour comprendre les rapports de force internationaux.

Les matins de la Géopolitique

Des moments privilégiés et interactifs dans nos locaux pour échanger avec nos journalistes et développer votre réseau.



En savoir +



Les Echos
Prenez un temps d'avance

carnet

PORTRAIT

par Julie Le Bolzer

Vida Konikovic veut réconcilier les Français et l'économie

Qu'est-ce que le PIB, la croissance durable ou encore la finance verte ? A quelques jours des premières épreuves du baccalauréat, la Cité de l'économie propose, sur son site Internet, des fiches de révision à l'intention des lycéens ayant choisi la spécialité Sciences économiques et sociales. « Outre les ressources qui s'adressent à la communauté enseignante, nous souhaitons aussi toucher directement les élèves », explique Vida Konikovic, la directrice de ce musée parisien dédié à la chose économique. Inauguré en 2019, ce centre culturel est niché dans l'imposant hôtel Gaillard, demeure du XIX^e siècle érigée par le banquier éponyme, puis devenue une succursale de la Banque de France, qui en est toujours propriétaire. Jusqu'alors présidé par François Villeroy de Galhau, le musée accueillera bientôt à sa tête le nouveau gouverneur de l'institution, Emmanuel Moulin. Pour sa part, voilà un an que Vida Konikovic en a pris les rênes opérationnelles.



Lestie Rosenzweig

l'intégrale des albums d'Astérix (réminiscence d'une précédente exposition décryptant l'économie du point de vue du petit Gaulois).

Cadette de deux enfants, cette fille d'une architecte et d'un ingénieur belgradois est née dans la capitale serbe, mais a grandi à Paris. À l'évocation des conflits en ex-Yougoslavie, son émotion est palpable, mais elle reprend le dessus, avec des anecdotes sur une enfance empreinte de culture. « Nous ne pouvions pas passer devant un site culturel sans nous arrêter et je trompais alors l'ennui en faisant des glissades sur le parquet des musées », raconte celle qui, étudiante, guidait « des touristes à travers Paris ».

De son unique pas de côté hors du secteur culturel, au marketing de Kraft Food, devenu Mondelez, elle dit qu'il lui a été utile pour « faire connaissance avec les outils des multinationales ». Suivront le Musée des Beaux-Arts de Bordeaux et l'Exploradôme, espace francilien de sensibilisation aux sciences, où la directrice administrative et financière, Anne Blondel, la décrit comme « très cultivée et bonne gestionnaire ». « Surtout, ajoute-t-elle, elle a le souci du public, et elle est capable d'échanger avec des interlocuteurs variés : visiteurs, gens de culture, entreprises mécènes... » L'intéressée confirme être convaincue que « l'art constitue un puissant moyen de faire des ponts ».

S'éloignant rarement de la sphère culturelle, cette mère de trois adolescents dit décompresser avec le podcast « Bougies » d'Alice Daubelcour, sur la poésie. Pour l'heure, elle peaufine la programmation de la Cité de l'économie : aux expositions s'ajoutent des conférences, podcasts et spectacles. À l'instar d'un concert de harpe, le 21 juin prochain, jour de la Fête de la musique. Quant à la pièce de théâtre « D'or et de sable », commandée par la Citéco et soutenue par le fonds Capza, elle va quitter l'hôtel Gaillard pour être jouée au Off d'Avignon. Le pitch : l'ascension fulgurante d'une start-up fondée par deux femmes qui tout oppose. ■

ENTREPRISES

AGEID-DOMITYS Médéric Monestier est nommé président du conseil de surveillance de ce spécialiste des résidences seniors.

Médéric Monestier, 58 ans, est titulaire d'un DESS en ingénierie mathématique et informatique de l'Isial de Nancy, d'un DESS certifié d'aptitude à l'administration des entreprises de l'IAE de Nancy et titulaire d'un certificat d'administrateur de société de l'IEP et l'IFA. L'an dernier, il est devenu associé chez Sabatier formation et administrateur d'Ageid-Domitys. Il fut directeur général de la Banque française mutualiste avant de rejoindre la Mutuelle nationale des hospitaliers (MNH) en tant que directeur général du groupe MNH et des activités NEHS.

VINCI Thierry Mirville est promu directeur financier de ce spécialiste des concessions, des services à l'énergie et de la construction.

Thierry Mirville, 59 ans, diplômé de l'Essec et de l'IEP de Paris, fut directeur financier de Vinci Energies Deutschland dès 2003, puis de Vinci Energies à partir de 2006. En 2018, il a rejoint Vinci SA, prenant en charge de la direction de la trésorerie, des financements et de la direction fiscale. En 2021, il avait pris la direction financière du nouveau pôle Vinci Construction. En octobre dernier, il était devenu directeur financier adjoint et membre du comité exécutif de Vinci.

METLIFE Souad Lakhali est nommée directrice commerciale B to B en France de la compagnie d'assurance.

Souad Lakhali, 48 ans, titulaire d'un doctorat en droit international de l'université de Paris-I, d'une maîtrise et d'un DEA en droit international, est avocate de formation. Elle est entrée chez MetLife France en 2013 comme head of legal membre du comité exécutif en 2013. Elle était jusqu'à maintenant directrice commerciale des partenariats affinitaires et directrice juridique de MetLife France.

ONDULINE Arnaud Le Gall est désormais le directeur des ventes France de ce fabricant de matériaux de couverture pour toitures et façades.

Arnaud Le Gall, 58 ans, diplômé de l'Insec Bordeaux, a débuté en 1993 chez Gardena France. Il a œuvré chez Compo puis chez Hamelin avant d'intégrer l'univers de la construction en 2007, devenant notamment directeur commercial et marketing de Metsà Wood France. Chez Sogal dès 2014, il a pris la direction commerciale des réseaux GSB puis a élargi son périmètre au sein du groupe ISB en pilotant la direction commerciale des réseaux GSB en France et pour la péninsule ibérique. Dernièrement, il poursuivait des missions de direction commerciale GSB à l'échelle européenne chez Soprema.

Envoyez vos nominations à carnetlesechos@nomination.fr

EN PARTENARIAT AVEC nomination SMART DATA FOR BUSINESS PERFORMANCE Ils sont nés un 3 juin

- Jacques Aschenbroich, ex-président du conseil d'administration d'Orange, ex-PDG de Valeo, 72 ans. Jean-Etienne Baduel, directeur général de Radio FG, 48 ans. Quentin Bajac, directeur du musée du Jeu de Paume, 61 ans. Victoria Benhaïm, fondatrice de Fraîche Cancan, 37 ans. Jill Biden, ex-Première dame des Etats-Unis, 75 ans. Raul Castro, ancien président de Cuba, 95 ans. Claire Damon, pâtissière, 49 ans. Philippe Djan, écrivain, 77 ans. Désiré Doué, footballeur, 21 ans. Dorothée Ferreira Garcez, présidente de DFC, 47 ans. Antoine Frérot, président du conseil d'administration de Veolia, 68 ans. Julie Gayet, actrice, 54 ans. Mario Götze, footballeur, 34 ans. Edward Jossa, PDG de l'Ugav, 66 ans. Philippine Lavrey, chanteuse, 31 ans. Frédéric Lenoir, philosophe, sociologue et écrivain, 64 ans. Daniel Lieberman, paléoanthropologue, 62 ans. Jean-Pierre Luminet, astrophysicien et écrivain, 75 ans. Rafael Nadal, champion de tennis, 40 ans. Loïc Rocard, PDG de Technic-Atome, président de l'AX, 54 ans. Jérôme Saltet, cofondateur de Play Bac, 66 ans.

EURONEXT HORS SRD ACTIONS FRANÇAISES

Table with columns: ISIN, VALEUR, OUV, +H, +B, CLÔT, ÉCART, VOL. Lists various stocks like ABO, ABL DIAGNOSTICS, ACANTH-E DEV, etc.

EURONEXT HORS SRD Suite ACTIONS FRANÇAISES

Table with columns: ISIN, VALEUR, OUV, +H, +B, CLÔT, ÉCART, VOL. Lists various stocks like DOCKPETRAMBES, EAGLE FOOTBALL GR, ELECT ET EAUX MAD, etc.

EURONEXT HORS SRD Suite ACTIONS FRANÇAISES

Table with columns: ISIN, VALEUR, OUV, +H, +B, CLÔT, ÉCART, VOL. Lists various stocks like MBWS, MEDIA 6, MEMSCAP, etc.

TAUX MARCHÉS MONÉTAIRES ET EURODEVISES

Table with columns: ZONE EURO, JOUR, MARCHÉS MONÉTAIRES, 1 MOIS, 3 MOIS, 6 MOIS, 1 AN. Lists exchange rates for various zones.

CERTIFICAT/FONDS INVESTIR 10

Table with columns: VALEUR, ISIN, CLÔT, % VAR. Lists investment funds like INVESTIR 10 GRANDES VALEURS.

CHANGES COURS AU COMPTANT

Table with columns: 02-06-2026, COURS, % VAR, ANNÉE. Lists current exchange rates for various currencies.

Les Echos Les Echos sont une publication du Groupe Les Echos. PRINCIPAL ASSOCIÉ UFPAR (LVMH) PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU GROUPE LES ECHOS Stéphane Bianchi...

DIRECTEUR DES RÉDACTIONS Christophe Jakubczyn DIRECTRICE ADJOINTE DES RÉDACTIONS Clémence Lemaître RESPONSABLE DE LA NEWSROOM...

ÉDITRICE Marie Van de Voerde-Leclercq ÉDITRICE ADJOINTE Adeline Léger DIRECTRICE DU MARKETING...

SERVICE ABONNEMENTS LES ECHOS 45, av. du Général Leclerc, 60643 Chantilly Cedex. IMPRESSION L'imprimerie (Tremblay-en-France), Midi-Print (Gallargues)...

EN VUE

Antonin Baudry



Antonin Baudry se passionne pour les grands stratèges militaires et politiques. C'est pourtant Dominique de Villepin qui l'a recruté, puis George W. Bush qui a lancé sa première carrière. En 2003, cet X-Normalien était la « plume » du Quai d'Orsay quand arriva le discours à l'ONU sur l'invasion de l'Irak. Il en tira en 2010, avec Christophe Blain, la BD « Quai d'Orsay », première incursion magistrale de cet auteur dans les rayons culture. Après son très grand ministre (1 m 91), Antonin Baudry tient désormais son grand homme. Reconverti en 2015 dans le cinéma, le diplomate défrôqué sort ce mercredi le premier volet de « La Bataille de Gaulle », son diptyque monumental sur Charles de Gaulle. Le second volet sortira dès le mois de juillet. Avec le Général, ça ne traîne jamais. Grand écran pour le Grand Charles. Longtemps, le cinéma a préféré contourner le personnage. Trop imposant. Mais il est temps. L'appel du 18 juin va fêter ses 86 ans et cela titille Baudry depuis longtemps de « casser cette statue du commandeur ». En tout bien tout honneur, on vous rassure : le film tend plus à humaniser le mythe qu'à le renvoyer à Baden-Baden. Baudry sait rester diplomate. Il s'est lancé dans « le projet d'une vie » avec un seul film au compteur derrière la caméra (« Le Chant du loup » en 2019, un thriller au succès mérité). Mais de Gaulle lui-même n'est-il pas parti de loin avant de gagner les foules ? #JouelacommeCharles. Durant six ans d'écriture et de tournage, Baudry, 51 ans, s'est interrogé : « Comment montrer les émotions de quelqu'un qui s'évertuait à ne pas les montrer ? » C'est beau, on dirait du de Villepin. C'est sûr, jouer Sarkozy aurait été plus facile. Pour de Gaulle, c'est l'excellent Simon Abkarian qui s'y colle. — **Derek Perrotte**

Lire nos informations
Page 11

Un ticket pour les annales

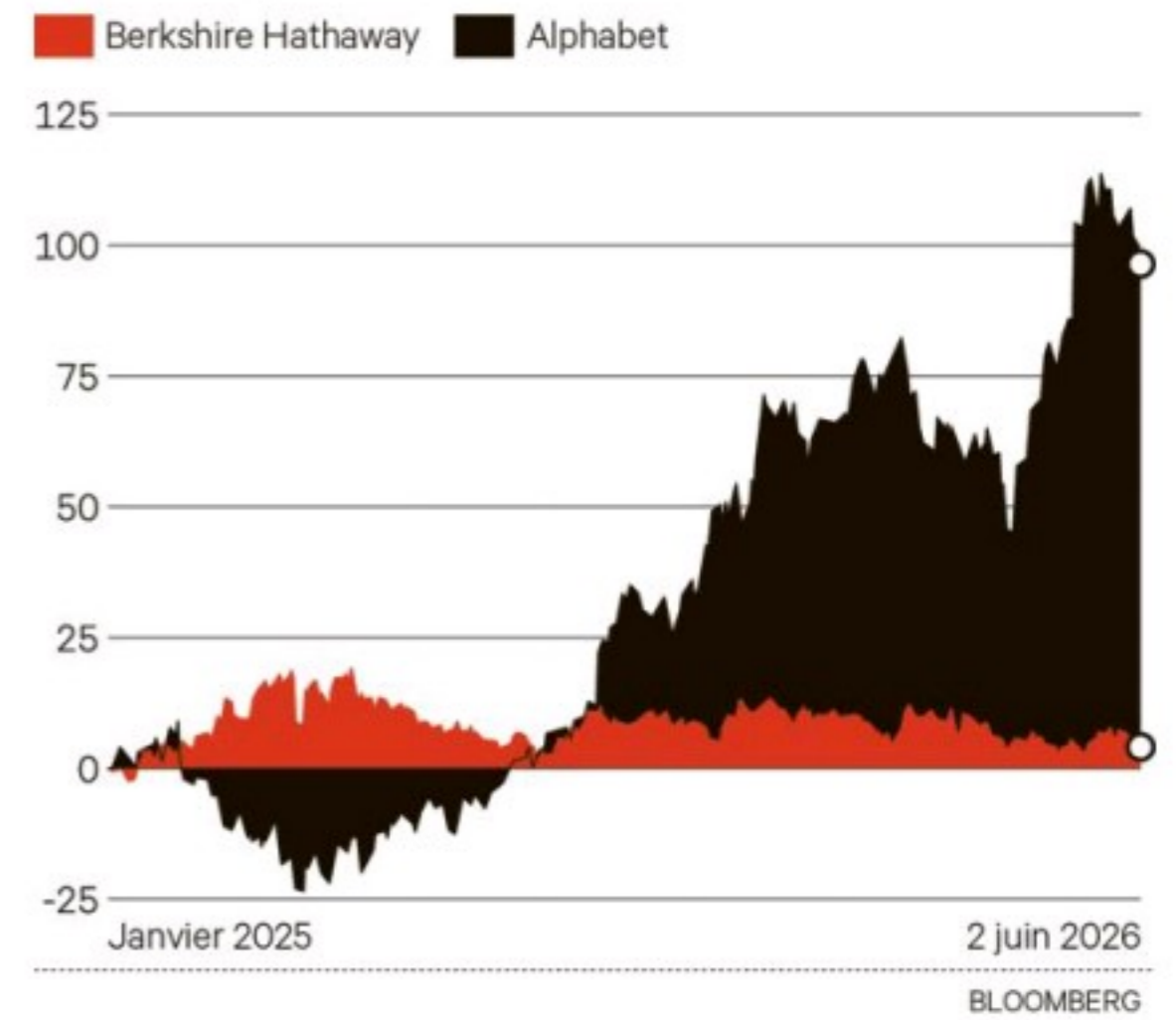
La levée de fonds géante d'Alphabet ne fait pas peur à Berkshire Hathaway.

Faute avouée, faute à moitié pardonnée. Cela fait près de dix ans que Warren Buffett avait fait son mea culpa devant ses actionnaires. Il avait raté l'occasion d'investir dans Alphabet peu après son entrée en Bourse. A l'époque, le moteur de recherche Google avait signé la plus grosse IPO des jeunes sociétés de l'Internet, en levant 1,7 milliard de dollars. Aujourd'hui, son groupe est en passe de battre le record des augmentations de capital, un cumul de 80 milliards en actions (titres convertibles compris), devant les 70 milliards drainés par Petrobras en 2010. Le « supercycle » alors à la mode était celui des matières premières, et non celui des puces. Mais cette fois-ci, Greg Abel, le successeur de Warren Buffett, prend un ticket d'un huitième du total, en augmentant de moitié sa participation constituée l'an dernier dans Alphabet. Ce placement privé, effectué environ 6 % en dessous du dernier cours coté, a tout pour rester dans les annales de Wall Street. La Big Tech devient intensive en capital car la numérisation de l'économie s'accélère encore. Les investisseurs « value » qui se méfiaient des paris technologiques ne peuvent l'ignorer, mais à leurs risques et périls s'ils ne veulent pas surpayer. Les cours de Berkshire et d'Alphabet sont pourtant restés calmes. Le premier consomme seulement 2 % de sa trésorerie. Les nouvelles actions du second ne représentent que 2 % de sa capitalisation boursière. Et la moitié environ servira principalement à faciliter le règlement de l'impôt dans le cadre des plans d'attribution d'actions. Comme quoi l'intelligence artificielle repose encore sur des cerveaux humains. — **Sylvie Ramadier**

crible

Berkshire Hathaway face à Alphabet

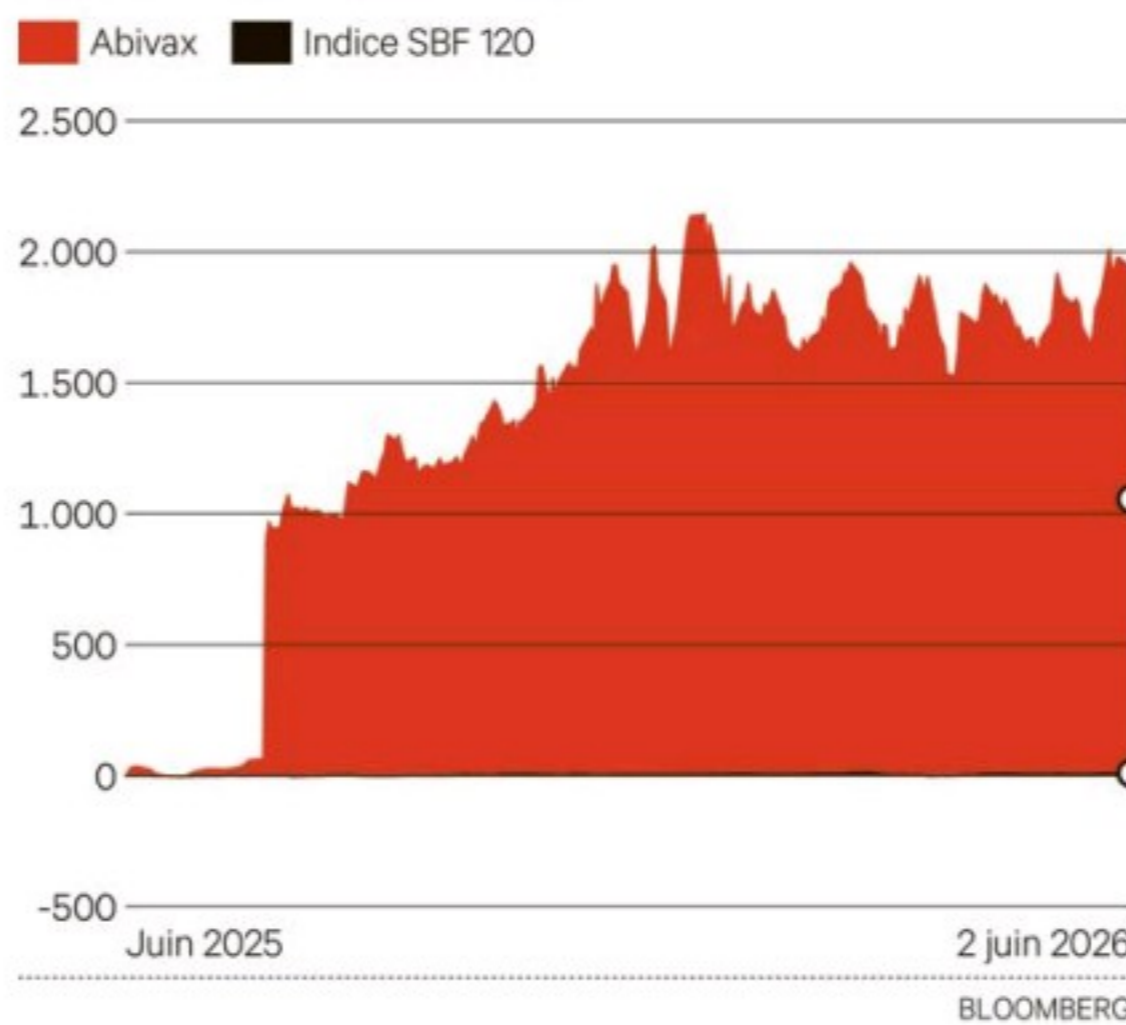
Variation en %, dividendes réinvestis



Principe de précaution

Abivax face au SBF 120

Variation en %, dividendes réinvestis



Le cours d'Abivax dévise après la découverte de cas rares de tumeurs malignes.

Un doute peut suffire pour faire de l'ombre à un miracle clinique. Sur le papier, la biotech Abivax a sans doute maté la maladie de la rectocolite hémorragique, grâce à un traitement oral de référence : l'obefazimod. Avec plus de 50 % de rémission à la 44^e semaine, cette molécule pulvérise les standards actuels. Mais des investisseurs ont fouillé les annexes et trouvé le poison : trois cas isolés de tumeurs non malignes ont été signalés dans la seule dose de 50 mg. La société française, ex-candidate au CAC 40, a beau jurer que ces événements n'ont pas de lien avec le traitement, qu'il s'agit d'une simple coïncidence, l'action a chuté de plus de 40 % après avoir gagné plus de 2.000 % sur un an, en partie sur des rumeurs d'OPA par Eli Lilly ou Johnson & Johnson. La RCH, en tant que maladie chronique, multiplie déjà par deux ou trois le risque de cancer colorectal. Ajouter un traitement potentiellement oncogène est une ligne rouge que les investisseurs refusent de franchir. Le marché n'achète pas la coïncidence. Il valorise le pire. La meilleure arme ne sert à rien si le médecin a peur de la prescrire et le patient de l'avaler. La FDA décortiquera ce cas avec minutie. Ironie de l'histoire, des concurrents comme le Rinvoq d'AbbVie génèrent des milliards de dollars malgré une mise en garde des autorités américaines concernant des tumeurs malignes. La perception de la Bourse sur Abivax dépendra de la caractérisation détaillée de la sécurité, notamment à la dose de 50 mg, et des échanges réglementaires à venir. Battre la maladie ne suffit pas. Dans un monde où le risque zéro est quasiment une religion, le tribunal des marchés ne connaît que le principe de précaution. — **Laurence Boisseau**



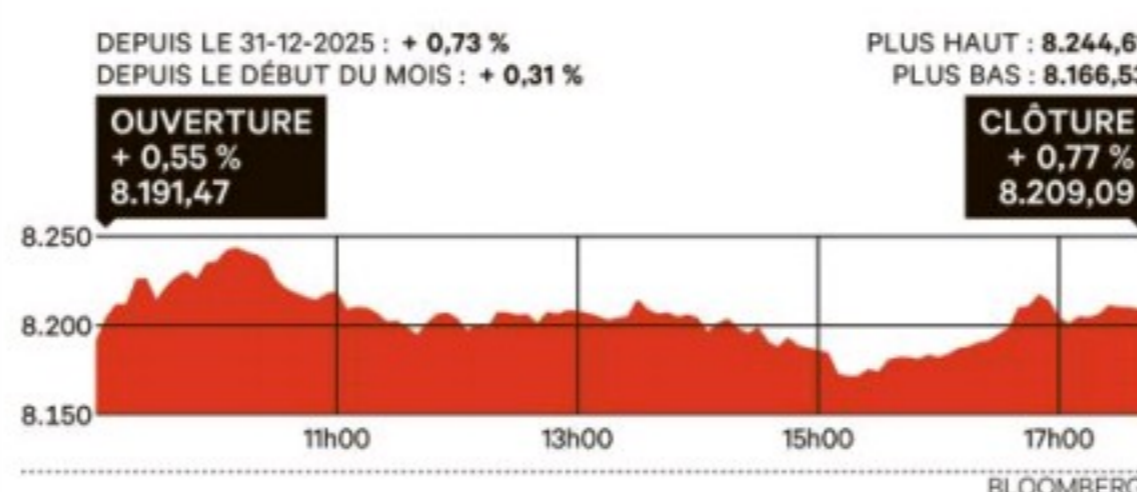
LA PHOTO DU JOUR

EMMANUEL MACRON À CLAIRE-FONTAINE POUR ENCOURAGER LES BLEUS AVANT LE MONDIAL

Le président de la République s'est rendu mardi au centre d'entraînement de l'équipe de France de football à Clairefontaine pour encourager les Bleus et déjeuner avec eux, avant la Coupe du monde nord-américaine. Accompagné de son épouse, Brigitte Macron, et de la ministre des Sports, Marina Ferrari, le chef de l'Etat a été accueilli par le président de la Fédération française de football, Philippe Diallo, le sélectionneur des Bleus, Didier Deschamps et leur capitaine, Kylian Mbappé.

Photo Jeanne Accorsini/Sipa

La Bourse de Paris dopée par l'IA



La Bourse de Paris est repartie à la hausse. L'indice CAC 40 a terminé la séance en progression de 0,77 %, à 8.209,09 points.

Donald Trump reste optimiste quant à la possibilité pour les Etats-Unis de parvenir à un accord de paix avec l'Iran, alors que la République islamique a menacé de suspendre les pourparlers en raison des attaques d'Israël au Liban. A plus de 95 dollars en fin de séance européenne, le cours du baril de Brent remonte légèrement depuis le début de la semaine.

Le thème de l'intelligence artificielle continue de porter les Bourses mondiales. Plus forte hausse du CAC 40, le fabricant de puces STMicroelectronics (+15,14 %) a presque doublé son objectif de revenus pour son activité de centres de données - à 1 milliard de dollars - cette année, grâce à une « demande soutenue par l'IA ». Schneider Electric (+3,96 %) et Legrand (+1,40 %) ont également profité de la demande en infrastructures liée à l'IA. Lanterne rouge de l'indice, Cargill a perdu 7,61 %.

LesEchos

« Start-up »

Le point quotidien dédié à l'économie des start-up : levée de fonds, dirigeants, tendances...

lesechos.fr/newsletters



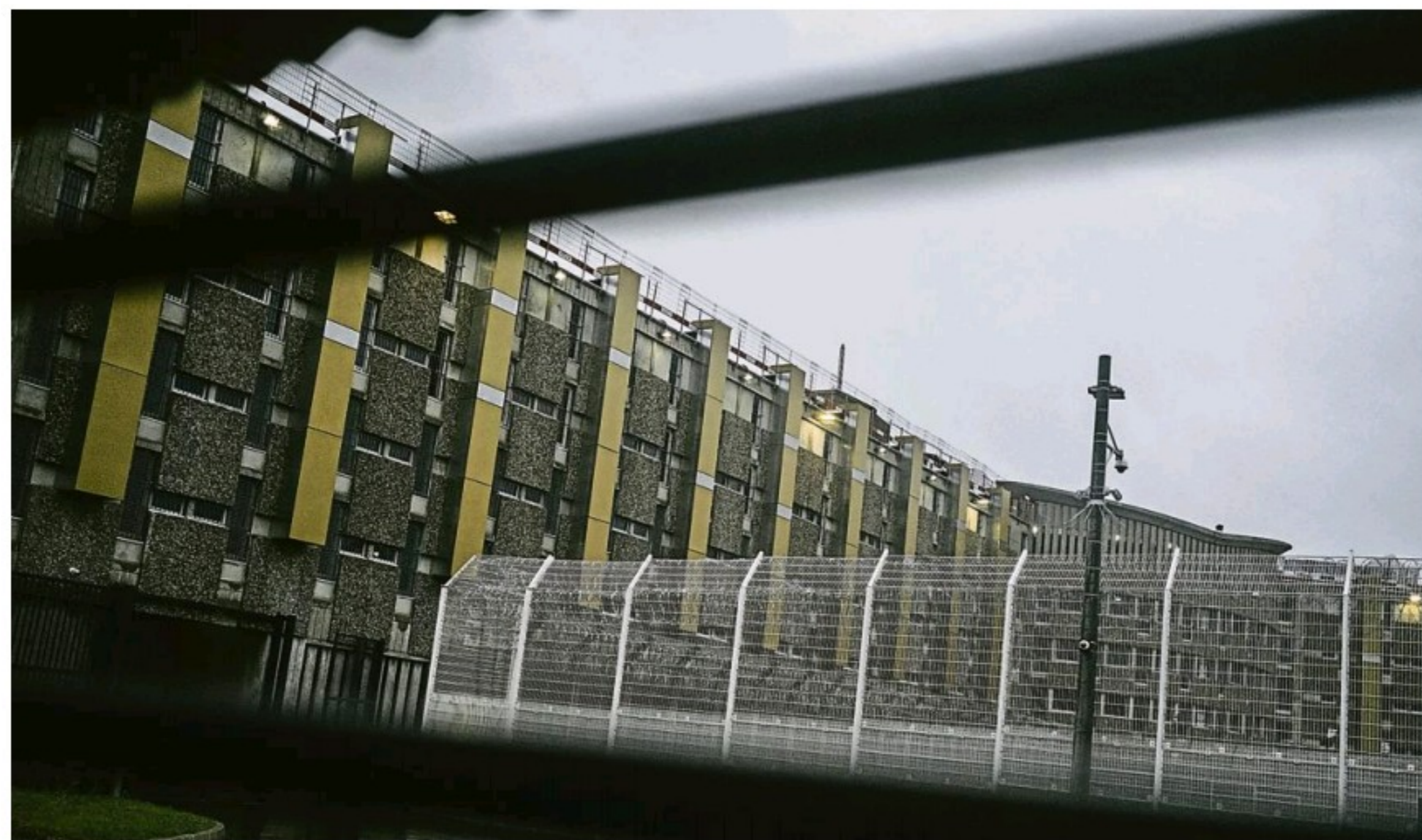
Les Echos

ENTREPRISES & COLLECTIVITÉS

SPÉCIAL ÎLE-DE-FRANCE

Prisons : bientôt, une salle d'audience hautement sécurisée à Fleury-Mérogis

91 Le ministère de la Justice prévoit de construire une salle dédiée aux grands procès liés au narcotrafic et à la criminalité organisée. Elle vise à limiter les transferts de détenus sensibles et à renforcer la sécurité des audiences. Elle sera opérationnelle d'ici à fin 2027.



Fleury-Mérogis est la plus grande prison d'Europe. Photo Jeremy Paoloni/Abacapress.com

Alain Piffaretti

La plus grande prison d'Europe, 3.000 places et 4.400 détenus devrait accueillir d'ici à fin 2027, l'une des plus grandes salles de procès françaises. Cette future salle des « grands procès » serait construite dans l'enceinte de la prison de Fleury-Mérogis (Essonne), à côté des bâtiments pénitentiaires. Cette proximité doit permettre de réduire les risques d'évasion et les dangers encourus par les personnels pénitentiaires lors des transferts. L'annonce a été faite jeudi dernier par le ministère de la Justice.

La future salle pourrait recevoir jusqu'à une cinquantaine d'accusés dans le box ainsi qu'entre 500 et 1.000 personnes dans le public. Le chantier, évalué à environ 10 mil-

lions d'euros, doit être réalisé selon un procédé modulaire, afin de réduire les délais de construction.

« Nous allons mettre à disposition des juridictions une salle avec une sécurisation maximale », explique l'entourage du ministre de la Justice, qui insiste sur la nécessité d'adapter les infrastructures judiciaires à l'évolution de la criminalité organisée. Le ministère précise toutefois que le choix d'utiliser cette infrastructure reviendra ensuite aux juridictions concernées. Le projet s'inscrit dans une stratégie plus large de lutte contre le narcobanditisme. Il reprend en partie le modèle italien des dispositifs anti-mafia, qui avait déjà inspiré la création des quartiers de lutte contre la criminalité organisée (QLCO). Ces unités renforcées, destinées aux détenus les plus sensibles, existent déjà dans les prisons

« Je serai particulièrement vigilant afin que les procès se déroulent avec les forces de polices suffisantes pour assurer la sécurité à proximité. »

FRANÇOIS DUROVRAY
Président LR du département de l'Essonne.

de Condé-sur-Sarthe (Orne) et de Vendin-le-Vieil (Pas-de-Calais). Un troisième QLCO doit ouvrir prochainement à Réau, en Seine-et-Marne.

Protéger les agents pénitentiaires

Le futur équipement pourrait notamment accueillir des procès hors norme menés par le Parquet national antiterroriste (PNAT), le Parquet national financier (PNF) ou encore le parquet national chargé de la lutte contre la criminalité organisée (PNACO). Plusieurs affaires impliquent un très grand nombre de prévenus et nécessitent des dispositifs de sécurité exceptionnels, ainsi que des moyens logistiques considérables.

La question des extractions judiciaires est aussi devenue particulièrement sensible depuis l'évasion de Mohamed Amra, en mai 2024, au péage d'Incarville, dans l'Eure. L'attaque du convoi pénitentiaire avait coûté la vie à deux agents. Depuis, les conditions de transfert des détenus les plus dangereux font

l'objet d'une sécurisation renforcée. Le ministère de la Justice estime ainsi que cette organisation permettra de mieux protéger les agents pénitentiaires. Selon des informations relayées par plusieurs sources proches du dossier, le procès de Mohamed Amra et de ses complices pourrait d'ailleurs faire partie des premières audiences organisées dans cette nouvelle salle.

42 % de juges en moins que la moyenne nationale

« Organiser des procès d'ampleur à proximité des lieux de détention est une bonne idée », estime le président LR du département de l'Essonne, François Durovray. Ce dernier ne cache cependant pas ses inquiétudes quant à la mise en œuvre pratique de la décision : « Je serai particulièrement vigilant pour que les procès se déroulent avec les forces de polices suffisantes pour assurer la sécurité à proximité. Ce ne sont pas les effectifs déployés en Essonne, déjà notablement insuffisants, qui pourraient suffire. » Ce dernier ajoute que les effectifs des magistrats du tribunal d'Evry sont également « tout à fait insuffisants pour un territoire qui compte la plus grosse prison d'Europe. Nous avons environ 42 % de juges en moins que la moyenne nationale ».

A noter qu'afin d'éviter que toutes les parties civiles aient à se déplacer jusqu'à Fleury-Mérogis, des dispositifs de retransmission pourraient être prévus dans d'autres sites judiciaires, notamment à Paris. Une seconde salle des grands procès est par ailleurs envisagée à plus long terme dans la capitale. Elle pourrait être installée sur le modèle de la salle modulaire utilisée lors des grands procès antiterroristes au palais de justice de Paris, sur l'île de la Cité, avant d'être démontée. ■

A Fresnes, le chantier XXL n'a jamais démarré

94 Malgré des annonces de réhabilitation depuis 2022 et des travaux estimés à 600 millions, aucun chantier n'a démarré, laissant l'établissement dans un état de vétusté préoccupant.

Audrey Guettier

Les détenus et le personnel de la prison de Fresnes risquent d'attendre encore leurs travaux. Le sujet de la rénovation de ce centre pénitentiaire traîne sur le bureau du ministre de la Justice depuis plusieurs années maintenant. L'établissement datant de 1898 s'est dégradé. Le Comité européen pour la prévention de la torture et des peines ou traitements inhumains ou dégradants, dans son rapport paru en début d'année appelle à « revoir les conditions de détention à la prison de Fresnes et envisager sa fermeture car ni l'architecture ni la configuration ne correspondent aux exigences modernes de détention ».

Le député (LR) de la circonscription de Fresnes, Nicolas Tryzna, a donc tiré la sonnette d'alarme et a interrogé le garde des Sceaux fin mars pour qu'un plan de restructuration complète de ce centre pénitentiaire soit mis en place. C'est le deuxième centre le plus peuplé de France, après celui de Fleury-Mérogis (Essonne). Avec 1.645 places, le taux d'occupation de sa maison d'arrêt s'élevait à 163 % en septembre 2025, selon les données du ministère de la Justice. Une surpopulation carcérale pointée du doigt par l'élu. Ce dernier précise aussi que l'établissement est « particulièrement vétuste ». Il ajoute que l'on « ne peut pas laisser perdurer de telles conditions sanitaires et sécuritaires ».

Pourtant, une réhabilitation d'envergure avait été annoncée par l'Etat notamment en 2022 et des crédits d'études avaient été inscrits dans la loi de finance 2023. Preuve que les travaux sont lourds

à mener : l'Etat avait évalué le coût du chantier à 600 millions d'euros. Aujourd'hui, rien n'a été fait. Le député évoque un projet « sans cesse repoussé » ainsi que des « annonces successives [qui] peinent à dissiper le doute sur la réalité des engagements pris ».

Interrogée, la ministre déléguée chargée de la Citoyenneté, Marie-Pierre Vedrenne reconnaît, dans sa réponse à l'Assemblée nationale le 7 avril dernier, que la prison « souffre d'une vétusté certaine ». Toutefois, la ministre affirme que l'Agence publique pour l'immobilier de la justice (Apj) – chargée de la construction et rénovation des prisons – n'a pas privilégié la restructuration du centre pénitentiaire de Fresnes. « La réalisation effective des travaux a toujours été conditionnée à la possibilité de transférer une partie des personnes détenues qui sont affectées, dans d'autres établissements franciliens en cours de construction dans le cadre du programme 15.000 », rappelle la ministre déléguée. La réalisation de ce programme immobilier, censé créer 15.000 places de prison supplémentaires, s'est avérée « laborieuse » voire « très en deçà des ambitions » de l'Etat, selon un audit de la Cour des comptes de 2025. L'Etat ne peut donc pas transférer les détenus et lancer les travaux de Fresnes.

Dans le Val-de-Marne, l'Etat est à la peine sur de nombreux sujets pénitentiaires. Il est englué dans des bras de fer avec les élus locaux. Le projet de centre pénitentiaire de Noisieu de 800 nouvelles places est régulièrement attaqué par les élus locaux qui ne veulent pas la voir se construire sur des terres agricoles. ■

Demain, de nouvelles prisons modulaires ?

Pour lutter contre la surpopulation carcérale, le ministère souhaite « produire davantage de places, le moins cher et le plus rapidement possible », explique Benoist Apparu, directeur général de l'Agence publique pour l'immobilier de la justice (Apj). Les prochains chantiers seront donc construits selon le dispositif testé avec succès à Tremblay-en-France, en Seine-Saint-Denis. Au-delà de la fabrication de blocs cellules en usine, l'Apj lance un programme d'établissements pénitentiaires fabriqués sous forme de modules : bureaux, halls, cellules... tout sera fait en usine. Après appel d'offres, Bouygues Construction, GA Smart Building et GCC Cougnaud ont été sélectionnées pour mettre au point des prototypes. La production débutera en juillet afin de réaliser les quartiers de semi-liberté de Troyes-Lavau (Aube), Maubeuge (Nord) et Fleury-Mérogis (Essonne). Objectif : livrer et poser les modules en dix mois. Puis le processus d'industrialisation sera appliqué à toutes les constructions, avec l'objectif, fin 2027, d'atteindre le nombre de 1.000 places de détention (hors celles de Tremblay), fabriquées hors site. L'avantage est triple : les ouvriers sont moins exposés aux intempéries, l'automatisation des tâches garantit la qualité de la production et les chantiers sont accélérés. Ce procédé devrait permettre de répondre au « plan 15.000 places » annoncé en 2017. **Agnès Morel**

LES CHIFFRES DE LA SEMAINE

EN PARTENARIAT AVEC LA CCI PARIS-ÎLE-DE-FRANCE

+0,8 %

L'évolution sur un trimestre des prix des appartements anciens en Ile-de-France au T1-2026.

+1 %

L'évolution sur un an des prix des appartements anciens en Ile-de-France au T1-2026.

+1,2 %

L'évolution sur un trimestre des prix des maisons anciennes en Ile-de-France au T1-2026.

-0,4 %

L'évolution sur un an des prix des maisons anciennes en Ile-de-France au T1-2026.

La crise du logement étudiant fragilise l'accès aux études en Ile-de-France

92 La pénurie de logements étudiants en Ile-de-France met en péril l'égalité d'accès aux études supérieures. Les plus modestes sont les premiers touchés, contraints à des choix difficiles.



Dans la première région universitaire du pays, le manque de logements étudiants atteint un niveau critique. Photo RÉA

Catherine Bocquet

Étudier en Ile-de-France coûte de plus en plus cher. Se loger y devient parfois impossible. Dans la première région universitaire du pays, le manque de logements étudiants atteint un niveau critique et pousse une partie des jeunes à s'éloigner, s'endetter, travailler davantage, voire abandonner leurs études. Ce constat va plus loin que le seul sujet du logement : il est aussi une fracture sociale et une rupture dans l'égalité d'accès aux études supérieures.

Avec plus de 700.000 étudiants soit un quart des effectifs français, inscrits dans plus de 500 établissements dont 16 universités et de nombreuses grandes écoles, selon les chiffres de la préfecture de région, l'Ile-de-France fait face à une pression inédite : 140.000 étudiants de plus sont attendus dans les prochaines années. Mais l'offre est insuffisante : la région ne compte que 113.000 logements étudiants, publics et privés confondus. Résultat, selon l'Institut Paris Région, « un logement pour 34 étudiants à l'échelle régionale et même un pour 48 à Paris, contre un pour 17 au niveau national. »

« Le logement devient un critère de sélection implicite dans l'accès aux études supérieures », alerte Anne-Claire Davy, sociologue et chargée d'études Habitat et modes de vie à l'Institut Paris Région. Les étudiants les plus modestes sont les premiers touchés par cette crise : éloignement géographique, temps de transports rallongés, précarité énergétique ou encore loyers exorbitants. « Un tiers des étudiants parisiens consacrent plus de la moitié de leurs revenus au logement », rappelle-t-elle.

De nouvelles tensions

Le marché privé, longtemps considéré comme une variable d'ajustement, est sous tension : les petites surfaces louées vides deviennent rares notamment avec le retrait imposé par la loi des passoires thermiques. A Paris et malgré l'encadrement des loyers, les étudiants sont confrontés à des niveaux de prix élevés et à la concurrence avec toutes les personnes en quête d'un logement à louer.

A cette pression, s'ajoutent de nouvelles pratiques en matière de location qui inquiètent les associations de défense des locataires, comme l'apparition du bail civil. Très souple, il permet de fixer libre-

ment la durée du bail ou le montant du loyer. Autre phénomène : le développement de garanties privées payées non plus par les propriétaires mais par les locataires eux-mêmes. « La garantie Visale, proposée par Action Logement, pourtant conçue pour rassurer les bailleurs, reste difficile à faire accepter », constate Anne-Claire Davy.

Les trois Crous franciliens (Paris, Créteil et Versailles) viennent de lancer avec la Banque des Territoires un programme de 4.000 logements supplémentaires d'ici à 2030.

Face à ces difficultés, les étudiants multiplient les stratégies d'adaptation. La colocation permettrait de réduire d'environ 15 % du coût du logement, même si « elle séduit davantage les jeunes actifs que les étudiants », tempère Corinne de Berny, géographe, urbaniste, spé-

cialiste de l'enseignement supérieur. « Beaucoup retardent leur départ du domicile familial : en Ile-de-France, les jeunes actifs prennent leur autonomie avec deux ans de retard par rapport au reste du pays », ajoute-t-elle.

La part des étudiants logée dans le diffus méconnue

D'autres s'éloignent des centres universitaires, acceptent des logements dégradés, cumulent emploi et études, voire renoncent faute de solution de logement. Les observatoires territoriaux du logement étudiant (OTLE) ont permis de mieux objectiver la situation mais un important travail de connaissance reste toujours à mener sur la part des étudiants logée dans le diffus.

Conscients de l'urgence, les pouvoirs publics tentent de leur côté d'accélérer. Les trois Crous franciliens (Paris, Créteil et Versailles) viennent de lancer avec la Banque des Territoires un programme de 4.000 logements supplémentaires d'ici à 2030. Cette initiative s'inscrit dans le plan national AGiLE, doté de plus de 5 milliards d'euros pour construire ou réhabiliter 75.000 logements étudiants à horizon 2030. ■

Drancy fait pousser du logement étudiant

93 La ville a ouvert une résidence étudiante de 250 logements, au cœur du quartier du Baillet, près de la gare du Bourget.

Tara Luce

« Il y a vingt-cinq ans, il n'y avait aucune résidence étudiante à Drancy », rappelle le maire (UDI) de la ville, Jean-Christophe Lagarde. Désormais, il y en a deux. L'offre de logement étudiant s'impose comme un nouvel outil d'aménagement urbain dans cette commune de Seine-Saint-Denis, où une résidence de 250 logements a ouvert dans le quartier du Baillet, non loin de la gare du Bourget et des futures lignes de métro 16 et 17 du Grand Paris Express.

Une implantation stratégique pour la municipalité, qui y voit un moyen de répondre à la crise du logement étudiant. Selon l'enquête 2026 de la Fédération des associations générales étudiantes (Fage), le prix moyen d'un loyer étudiant atteint 712 euros à Paris contre 491 euros ailleurs en France. La ville, qui comptait en 2022 plus de 5.000 étudiants et apprentis, a donc « eu une discussion avec le promoteur et le propriétaire privé », précise l'édile. Avec cette nouvelle construction, la commune dispose de 375 logements étudiants. La résidence est implantée sur une ancienne friche industrielle, à moins de dix kilomètres des universités Sorbonne Paris Nord (Bobigny et Villetaneuse) et Paris 8 (Saint-Denis).

« Nous savons que dans la métropole du Grand Paris, il y a un manque criant de logements étudiants », souligne Jean-Christophe Lagarde (UDI). L'élu constate que certains étudiants veulent « prendre leur autonomie », soit parce qu'ils sont confrontés à des situations de mal-logement, soit parce que leurs conditions d'habitation nuisent à la réussite de leurs études. « Certains sont parfois victi-

mes de marchands de sommeil », ajoute-t-il.

Le financement du projet repose essentiellement sur des acteurs privés et institutionnels. La résidence gérée par Studefi, a été construite par Adim Paris Ile-de-France, filiale de montage immobilier de Vinci Construction. L'investissement, estimé entre 20 et 25 millions d'euros selon Adim Paris Ile-de-France, a été porté par la filiale de CDC Habitat dédiée au logement étudiant.

Foncier moins cher en Seine-Saint-Denis

Le projet a bénéficié de subventions de la région et d'Action Logement afin d'amortir une partie des coûts d'acquisition auprès du promoteur. CDC Habitat a notamment profité d'un taux de TVA de 5,5 % pour les logements sociaux contre 10 % pour les logements intermédiaires. La commune a consenti à une exonération de la taxe foncière pendant quinze ans.

Pour la collectivité, ce type de résidences permet aussi d'attirer une nouvelle population. Contrairement aux logements familiaux, les résidences étudiantes génèrent peu de besoins en écoles ou en crèches. Le contexte foncier joue également. Avec des prix de vente oscillant entre 3.900 et 4.200 euros le mètre carré, bien en dessous des niveaux parisiens, la Seine-Saint-Denis offre des conditions favorables. Pourtant, cette dynamique intervient dans un contexte budgétaire tendu pour la commune.

Le maire n'envisage pas, à ce stade, de nouvelles résidences étudiantes estimant disposer d'une offre « conséquente » de logements « même si cela n'est pas assez à l'échelle de la métropole du Grand Paris ». ■

EN PARTENARIAT AVEC LA CCI PARIS-ÎLE-DE-FRANCE

+1,2 %

L'évolution sur un trimestre des prix des appartements anciens en Seine-Saint-Denis au T1-2026.

+0,9 %

L'évolution sur un an des prix des appartements anciens en Seine-Saint-Denis au T1-2026.

+1,7 %

L'évolution sur un trimestre des prix des maisons anciennes en Seine-Saint-Denis au T1-2026.

+0,4 %

L'évolution sur un an des prix des maisons anciennes en Seine-Saint-Denis au T1-2026.

A Saint-Ouen-sur-Seine, les travaux du futur campus universitaire Grand Paris Nord ont commencé

93 Porté par l'université Paris Cité, le projet rassemblera sur un seul site des enseignements de santé aujourd'hui dispersés.

Agnès Morel

Top départ. Le volet universitaire du campus Grand Paris Nord entre officiellement en travaux. Après deux ans d'études et de démarches administratives, l'établissement public d'aménagement universitaire de la Région IDF (Epaarif) a signé, début avril, l'ordre de service de démarrage du chantier. « Nous rentrons dans une phase spectaculaire », reconnaît Jérôme Masclaux, directeur général de l'Epaarif. Sur la parcelle nord du site (4 hectares),

les fondations ont déjà commencé, les travaux de soutènement doivent démarrer en juin, suivi par le gros œuvre et l'arrivée des premières grues en septembre. Au sud, se poursuivent en parallèle se poursuivent les travaux de l'hôpital, menés par l'AP-HP, qui remplacera les hôpitaux Bichat (Paris 18^e) et Beaujon (Clichy).

Le campus, porté par l'université Paris Cité, sera pharaonique : à l'horizon 2030, près de 1.200 enseignants-chercheurs et 12.500 étudiants seront accueillis dans 4 bâti-

ments d'une surface totale de 77.000 mètres carrés, à quelques minutes de Paris via la ligne 14 du métro. « Médecine, odontologie, soins infirmiers, paramédical... ce nouveau campus permettra de regrouper des formations aujourd'hui éparpillées sur tout le territoire », souligne Edouard Kaminski, président de l'université Paris Cité.

Les deux sites d'enseignement en médecine Villemin (Paris 10^e) et Bichat (Paris 18^e), ainsi que les formations d'odontologie seront

déplacés à Saint-Ouen. La nouvelle université offrira aussi des équipements de pointe comme des plateformes de simulation, équipements techniques et d'imagerie, sans oublier un centre de congrès, permettant de renforcer l'attractivité de l'université Paris Cité, appelée à devenir « un site majeur de formation ». Issue de la fusion entre Paris Descartes et Paris Diderot, elle forme déjà 10 % des étudiants français en médecine, et est classée première université de santé en Europe.

Facture à 2 milliards

La facture de ce chantier XXL, l'un des plus importants investissements publics en Ile-de-France, s'élèvera à 2 milliards d'euros. Pour le volet universitaire, le marché de

conception-réalisation-exploitation et maintenance, attribué en 2024 à un groupement mené par Eiffage, porte sur budget total est de 571,7 millions d'euros. S'y ajoute le projet de bâtiment de vie étudiante, qui comportera une centaine de logements étudiants, ainsi que des espaces de restauration et des installations sportives. Géré par le Crous de Paris, il devrait coûter 35 millions d'euros. Le financement repose essentiellement sur le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche - qui a notamment financé l'acquisition des emprises foncières et la démolition des bâtiments existants, mais aussi de la région IDF, de l'Inserm et de l'université Paris Cité.

La proximité avec le futur hôpital, dont la livraison est prévue

en 2032, renforcera les liens entre enseignement et terrain : « Cette implantation permettra de créer des synergies entre soins, formation et recherche - ce qui favorisera les progrès médicaux, par exemple en ce qui concerne les maladies infectieuses émergentes, comme l'Hantavirus, sur lesquelles travaillent les équipes de l'hôpital Bichat », poursuit le Président.

Pour la commune de Saint-Ouen, en pleine mutation, ce projet est un nouveau levier de transformation. Le campus et l'hôpital concentreront à terme plusieurs milliers d'emplois. La ville, qui cherche à s'affirmer comme site universitaire - elle accueille déjà Audencia - vient aussi de signer une convention de partenariat avec l'université Paris Cité sur plusieurs thématiques. ■

Depuis les Yvelines, Ikea livrera Paris par la Seine dès janvier prochain

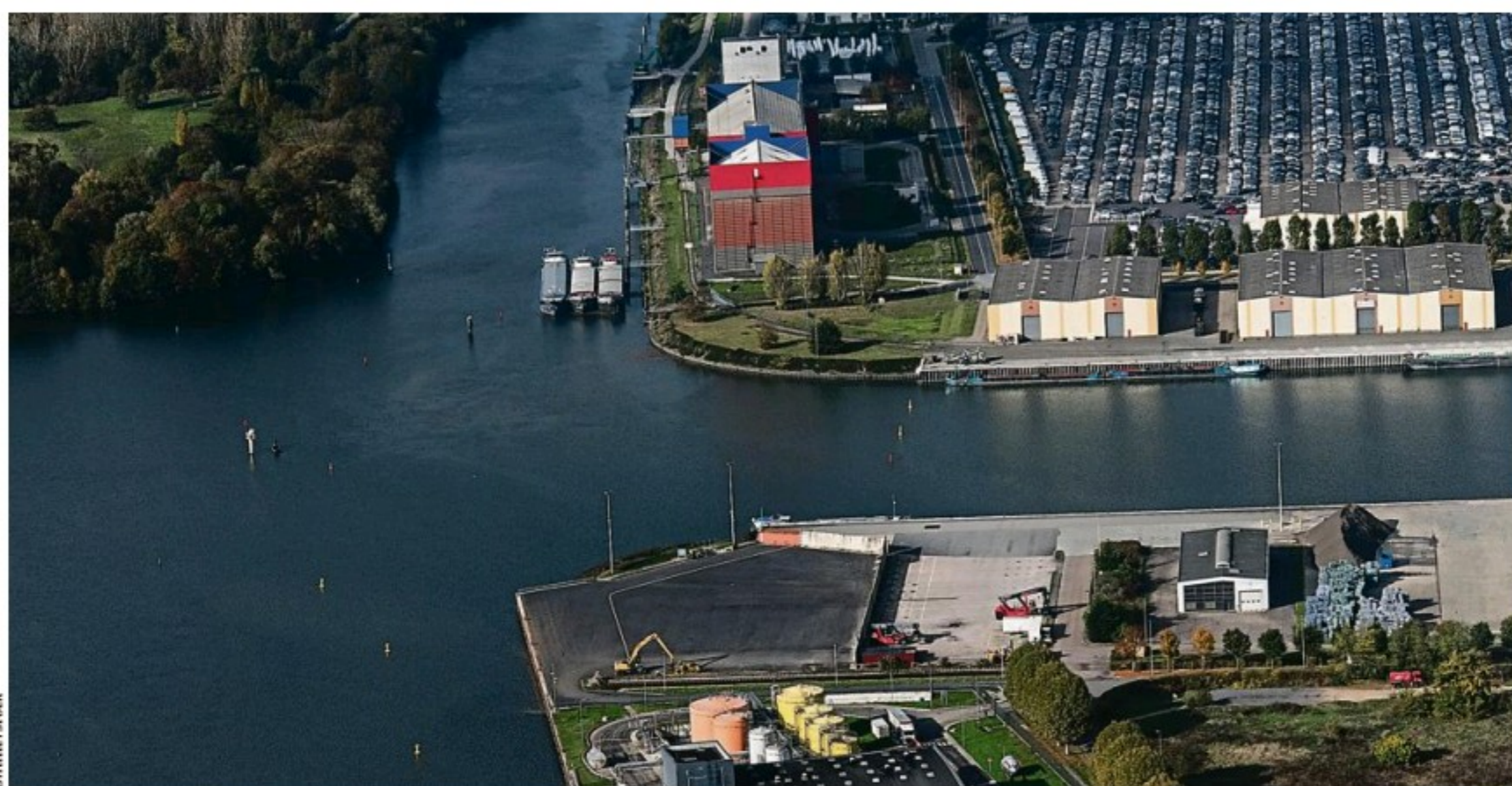
78 Le géant suédois de l'ameublement finalise l'ouverture en juillet de son nouveau centre de distribution clients sur le port de Limay-Porcheville, dans les Yvelines. La plateforme logistique permettra, début 2027, de desservir par bateau une partie des livraisons du groupe vers Paris et vers une partie de l'Ile-de-France.

Alain Piffaretti

Ikea poursuit son pari de livraison par bateau. Après l'ouverture d'un premier hub logistique à Gennevilliers, en 2022, le groupe d'ameublement suédois implante une vaste plateforme de livraison de plus de 60.000 mètres carrés sur le port de Limay-Porcheville, dans les Yvelines. Ce nouveau centre de distribution client (CDC) permettra d'acheminer sur la Seine 380.000 mètres cubes de marchandises par an... Afin de livrer environ 500.000 clients franciliens et de l'ouest de la France ayant commandé en ligne.

« Ce site nous permettra de livrer plus de 90 % de nos clients en zéro émission d'ici à 2028 », énonce la direction d'Ikea. La plateforme, installée sur un terrain de seize hectares, sur le port de Limay fera office de dépôt externe. Une fois arrivés au port de Bercy par barges, les colis seront ensuite acheminés jusqu'à leurs destinataires par camions petits porteurs électriques. Outre l'objectif de décarbonation du transport de marchandises, l'opération doit permettre de renforcer les capacités de livraison du groupe d'ameublement suédois, dans un contexte d'accélération du commerce en ligne et de transformation des chaînes logistiques. L'équipement représente un investissement estimé à cent vingt millions d'euros.

« C'est un très beau projet qui va permettre la livraison fluviale au cœur de Paris », indique de son côté



Haropa est propriétaire et aménageur du site portuaire de Limay (photo) qui accueille la nouvelle plateforme logistique d'Ikea.

Antoine Berbain, directeur de l'opérateur Haropa Ports Paris, qui y voit un signe de la montée en puissance du fret fluvial dans les activités logistiques.

350 emplois

Haropa est propriétaire et aménageur du site portuaire de Limay qui accueille la nouvelle plateforme logistique d'Ikea. L'implantation de

l'équipement, qui doit générer environ 350 emplois à son ouverture, constitue par ailleurs, un enjeu économique important pour le territoire de la vallée de la Seine, marqué ces dernières années par les difficultés industrielles et le recul de l'activité automobile.

Pour le maire, divers gauche de Limay, Djamel Nedjar, l'arrivée du centre de distribution d'Ikea repré-

sente une très bonne nouvelle. L'élu, également vice-président de la communauté urbaine Grand Paris Seine et Oise, GPS & O, estime que « ce projet coche toutes les cases de l'attractivité et de l'emploi ». Il insiste notamment sur la diversité des profils recrutés : « des cadres, des personnels intermédiaires, des employés qui bénéficieront tous directement du statut Ikea et non de contrats via des

sous-traitants ». La question de l'emploi local a d'ailleurs constitué l'un des points centraux des discussions autour du projet. Ikea assure avoir engagé plusieurs campagnes de recrutement en partenariat avec les institutions locales. « Des job datings ont effectivement déjà eu lieu », précise l'entreprise. En outre la phase de chantier a été menée par des entreprises qui ont mobilisé

« C'est un très beau projet qui va permettre la livraison fluviale au cœur de Paris. »

ANTOINE BERBAIN
Directeur de l'opérateur Haropa Ports Paris

« plus de 15.000 heures d'insertion ». « C'est l'un des rares chantiers publics réalisés avec autant d'heures d'insertion », souligne le maire.

L'autre point de discussion a porté sur les garanties sécuritaires et environnementales. Le projet prend en effet place sur une ancienne zone de stockage automobile utilisée autrefois par Peugeot-Citroën, devenu Stellantis. Le réaménagement du site a nécessité des opérations de dépollution ainsi que d'importants travaux sur les dispositifs de rétention des eaux. Plusieurs bassins ont été prévus afin de limiter les risques en cas de crue ou d'incendie liés au fait que le terrain se situe en zone inondable.

Ikea évoque également la plantation de nombreux arbres ainsi qu'un travail de désimperméabilisation des sols. Enfin le site accueillera 28.000 m² de panneaux photovoltaïques et environ 33.000 m² d'espaces végétalisés. ■

Des compagnies aériennes à l'amende

95 L'autorité de contrôle des nuisances aéroportuaires, annonce une hausse des amendes à l'encontre des compagnies aériennes ne respectant pas les plages horaires de vols, notamment à Orly et Roissy.

Hugo Robert

Les compagnies aériennes sont rattrapées par leur manque de respect des règles acoustiques et environnementales dans les aéroports d'Ile-de-France. L'Acnusa, l'autorité de contrôle des nuisances aéroportuaires, annonce un nombre record de sanctions dans son rapport annuel. En 2025, 13 millions d'euros d'amendes ont été prononcés à la suite de 647 décisions collégiales à l'échelle nationale.

Gonflé par le rattrape du retard des procédures à la vacance de la présidence de l'Acnusa pendant quelques mois en 2024, ce chiffre marque néanmoins une volonté pour l'institution de frapper fort sur le respect des règles en vigueur. Et pour mieux écarteler le débat sur le durcissement des contraintes d'exploitation des compagnies, notamment le plafonnement des vols et les couvre-feux, dont le sujet est brûlant à Roissy-CDG dans le Val-d'Oise.

Cas particulier de Roissy

A travers les chiffres de 2025, la dynamique régionale francilienne est à rebours du reste du pays. En effet, les poursuites engagées pour manquement aux règles environnementales continuent de chuter en France (-53 % par rapport à 2022), portées des améliorations sensibles dans les aéroports de Nantes et de Bâle-Mulhouse, mais augmentent sensiblement en Ile-de-France. A Orly (Val-de-Marne), le nombre de procès-verbaux a augmenté de 26 %. Au Bourget, leur nombre a augmenté de 25 %.

Il n'y a qu'à Roissy, le plus grand aéroport français et ses 479.575 mouvements d'avion annuels, que les procédures stagnent avec 1 % de hausse. Or si les sanctions sont plus faibles, c'est en raison de la spécificité de la réglementation de l'encadrement des vols de nuit, qui laisse peu de marge de manœuvre de sanctions, alors que le nombre de vols en cœur de nuit est légèrement inférieur au plafond réglementaire. « Le cas de Roissy est particulier, il y a un plafond de verre par rapport au dévelop-

pement économique de la plateforme aéroportuaire où le couvre-feu serait trop pénalisant et où ne peut pas refuser à un avion d'atterrir », assure Pierre Monzani, le président de l'Acnusa.

Modèle économique contraignant

En outre, toutes les compagnies ne sont pas logées à la même enseigne par rapport au respect de la réglementation. Entre les grandes compagnies nationales et les low cost, le modèle économique et le mode de

fonctionnement diffèrent. En effet, les avions des compagnies low cost font beaucoup plus de trajets et d'aller-retour, entraînant des délais plus courts entre les vols. « Plus la marge d'erreur est faible et plus ces compagnies s'exposent à des aléas comme le malaise d'un voyageur ou un oiseau dans le moteur qui entraînent une série de retards », illustre Pierre Monzani. Des compagnies comme Air France et Transavia font figure de bons élèves. D'autres compagnies low cost sont plus réticentes et contestent régulièrement les sanctions devant le juge administratif comme Volotea.

Dialogue renforcé

Cette baisse globale des procédures et cette volonté de privilégier le dialogue au durcissement des règles s'expliquent par un accompagnement renforcé des compagnies aériennes et des sanctions progressivement plus sévères, à mesure que les règles sont mieux connues. « C'est un signal positif que le dialogue avec les compagnies aériennes fonctionne », explique Pierre Monzani, qui revendique ouvertement son soutien au secteur aérien, alors que la réduction des vols et les couvre-feux font l'objet d'une forte demande d'associations et d'élus locaux.

Face à ces demandes, l'Acnusa plaide ainsi pour un rappel des poursuites systématiques et la menace de sanctions plus importantes. L'institution préconise aussi de mettre en place des restrictions progressives d'exploitation des aéronaves en fonction de leurs bruits ■



Roissy est le plus grand aéroport français. Photo Hans Lucas Via AFP

Georges-François Leclerc devient le nouveau préfet de la région Ile-de-France

Lors du conseil des ministres, mercredi 27 mai, le ministère de l'Intérieur a choisi de nommer Georges-François Leclerc en tant que nouveau préfet de la région Ile-de-France. L'AFP indique que cette proposition de nomination est « surtout celle du chef de l'Etat ». Emmanuel Macron, dont il était le directeur de cabinet depuis octobre dernier. Une nomination saluée par l'ancien ministre des Transports, François Durovray, et président du département de l'Essonne. Le nom de Georges-François Leclerc circulait déjà début mai après le départ de Marc Guillaume, nommé vice-président du Conseil d'Etat. Ce dernier occupait cette fonction depuis janvier 2022. Né à Suresnes dans les Hauts-de-Seine, Georges-François Leclerc (59 ans) a été élève de l'Institut d'études politiques de Paris et de l'ENA. Il appartient à la promotion Léon Gambetta (1991-1993). Depuis les années 2000, il a enchaîné différents postes dans l'administration et dans les préfetures. Il a travaillé dans les cabinets de Roselyne Bachelot à l'Ecologie en 2002 puis à la Santé en 2007, de Jean-Louis Borloo à l'Emploi en 2004, de Claude Guéant à l'Intérieur en 2011 et enfin de Catherine Vautrin à la Santé en 2024. Sous-préfet chargé de la politique de la ville des Yvelines en 1997, il a également été sous-préfet dans le Maine-et-Loire, puis préfet dans l'Aube, la Haute-Savoie, les Alpes-Maritimes ainsi que la Seine-Saint-Denis. En 2021, il prend ses fonctions en tant que préfet de la région Hauts-de-France.

— Audrey Guettier

EN PARTENARIAT AVEC LA CCI PARIS-ÎLE-DE-FRANCE

+1 %

L'évolution sur un trimestre des prix des appartements anciens dans le Val-de-Marne au T1-2026.

+0,3 %

L'évolution sur un an des prix des appartements anciens dans le Val-de-Marne au T1-2026.

+1,6 %

L'évolution sur un trimestre des prix des maisons anciennes dans le Val-de-Marne au T1-2026.

+0,3 %

L'évolution sur un an des prix des maisons anciennes dans le Val-de-Marne au T1-2026.



En octobre prochain, un centre d'art contemporain baptisé « Large » ouvrira ses portes avec une exposition inaugurale, « Moteur imaginaire », organisée en association avec le Fonds Renault pour l'Art et la Culture. Photo Nicolas Trouillard

Des usines Renault à l'art contemporain : « Large » métamorphose l'île Seguin

92 Symbole du renouveau de l'île Seguin, le centre d'art contemporain « Large » ouvrira en octobre. Ce projet, porté par Emerige, avec Ardian et AOG, mêle mémoire industrielle et création artistique.

Catherine Bocquet

Pendant près d'un siècle, l'île Seguin, à Boulogne-Billancourt (Hauts-de-Seine), a vibré au bruit des presses, des chaînes et des carrosseries Renault. Près de 32.000 ouvriers travaillaient ici aux grandes heures de la marque au losange et huit millions d'exemplaires de la mythique 4L sont sorties de ces ateliers. Mais demain, ce sont les artistes qui feront tourner la machine.

En octobre prochain, sur la pointe amont de l'île, un centre d'art contemporain baptisé « Large » ouvrira ses portes avec une exposition inaugurale, « Moteur imaginaire », organisée en association avec le Fonds Renault pour l'Art et la Culture et consacrée à l'histoire de Renault ainsi qu'à la mémoire ouvrière du lieu. Un passage de relais symbolique pour ce territoire longtemps identifié à l'industrie française.

Ce passé pèse encore sur ce site et c'est voulu. Les vastes volumes de béton brut et d'acier, les teintes cuirées des façades imaginés pour Large par les architectes catalans de RCR Arquitectes (lauréats d'un Pritzker, l'équivalent d'un Nobel en architecture en 2017) et le français CALQ prolongent cette monumentalité industrielle sans la figer. Elle a

Renault sans l'île Seguin et l'île Seguin sans Renault, ce n'est juste pas possible.

JEAN-DOMINIQUE SENARD
Président du conseil d'administration de Renault

juste changé de fonction. « Il n'était pas pensable de ne pas rendre hommage à ceux qui ont travaillé ici, qui ont souffert aussi », explique Laurent Dumas, président du groupe Emerige, à l'initiative du projet.

Un laboratoire artistique dès les années 1960

Le 21 mai dernier, lors d'une visite en avant-première de ce chantier, le promoteur et collectionneur a défini cet espace comme « une invitation à prendre le large », en référence au nom choisi pour ce futur centre d'art. Renault demeure omniprésent dans cette renaissance « Renault sans l'île Seguin et l'île Seguin sans Renault, ce n'est juste pas possible », résume Jean-Dominique Senard, président du conseil d'administration du constructeur automobile. Depuis son bureau situé face au chantier, il raconte avoir vu « ce joyau monter jour après jour ». Le dirigeant rappelle aussi que l'entreprise fut elle-même un laboratoire artistique dès les années 1960 grâce au programme « recherche, art et industrie », qui faisait collaborer artistes, ingénieurs et ouvriers. Robert Doisneau fut l'un de ceux qui y contribuèrent.

L'ambition du projet est à la mesure du site. L'opération portée par Emerige, associé à Ardian Real Estate, investisseur majoritaire et AOG représente 53.000 mètres carrés et « 200 millions d'euros de travaux » précise Laurent Dumas. Le programme, au total, représenterait 450 millions d'euros d'investissement. Au cœur du dispositif, le Large, et, autour de lui, un cinéma Pathé, un hôtel « tourné vers la création contemporaine », des bureaux, des commerces.

Inscrit dans la « Vallée de la culture »
Pour que ce projet voie le jour, et sans occulter le sujet financier, le

soutien politique a été déterminant. Laurent Dumas tient à le souligner : « Si François Pinault, qui avait un temps envisagé d'installer sur l'île sa fondation n'y est pas parvenu, c'est parce qu'il n'a pas eu alors le soutien de l'élu en place. » Cette fois, la donne a changé : « Retrouver toutes ces valeurs historiques et culturelles de la ville, c'est vraiment une très bonne chose », estime de son côté Pierre-Christophe Baguet, le maire actuel (LR). Le Large s'inscrit dans un ensemble plus vaste que l'ancien président du département, Patrick Devedjian, avait nommé La Vallée de la culture : La Seine Musicale à l'autre pointe de l'île, le futur musée du Grand-Siècle à Saint-Cloud, la Tour aux figures de Dubuffet sur l'île Saint-germain. En face, la Cité de la céramique dont la transformation est engagée. En parallèle, le département a inauguré en toute fin d'année le parc Gauthier-Mougin, conçu par le paysagiste Michel Desvignes, auquel le Large et le Fonds de dotation Emerige ont apporté leur concours en y installant une trentaine de sculptures.

Le Large revendique enfin une ambition populaire : l'accès sera par exemple gratuit pour les moins de 26 ans et la programmation vise à la fois les habitants de l'Ouest francilien et un public international. Le pari – « 2 millions de visiteurs sur l'île Seguin », ambitionne le maire de Boulogne – repose toutefois aussi sur l'accessibilité du site.

Ligne 9 du métro, tramway T2, future gare du Grand Paris Express espérée pour 2027 et prolongement fortement voulu par les élus de la ligne 12, nouvelles dessertes de bus et, peut être, un jour bateaux taxis sur la Seine : la municipalité veut faire de l'île Seguin un véritable hub culturel du Grand Paris. « Nous voulions modestement déplacer le centre culturel de Paris vers l'ouest », glisse Pierre-Christophe Baguet. ■

A Colombes, Joakim Giacomoni veut des « résultats visibles »

DANS LE FAUTEUIL DU MAIRE

Le nouveau maire LR de la ville revendique une politique centrée sur la sécurité, la propreté et la réorganisation de la machine municipale.

Alain Piffaretti

Une politique de rupture immédiate... C'est clairement la ligne revendiquée par Joakim Giacomoni, le nouveau maire LR de Colombes, dans les Hauts-de-Seine. Ce dernier a été élu en mars dernier avec plus de 54 % des voix au second tour face au maire écologiste sortant Patrick Chaimovitch qu'il accuse d'avoir « nié les difficultés plutôt que d'agir ». Depuis la fin du communisme municipal au début des années 2000, Colombes alterne régulièrement entre droite et gauche à chaque cycle électoral. Conscient de cette fragilité, Joakim Giacomoni ambitionne d'être le maire qui agit sur le quotidien.

« Le job de maire, c'est de répondre aux habitants. Et je veux être le maire de tous les habitants », répte en effet à l'envi le nouveau maire de Colombes, âgé de 54 ans. Il est vrai que la ville apparaît aujourd'hui particulièrement fragmentée entre quartiers rési-

sous la présidence de Nicolas Sarkozy, sa nouvelle organisation à l'hôtel de ville doit servir trois priorités concrètes : la sécurité, le logement et la propreté.

Doublage des effectifs de police

Concernant la sécurité, Joakim Giacomoni a annoncé le doublement progressif des effectifs de police municipale, qui doivent passer d'une soixantaine à environ 120 agents d'ici à la fin de la mandature. Le budget consacré à cette thématique doit aussi fortement augmenter, avec l'extension de la vidéoprotection et la mise en place d'une police municipale fonctionnant 24 heures sur 24. « La sécurité est une attente forte des habitants des quartiers populaires qui sont les premières victimes des trafiquants », affirme le nouveau maire, qui donne en exemple une récente opération de police dans le quartier du Petit-Colombes. Cette action commune aux polices nationale et



Photo colombes.fr

Joakim Giacomoni, le nouveau maire de Colombes : « Colombes est une juxtaposition de plusieurs petites villes. Les gens ont plus le sentiment d'appartenir à un quartier qu'à la ville. »

dentiels, grands ensembles et secteurs populaires en rénovation. Avec près de 92.000 habitants, elle est la quatrième commune des Hauts-de-Seine et l'une des plus importantes villes pavillonnaires de la petite couronne parisienne.

Nouvelle organisation territoriale

L'élu affirme avoir parcouru, l'ensemble des quartiers pendant trois ans, multipliant réunions publiques et déplacements de terrain. Il résume : « Colombes est une juxtaposition de plusieurs petites villes. Les gens ont plus le sentiment d'appartenir à un quartier qu'à la ville. » Son vœu est de renforcer les liens entre le nord populaire et le sud plus résidentiel et de recréer un centre-ville attractif. Il revendique pour cette mission, entre autres, l'adoption d'une méthode fondée sur la rapidité d'action et une forte exigence envers son administration et ses élus. Les conseils municipaux sont désormais convoqués à 8 heures du matin en semaine. Les adjoints ont reçu des lettres de mission assorties d'objectifs annuels et seront évalués chaque année. « Personne n'est propriétaire de son poste », prévient l'édile, qui assume une conception managériale verticale de la fonction municipale.

Selon le nouveau maire, passé par les réseaux du RPR parisien puis par des cabinets ministériels

municipale contre le trafic de cigarettes de contrebande a abouti à plusieurs interpellations et saisies importantes.

Le maire s'alarme en outre de l'état du logement social dans la ville. Joakim Giacomoni affirme avoir écrit à l'ensemble des bailleurs sociaux présents dans la commune pour dénoncer « l'état indécrot » d'une partie du patrimoine. Plusieurs quartiers de Colombes font actuellement l'objet d'opérations de renouvellement urbain, dans le cadre de l'Anru. Quant à la patinoire Philippe-Candeloro, fermée en 2022 par l'ancienne municipalité, la nouvelle équipe souhaite sa réouverture au sein d'un futur pôle de loisirs familial.

L'élu occupait précédemment la fonction d'administrateur affaires publiques et internationales à la direction générale du syndicat interdépartemental d'assainissement de l'agglomération parisienne, Siaap. Il est mis en cause par plusieurs médias dans le cadre d'une enquête préliminaire ouverte, au printemps dernier, par le Parquet national financier (PNF) pour des soupçons de détournement de fonds publics au sein du Siaap. Une affaire que le nouveau maire relativise en assurant être « serein », en indiquant qu'aucune mise en examen ne le vise à ce stade et qu'il n'était plus chargé des affaires internationales depuis 5 ans. ■

EN PARTENARIAT AVEC LA CCI PARIS-ÎLE-DE-FRANCE

+1,2 %

L'évolution sur un trimestre des prix des appartements anciens dans les Hauts-de-Seine au T1-2026.

+1,7 %

L'évolution sur un an des prix des appartements anciens dans les Hauts-de-Seine au T1-2026.

+0,2 %

L'évolution sur un trimestre des prix des maisons anciennes dans les Hauts-de-Seine au T1-2026.

-0,9 %

L'évolution sur un an des prix des maisons anciennes dans les Hauts-de-Seine au T1-2026.

Quand l'IA prête sa plume au spectacle vivant

78 Les 5 et 6 mai, l'Opéra royal de Versailles a accueilli une représentation entièrement écrite à l'IA. Une première dans l'univers du théâtre, grâce au travail d'une centaine de personnes mobilisées sur le projet.

Adèle Loisel

Lever de rideau à l'Opéra royal de Versailles. Les 5 et 6 mai, la troupe de Molière Sorbonne Université s'est attelée à jouer, trois actes durant, une pièce écrite au XVII^e siècle par Molière. Enfin, pas tout à fait : disons plutôt, écrite à la mode du XVII^e siècle, comme l'aurait imaginée Molière en l'an 1674. Seulement, la figure de proue des dramaturges français est décédée l'année précédente, en 1673.

Qu'aurait-il écrit s'il n'avait pas succombé à la tuberculose pulmonaire ? C'est la question à laquelle se sont attachés à répondre la Sorbonne Université, le théâtre Molière Sorbonne et le groupe d'artistes Obvious. En suivant, pendant près de trois ans, une idée : « Les experts de Molière s'accordent à dire qu'il aurait probablement travaillé sur l'astrologie, notamment parce que dans ses pièces il s'amusait de la crédulité humaine. Et la figure de l'astrologue était déjà apparue dans sa pièce "Les Amants magnifiques" (1670) », détaille Pierre-Marie Chauvin, vice-président Arts, Sciences, Culture et Société de Sorbonne Université.

D'aucuns n'auront toutefois écrit une seule ligne de cette pièce uchronique intitulée « L'Astrologue et les Faux présages ». C'est l'intelligence artificielle, sous le prompt aiguisé

des artistes d'Obvious, et le regard avisé de chercheurs spécialistes de Molière, des décors, costumes et musiques du XVII^e siècle, qui a écrit pour la première fois l'intégralité d'une pièce de théâtre. Ce, en suivant la méthode de la « généalogie théâtrale », formule de l'historien Georges Forestier connu comme le plus grand spécialiste de Molière et qui a participé au projet.

« Un avant-goût de la suivante »

La méthode est disséquée en trois étapes : « La première consiste à inventer l'histoire de la pièce, puis le narratif est précisé et organisé scène par scène. Enfin, les dialogues sont écrits », élabore Mickaël Bouffard, directeur du théâtre Molière Sorbonne. Puis une fois le texte écrit – le « sel de la pièce », selon Pierre Fautrel, cofondateur d'Obvious – place ensuite aux décors, aux costumes et à la musique.

Tous – texte y compris – ont pu se rapprocher de la façon dont Molière les aurait imaginés grâce aux éléments qui ont nourri les différents outils d'IA utilisés pour l'expérience : « Puisque chaque pièce de Molière donne un avant-goût de la suivante, nous en avons donné plusieurs à l'IA, mais en hiérarchisant leur importance : sa dernière, "Le Malade Imaginaire" (1673), a donc le

plus inspiré notre production », précise Mickaël Bouffard. Molière n'est pas le seul à avoir été convoqué pour se replonger dans l'univers du XVII^e siècle : d'autres artistes de la même époque – qui avaient déjà inspiré le dramaturge – ont également précisé l'environnement dans lequel se déroulent les scènes de « L'Astrologue ou les Faux présages ».

Il aura fallu plus de deux années et un million d'euros financés par du mécénat pour que cette pièce puisse exister.

Au total, près de 20.000 itérations ont été nécessaires pour repréciser les éléments de la pièce. Des modifications permises grâce à des relecteurs experts en la matière. « L'IA était surentraînée aux métaphores tartes à la crème », se remémore amusé Mickaël Bouffard, consulté notamment pour son expertise sur les costumes. Et d'abonder : « Sur-tout, elle avait un filtre moral qui voulait toujours que l'astrologue soit pardonné pour ce qu'il avait fait. » Finalement, Obvious est parvenu à « tordre le cou de l'IA » pour éviter

toute hallucination. Puisque au départ, « elle faisait souvent disparaître des personnages, ce qui empêchait la pièce de rester cohérente », rembobine Pierre Fautrel.

Redécouvrir Molière

Malgré la centaine de personnes consultées sur le projet, il aura fallu plus de deux années et un million d'euros financés par du mécénat pour que cette pièce puisse exister. Et sans l'IA, l'expérience aurait-elle été possible ? « Sans doute, mais le rendu très différent et la collaboration entre autant d'acteurs impossible », souligne Pierre-Marie Chauvin. « Et sans l'IA, nous n'aurions pas remarqué que les servantes de Molière ne s'adressent jamais à une femme non mariée par leur prénom ou par leur titre de civilité, comme "madame" ou "mademoiselle" », ajoute Mickaël Bouffard.

Pour lui comme pour les autres, le rendu est « bluffant », ont commenté – sans se concerter – les trois interrogés. Semblerait-il qu'ils aient été conquis par l'histoire de Pseudoramus, un astrologue charlatan qui convainc le bourgeois Géronte de marier sa fille à un perruquier endetté. Une comédie qui se dénouera sur scène en juin au théâtre de la Cité internationale à Paris. Sans doute, encore, grâce à l'aide d'une servante astucieuse. ■

Paris accompagne les créateurs

75 Les ateliers du Bureau du design, de la mode et des métiers d'arts déploie une politique municipale active de soutien aux industries créatives.

Iona Lehannour

Aux Ateliers de Paris, la galerie aux mosaïques bleues dessert une quinzième d'ateliers lumineux où s'accumulent rouleaux de tissus, prototypes, perles et branches d'osier. Derrière les baies vitrées, designers, stylistes et artisans travaillent dans des espaces aux murs remplis de croquis colorés. Un lieu de production autant que d'expérimentation.

Les ateliers du Bureau du design, de la mode et des métiers d'arts sont l'un des 25 incubateurs de la Ville de Paris, qui déploie une politique municipale active de soutien aux industries créatives. « Beaucoup de créateurs sortent d'écoles d'art avec des projets très solides sur le plan créatif sans être préparés au monde de l'entrepreneuriat », indique Mathilde Nony, directrice adjointe des Ateliers. Chaque année, trente créateurs sont sélectionnés pour intégrer l'incubateur qui reçoit 150 candidatures. Les projets sont évalués selon plusieurs critères : créativité, singularité du savoir-faire, potentiel économique, innovation et prise en compte des impacts environnementaux. Les entreprises doivent avoir moins de quatre ans d'existence, mais les parcours sont variés : certains candidats sortent d'école, d'autres arrivent avec une marque déjà lancée.

Pendant deux ans, les résidents bénéficient d'un atelier à loyer modéré (entre 200 et 400 euros par mois). « A Paris, trouver un atelier est extrêmement difficile », constate le designer textile Gabriel Fontana, accueilli pour sa deuxième année de résidence. Son projet explore une idée originale : repenser le sport pour encourager la coopération plutôt que la compétition. Dans ses « nouveaux sports d'équipe », les joueurs changent d'équipe au cours de la partie grâce à des chasubles transformables. Une façon, selon lui, de « remodeler les interactions et le

vivre-ensemble ». Ses recherches ont notamment été présentées lors des Jeux Olympiques d'été de 2024 et sont entrées dans la collection permanente du Museum of Modern Art, à New York.

Un levier pour les industries créatives

L'incubateur déploie aussi un accompagnement entrepreneurial de fond. Dès l'arrivée, plusieurs formations sont organisées : business plan, prospection, communication ou encore gestion financière. « Tout le monde arrive avec un projet. L'enjeu est de le transformer en aventure entrepreneuriale », résume Gabriel Fontana. Les besoins sont souvent très concrets. Après sept ans comme designer maille dans une grande maison de luxe, Elodie Verdan a lancé sa marque de chaussures Shoeshoe. « Les formations sur le calcul des marges ou la comptabilité m'ont beaucoup aidé. Nous sommes designers, donc les chiffres peuvent être intimidants au départ », explique la créatrice. Sa marque de chaussures et sacs durables, fabriquée entre la France et l'Italie, est aujourd'hui vendue en ligne.

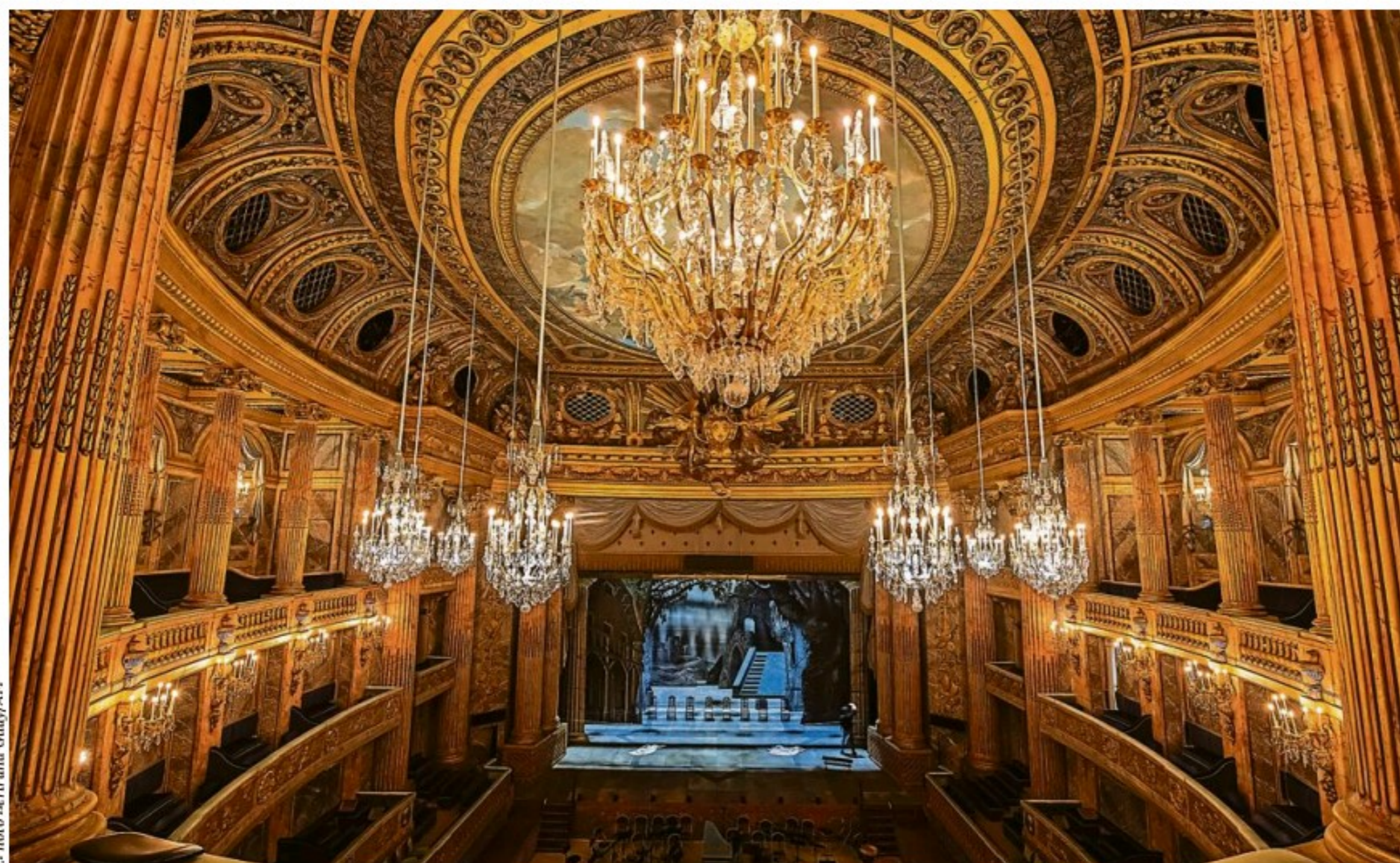
Selon une enquête menée par la Ville de Paris auprès d'anciens résidents, plus d'une entreprise sur deux a développé un projet en collaboration avec un autre créateur passé par l'incubateur. Ces échanges peuvent prendre des formes variées : expositions communes, boutiques éphémères ou collaborations artistiques. L'étude montre que 75 % des structures incubées en design ont fait appel à au moins un stagiaire ou freelance et que 15 % emploient déjà des salariés.

Autre enseignement : la fabrication reste largement locale. Trois quarts des entreprises produisent exclusivement en France, dont 41 % à Paris. Pour certaines marques qui se développent déjà à l'international, l'incubateur peut être un outil précieux. C'est le cas de la créatrice Helena Thulin, qui vend ses bijoux sur son site et dans plusieurs concept stores asiatiques, notamment en Corée du Sud. La moitié des jeunes entreprises développent des activités liées à l'export et un tiers réalisent plus de 30 % de leur chiffre d'affaires à l'étranger.

La moitié des entreprises accompagnées dépasse aujourd'hui 50.000 euros de chiffre d'affaires annuel. Au total, près de 300 créateurs ont été accompagnés depuis la création du programme. ■

« Tout le monde arrive avec un projet. L'enjeu est de le transformer en aventure entrepreneuriale. »

GABRIEL FONTANA
Designer textile



L'Opéra royal de Versailles dans les Yvelines a ouvert ses portes, les 5 et 6 mai, pour la représentation de « L'Astrologue ou les Faux présages »

EN PARTENARIAT AVEC
nomination
SMART DATA FOR BUSINESS PERFORMANCE

COMMUNICATIONS SÉCURISÉES

OLED COMM
Nicolas Chamussy
Rejoint le conseil stratégique d'Oledcomm.

Ancien élève de Polytechnique, il est diplômé de l'École nationale supérieure des techniques avancées (Ensta) et de l'IEP de Paris. En 2021, il est devenu directeur général de KNDS France. Auparavant, il a assuré la direction de la branche espace d'Airbus Defence & Space.

ETABLISSEMENT PUBLIC

ANSES
Elisabeth Claverie de Saint Martin
est la nouvelle directrice générale de l'Agence nationale de la sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (Anses).

Ancienne élève de l'ENA et de l'ENS Paris Saclay-Cachan, elle est haut fonctionnaire et ministre plénipotentiaire. Depuis 2021, elle était présidente-directrice générale du Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (Cirad).

AUTOMATISATION INDUSTRIELLE

ROCKWELL AUTOMATION
David Lefebvre
est promu directeur général France de Rockwell Automation.

Agé de 56 ans, il a suivi une formation d'ingénieur commercial à l'ESV Mulhouse. C'est en 2007 qu'il a intégré Rockwell Automation. Dernièrement, il était directeur commercial du pôle cybersécurité OT pour l'ensemble de la région Emea.

BIOPHARMACEUTIQUE

HEPHAÏSTOS-PHARMA
Stephan Braun
accède au poste de directeur médical d'Hephaistos-Pharma.

Docteur en médecine, il possède un solide parcours académique en oncologie et gynécologie oncologique. Ancien chief medical officer d'ImCheck Therapeutics, il a également évolué au sein de CureTeq AG, Basilea, Ipsen, Parexel et Symphogen.

PETITE ENFANCE

BABILOU
Josette Mavinga
rejoint le comité exécutif de Babilou en tant que directrice de l'éducation.

décideurs locaux

Educatrice de jeunes enfants de formation, elle a commencé son parcours chez Babilou en 2011. Elle fut directrice de la crèche de Bondy, responsable de secteur avant d'évoluer, l'année dernière, vers des responsabilités de directrice de territoire.

BABILOU FAMILY
Laurie Catteeuw
est nommée vice-présidente éducation et soutien à la parentalité et membre du comité exécutif de Babilou Family.

Agée de 52 ans, cette docteure en philosophie politique est devenue directrice éducation pour Babilou Family à partir de 2022. Précédemment, elle fut chercheuse au CNRS et chargée de recherche et d'enseignement à l'EHESS.

ANNONCES JUDICIAIRES ET LÉGALES

75 • PARIS

SOCIETES

ALP01469012

Par acte authentique en date du 04/05/2026 il a été constitué une SCI dénommée :

CLOVER ESTATES

Siège social : 25 rue de Tournon 75006 PARIS **Capital :** 1000 € **Objet social :** Acquisition, propriété, gestion, administration, mise en valeur et location de tous biens et droits immobiliers **Gérance :** M Grandchamp des Raux Ludovic demeurant 25 rue de Tournon 75006 PARIS **Durée :** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de PARIS.

ALP01469023

ONETOPI COMPANY

SARL au capital de 1000 € **Siège social :** 200 rue de la Croix Nivert 75015 PARIS **RCS PARIS 888187440**

Par décision Assemblée Générale Extraordinaire du 01/09/2025, il a été décidé de modifier la dénomination sociale qui devient : Studio Pi à compter du 01/09/2025, de modifier l'objet social comme suit : L'activité dédiée à la promotion d'activités auprès du public via Internet et l'agence créative spécialisée en design et communication visuelle. Il a été décidé de procéder à la modification de la gérance, M. Romain Blaisonneau n'étant plus gérant à compter du 2 septembre 2025. Modification au RCS de PARIS.

ALP01465026

Cette annonce paraît pour les départements "Yvelines" et "Paris".

INNOV SYSTEM

EUURL au capital de 1.000 € **Siège social :** 140 rue Daniel Blervaque 78955 CARRIERES SOUS POISSY **RCS 992 443 341 VERSAILLES**

L'associé unique, en date du 19/05/2026, a décidé de transférer le siège social au 194 Boulevard Malesherbes 75017 PARIS.

Gérant : M THOUNE Mariama, 140 rue Daniel Blervaque 78955 CARRIERES SOUS POISSY

Radiation du RCS de VERSAILLES et immatriculation au RCS de PARIS

ALP01467712

Avec Société Anonyme au capital de 331 735,97 euros **Siège social :** 105 Bis Rue de Tolbiac 75013 PARIS 417 707 791 **RCS PARIS MODIFICATION DES DIRIGEANTS** Il résulte de l'AG et du CA du 14/08/2025 et à effet du même jour : la révocation de l'ensemble des dirigeants (PCA, DG et administrateurs) ; - la nomination en qualité de nouveaux administrateurs de : o Alain FEINGOLD, demeurant 107 avenue Henri Martin 75016 Paris, o Philippe GOUGENHEIM, demeurant route de Florissant 115 - 1231 Conches (Suisse), o René Louis PERRIER, demeurant 11 rue Danielle Casanova - 92500 Rueil-Malmaison, o Guillaume SALMON, demeurant 8 rue Berteaux Dumas - 92200 Neuilly-sur-Seine ; - la non-dissociation

des fonctions de direction et la nomination en tant que Président Directeur Général de M. Alain FEINGOLD, demeurant 107 avenue Henri Martin 75016 Paris ; Il résulte du CA du 06/03/2026 et à effet du même jour : - la dissociation des fonctions de direction ; - la nomination en qualité de DG de M. Guillaume SALMON, demeurant 8 rue Berteaux Dumas - 92200 Neuilly-sur-Seine, M. Alain FEINGOLD demeurant PCA. Pour avis Le Conseil d'Administration

ALP01468899

Cette annonce paraît pour les départements "Hauts-de-Seine" et "Paris".

ECOLOGIE COLLECTIVE

SASU au capital de 10 000 euros
14 Rue Victor Meric 92110 CLICHY
883 067 027 RCS NANTERRE

Par décision de l'associé unique du 09/02/2026, il a été décidé de transférer le siège social au 9 Rue des Colonnes 75002 PARIS à compter du 09/02/2026.

Radiation au RCS de NANTERRE et immatriculation au RCS de PARIS.

ALP01465067

Additif à l'annonce parue dans L'ECHOS 75 JAL L26209539, le 13/05/2026 concernant NO LIMIT PARIS il y a lieu d'ajouter : GERANT : Monsieur Martin FREMONT, demeurant 9 rue Goulebeuz à MARENNES (17320)

78 • YVELINES

SOCIETES

ALP01468836

Cette annonce paraît pour les départements "Hauts-de-Seine" et "Yvelines".

CAPITAL CONCEPT

EUURL au capital de 5 000 euros
118 Rue des Rosiers 92500 RUEIL
MALMAISON
534 072 814 RCS NANTERRE

Par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 20/05/2026, il a été décidé de transférer le siège social au 2 Rue Goliath 78117 TOUSSUS LE NOBLE à compter du 20/05/2026.

Gérant : Alexandre Topalian demeurant 2 Rue Goliath 78117 TOUSSUS LE NOBLE

Radiation au RCS de NANTERRE et immatriculation au RCS de VERSAILLES.

ALP01459840

JEOL (EUROPE) SAS

SAS au capital de 797968 € **Siège social :** 1 allée de Giverny Espace Claude Monet 78290 CROISSY-SUR-SEINE **RCS VERSAILLES 652005257**

Par décision de l'associé Unique du 23/03/2026, il a été décidé de nommer M SAKAI Taishi Avenue Ginette Javoux 20/b002 1160 ALDERGHEM Belgique en qualité de Directeur Général en remplacement de M KOBAYASHI Masayuki, à compter du 01/04/2026. Modification au RCS de VERSAILLES.

91 • ESSONNE

VENTE DE FONDS - GERANCE

ALP01469120

Suivant acte sous seing privé du 01.06.26, la Société dénommée BOU-LANGERIES BG, dont le siège est à CHATEAURENARD (13160) 615 avenue de la Chaffine, identifiée au SIREN sous le numéro 478 455 793 et immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de TARASCON, à la Société dénommée MB ITTEVILLE, au capital de 1 000 euros, dont le siège social est à Lieu-dit la Bâche à ITTEVILLE (91760), identifiée au SIREN sous le numéro 104 211 750 immatriculée au RCS d'EVRY, un fonds de commerce de « boulangerie et pâtisserie industrielles, sandwicherie, vente à emporter et à consommer sur place de tous produits liquides ou solides destinés à l'alimentation humaine, transformation de denrées d'origine animale ou non, restauration rapide, crêperie », exploité sous l'enseigne « MARIE BLACHERE » dans des Locaux sis Lieu-dit la Bâche à ITTEVILLE (91760), pour une durée d'un (1) an à compter du 29.06.26. Le contrat ne peut en aucun cas se renouveler par tacite reconduction.

92 • HAUTS-DE-SEINE

SOCIETES

ALP01469378

Cette annonce paraît pour les départements "Paris" et "Hauts-de-Seine".

A.M.T.T.
Société par Actions Simplifiée
Au capital de 500.000 euros
Siège social : 5 rue Vernet 75008 PARIS
RCS PARIS 301 500 203

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

ALP01447827

INOVATECH PRO

SASU au capital de 1000 € **Siège social :** 2 ALLEE HENRI LEGALL 92230 GENNEVILLIERS **RCS NANTERRE 939092250**

Par décision Assemblée Générale Extraordinaire du 30/11/2025, il a été décidé la dissolution anticipée de la société et sa mise en liquidation amiable à compter du 30/11/2025, il a été nommé liquidateur(s) M ID-BELLA EL-HASSAN demeurant au 2 ALLEE HENRI LEGALL 92230 GENNEVILLIERS et fixé le siège de liquidation où les documents de la liquidation seront notifiés au siège social. Mention en sera faite au RCS de NANTERRE.

94 • VAL-DE-MARNE

SOCIETES

ALP01469704

BH TRANSPORT

SAS au capital de 100 € **Siège social :** 29 RUE DANIEL TOUSSAINT 94460 VALENTON RCS CRÉTEIL 903415982

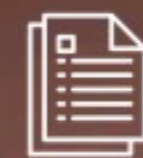
Par décision Assemblée Générale Extraordinaire du 31/12/2025, il a été décidé la dissolution anticipée de la société et sa mise en liquidation amiable, il a été nommé liquidateur(s) M Benhouadia Hamid demeurant au 29 RUE DANIEL TOUSSAINT 94460 VALENTON et fixé le siège de liquidation où les documents de

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



#LELPS

la liquidation seront notifiés chez le liquidateur. Mention en sera faite au RCS de CRÉTEIL.

95 • VAL-D'OISE

SOCIETES

ALP01469754

Par ASSP en date du 05/05/2026, il a été constitué une SCI dénommée : NOMIRAM **Siège social :** 13 Rue Jehan de Thor 95390 Saint-Prix **Capital :** 1000 € **Objet social :** - L'acquisition, par voie d'achat, d'échange, d'apport ou autrement, de tous immeubles bâtis et non-bâtis, leur détention, leur cession et leur administration pour ses associés, la restauration et la construction de tous immeubles, la mise à disposition de tout ou partie des

immeubles au bénéfice de ses associés et/ou la location de tout ou partie des immeubles de la Société ; - La détention par voie d'acquisition ou d'apport, la mise en valeur, la transformation, la construction, l'aménagement, l'administration, l'occupation et la location de tous biens et droits immobiliers et de tous biens et droits pouvant constituer l'accessoire, l'annexe ou le complément des biens et droits immobiliers en question. Co-Gérants : Madame HAMIDA épouse SALAH Manel demeurant 13 Rue Jehan de Thor 95390 Saint-Prix Admission aux assemblées et exercice du droit de vote : Chaque actionnaire est convoqué aux Assemblées. Chaque action donne droit à une voix. Clauses d'agrément : Cessions libres entre associés et famille proche **Durée :** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de Pontoise.

Les Échos Sociétés

Directeur Délégué : Dusan 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 VI
Transfert de siège / Changement de dirigeant / Commissaire aux comptes (nomination et cessation) / Durée de la société	169 €	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 €
EUURL	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 Chiffre et du Droit

- Compte personnalisé
- Service Qualité Relation Client dédié
- Couverture nationale
- Attestation de parution immédiate



Découvrez
notre service
01 87 39 70 08



À vos côtés pour publier vos annonces légales

- Plus de 600 journaux habilités
- Attestation de parution immédiate
- Service Qualité Relation Client dédié



Découvrez notre service

01 84 21 09 27

 #JAL

AVIS D'APPELS D'OFFRES

FOURNITURES

93 VILLE DE LIVRY-GARGAN



ACHAT ET LIVRAISON DE FOURNITURES DE BUREAU

AVIS DE MARCHÉ OU DE CONCESSION - RÉGIME ORDINAIRE

1. ACHETEUR
 1.1 Acheteur
 Nom officiel : Ville de Livry-Gargan
 Forme juridique de l'acheteur : Autorité locale
 Activité du pouvoir adjudicateur : Services d'administration générale

2. PROCÉDURE
 2.1 Procédure
 Titre : ACCORD-CADRE RELATIF A L'ACHAT ET LA LIVRAISON DE FOURNITURES DE BUREAU POUR LES ECOLES, LES CENTRES DE LOISIRS ET AUTRES SERVICES

Description : L'accord-cadre a pour objet l'achat et la livraison de fournitures de bureau pour les écoles, les centres de loisirs et autres services municipaux de la Ville de Livry-Gargan.

Identifiant de la procédure : abb7c716-5887-47d4-9e65-f37869dd3bf1
 Identifiant interne : 2026A025
 Type de procédure : Ouverte
 La procédure est accélérée : non

2.1.1 Objet
 Nature principale du marché : Fournitures Nomenclature principale (cpv) : 39162110 Fournitures scolaires

2.1.2 Lieu d'exécution
 Subdivision pays (NUTS) : Seine-Saint-Denis (FR106)

2.1.4 Informations générales
 Base juridique : Directive 2014/24/UE

2.1.6 Motifs d'exclusion
 Sources des motifs d'exclusion : Document de marché

5. LOT
 5.1 Lot : LOT-0001

Titre : ACCORD-CADRE RELATIF A L'ACHAT ET LA LIVRAISON DE FOURNITURES DE BUREAU POUR LES ECOLES, LES CENTRES DE LOISIRS ET AUTRES SERVICES
 Description : se référer au CCP

5.1.1 Objet
 Nature principale du marché : Fournitures Nomenclature principale (cpv) : 39162110 Fournitures scolaires

5.1.2 Lieu d'exécution
 Subdivision pays (NUTS) : Seine-Saint-Denis (FR106)

5.1.3 Durées estimées
 Durée : 48 Mois

5.1.6 Informations générales
 Participation réservée : La participation n'est pas réservée.

Projet de passation de marché non financé par des fonds de l'UE
 Le marché relève de l'accord sur les marchés publics (AMP) : non

5.1.9 Critères de sélection
 Sources des critères de sélection : Document de marché

5.1.11 Documents de marché
 Adresse des documents de marché : https://livrygargan.e-marchespublics.com/pack/annonce_marche_public_25871_1163138.html

5.1.12 Conditions du marché public
 Conditions de soumission : Soumission par voie électronique : Autorisée

Adresse de soumission : https://www.livrygargan.fr
 Langues dans lesquelles les offres ou demandes de participation/candidatures peuvent être présentées : français

Catalogue électronique : Autorisée
 Date limite de réception des offres : 30/06/2026 12:00+02:00

Durée de validité des offres : 180 Jour
 Conditions du marché : Le contrat doit être exécuté dans le cadre de programmes d'emplois protégés : Non

Facturation électronique : Autorisée
 La commande en ligne sera utilisée : oui
 Le paiement électronique sera utilisé : oui

5.1.15 Techniques
 Accord-cadre, avec remise en concurrence

Accord-cadre, avec remise en concurrence

Nombre maximal de candidats : 50
 Informations sur le système d'acquisition dynamique :

Pas de système d'acquisition dynamique
 5.1.16 Informations complémentaires, médiation et recours

Organisation chargée des procédures de recours : Tribunal Administratif de Montreuil

Organisation qui fournit des précisions concernant l'introduction des recours : Tribunal Administratif de Montreuil

8. ORGANISATIONS
 8.1 ORG-0001

Nom officiel : Ville de Livry-Gargan
 Numéro d'enregistrement : 21930046400019

Adresse postale : 3 place François-Mittrahard
 Ville : Livry-Gargan cedex

Code postal : 93891
 Subdivision pays (NUTS) : Seine-Saint-Denis (FR106)

Pays : France
 Adresse électronique : Saloua.Nid-Boubker@livry-gargan.fr

Téléphone : +33 141708857
 Adresse internet : https://www.livry-gargan.fr/accueil-3.html

Profil de l'acheteur : https://livrygargan.e-marchespublics.com
 Rôles de cette organisation :

Acheteur
 8.1 ORG-0002

Nom officiel : Tribunal Administratif de Montreuil
 Numéro d'enregistrement : 13000686900015

Ville : Montreuil
 Code postal : 93100

Subdivision pays (NUTS) : Seine-Saint-Denis (FR106)

Pays : France
 Rôles de cette organisation :

Organisation chargée des procédures de recours : Tribunal Administratif de Montreuil

Organisation qui fournit des précisions concernant l'introduction des recours : Tribunal Administratif de Montreuil

8.1 ORG-0000
 Nom officiel : DEMATIS

Numéro d'enregistrement : 45072478600030
 Ville : Paris

Code postal : 75015
 Subdivision pays (NUTS) : Paris (FR101)

Pays : France
 Adresse électronique : contact@dematis.com

Téléphone : +33 172365548
 Adresse internet : www.dematis.com

Rôles de cette organisation : TED eSender

Informations relatives à l'avis : Identifiant/version de l'avis : 18831a39-f2b-47ca-92aa-0c07b7d1aa3d - 01

Type de formulaire : Mise en concurrence
 Type d'avis : Avis de marché ou de concession - régime ordinaire

Date d'envoi de l'avis : 26/05/2026 17:00+02:00
 Langues dans lesquelles l'avis en question est officiellement disponible : français

La procédure est accélérée : non

2.1.1 Objet
 Nature principale du marché : Fournitures Nomenclature principale (cpv) : 09000000 Produits pétroliers, combustibles, électricité et autres sources d'énergie

2.1.2 Lieu d'exécution
 Subdivision pays (NUTS) : Seine-Saint-Denis (FR106)

2.1.4 Informations générales
 Base juridique : Directive 2014/24/UE

2.1.6 Motifs d'exclusion
 Sources des motifs d'exclusion : Document de marché

5. LOT
 5.1 Lot : LOT-0001

Titre : ACCORD-CADRE RELATIF A L'ACHAT ET LA LIVRAISON DE CARBURANTS POUR LES VEHICULES MUNICIPAUX

Description : La présente procédure concerne l'achat et la livraison de carburants pour les véhicules municipaux. La liste des carburants concernés est la suivante : Gazole routier classique et Super sans plomb 98.

Identifiant de la procédure : 59aea5fc-5849-48ce-903a-c464b4f21bb4
 Type de procédure : Ouverte

Accord-cadre, avec remise en concurrence

Nombre maximal de candidats : 50
 Informations sur le système d'acquisition dynamique :

Pas de système d'acquisition dynamique
 5.1.16 Informations complémentaires, médiation et recours

Organisation chargée des procédures de recours : Tribunal Administratif de Montreuil

Organisation qui fournit des précisions concernant l'introduction des recours : Tribunal Administratif de Montreuil

8. ORGANISATIONS
 8.1 ORG-0001

Nom officiel : Ville de Livry-Gargan
 Numéro d'enregistrement : 21930046400019

Adresse postale : 3 place François-Mittrahard
 Ville : Livry-Gargan cedex

Code postal : 93891
 Subdivision pays (NUTS) : Seine-Saint-Denis (FR106)

Pays : France
 Rôles de cette organisation :

Organisation chargée des procédures de recours : Tribunal Administratif de Montreuil

Organisation qui fournit des précisions concernant l'introduction des recours : Tribunal Administratif de Montreuil

8.1 ORG-0000
 Nom officiel : DEMATIS

Numéro d'enregistrement : 45072478600030
 Ville : Paris

Code postal : 75015
 Subdivision pays (NUTS) : Paris (FR101)

Pays : France
 Adresse électronique : contact@dematis.com

Téléphone : +33 172365548
 Adresse internet : www.dematis.com

Rôles de cette organisation : TED eSender

Informations relatives à l'avis : Identifiant/version de l'avis : 7e3b9f5c-be4a-4208-a444-c0ebbe6db8ce - 01

Type de formulaire : Mise en concurrence
 Type d'avis : Avis de marché ou de concession - régime ordinaire
 Date d'envoi de l'avis : 26/05/2026 16:10+02:00
 Langues dans lesquelles l'avis en question est officiellement disponible : français

La procédure est accélérée : non

2.1.1 Objet
 Nature principale du marché : Fournitures Nomenclature principale (cpv) : 09000000 Produits pétroliers, combustibles, électricité et autres sources d'énergie

2.1.2 Lieu d'exécution
 Subdivision pays (NUTS) : Seine-Saint-Denis (FR106)

2.1.4 Informations générales
 Base juridique : Directive 2014/24/UE

2.1.6 Motifs d'exclusion
 Sources des motifs d'exclusion : Document de marché

5. LOT
 5.1 Lot : LOT-0001

Titre : ACCORD-CADRE RELATIF A L'ACHAT ET LA LIVRAISON DE CARBURANTS POUR LES VEHICULES MUNICIPAUX

Description : se référer au CCP

Identifiant interne : 2026A065

5.1.1 Objet
 Nature principale du marché : Fournitures Nomenclature principale (cpv) : 09000000 Produits pétroliers, combustibles, électricité et autres sources d'énergie

5.1.2 Lieu d'exécution
 Ville : Livry-Gargan (93190)
 Code postal : 93190

Subdivision pays (NUTS) : Seine-Saint-Denis (FR106)

Pays : France
 Informations complémentaires :

5.1.3 Durées estimées
 Durée : 48 Mois

5.1.6 Informations générales
 Participation réservée : La participation n'est pas réservée.

Projet de passation de marché non financé par des fonds de l'UE
 Le marché relève de l'accord sur les marchés publics (AMP) : non

5.1.9 Critères de sélection
 Sources des critères de sélection : Document de marché

5.1.11 Documents de marché
 Adresse des documents de marché : https://livrygargan.e-marchespublics.com/pack/annonce_marche_public_25871_1163054.html

5.1.12 Conditions du marché public
 Conditions de soumission : Soumission par voie électronique : Autorisée

Adresse de soumission : https://www.livry-gargan.fr
 Langues dans lesquelles les offres ou demandes de participation/candidatures peuvent être présentées : français

Catalogue électronique : Autorisée
 Date limite de réception des offres : 30/06/2026 12:00+02:00

Durée de validité des offres : 180 Jour
 Conditions du marché : Le contrat doit être exécuté dans le cadre de programmes d'emplois protégés : Non

Facturation électronique : Autorisée
 La commande en ligne sera utilisée : oui
 Le paiement électronique sera utilisé : oui

5.1.15 Techniques
 Accord-cadre, avec remise en concurrence

Nombre maximal de candidats : 50
 Informations sur le système d'acquisition dynamique :

Pas de système d'acquisition dynamique
 5.1.16 Informations complémentaires, médiation et recours

Organisation chargée des procédures de recours : Tribunal Administratif de Montreuil

Organisation qui fournit des précisions concernant l'introduction des recours : Tribunal Administratif de Montreuil

8. ORGANISATIONS
 8.1 ORG-0001

Nom officiel : Ville de Livry-Gargan
 Numéro d'enregistrement : 21930046400019

Adresse postale : 3 place François-Mittrahard
 Ville : Livry-Gargan cedex

Code postal : 93891
 Subdivision pays (NUTS) : Seine-Saint-Denis (FR106)

Pays : France
 Rôles de cette organisation :

Organisation chargée des procédures de recours : Tribunal Administratif de Montreuil

Organisation qui fournit des précisions concernant l'introduction des recours : Tribunal Administratif de Montreuil

8.1 ORG-0000
 Nom officiel : DEMATIS

Numéro d'enregistrement : 45072478600030
 Ville : Paris

Code postal : 75015
 Subdivision pays (NUTS) : Paris (FR101)

Pays : France
 Adresse électronique : contact@dematis.com

Téléphone : +33 172365548
 Adresse internet : www.dematis.com

Rôles de cette organisation : TED eSender

Informations relatives à l'avis : Identifiant/version de l'avis : 7e3b9f5c-be4a-4208-a444-c0ebbe6db8ce - 01

Type de formulaire : Mise en concurrence
 Type d'avis : Avis de marché ou de concession - régime ordinaire
 Date d'envoi de l'avis : 26/05/2026 16:10+02:00
 Langues dans lesquelles l'avis en question est officiellement disponible : français

SERVICES

85 LA ROCHE SUR YON AGGLOMÉRATION

PRESTATIONS DE COMMERCIALISATION DU FONCIER ET DE L'IMMOBILIER ÉCONOMIQUE

I. IDENTIFICATION DE L'ACHETEUR
 Nom complet de l'acheteur : La Roche-sur-Yon Agglomération

Type de numéro national d'identification : SIRET

Numéro national d'identification : 24850058900317
 Ville : LA ROCHE-SUR-YON CEDEX
 Code Postal : 85021

Groupement d'acheteurs : Non
II. COMMUNICATION
 Moyen d'accès aux documents de la consultation :

Lien vers le profil d'acheteur : https://www.marches-securises.fr
 Identifiant interne de la consultation : A26001

Nom du contact : Emilie VERITY
III. PROCÉDURE
 Type de procédure : Procédure adaptée ouverte

Conditions de participation : Aptitude à exercer l'activité professionnelle - conditions / moyens de preuve :

- Le DC1 (Lettre de candidature et désignation du mandataire par ses co-traitants)
 - Le DC2 (Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupement)

Si le candidat n'utilise pas les formulaires DC1 et DC2, il supporte l'entière responsabilité de la parfaite concordance entre les documents qu'il a utilisés et les formulaires.

Capacités techniques et professionnelles - conditions / moyens de preuve :

1. Déclaration concernant le chiffre d'affaires global du candidat et, le cas échéant, le chiffre d'affaires du domaine d'activité faisant l'objet du marché public, portant au maximum sur les trois derniers exercices disponibles en fonction de la date de création de l'entreprise ou du début d'activité de l'opérateur économique, dans la mesure où les informations sur ces chiffres d'affaires sont disponibles.

2. Attestation d'assurance de responsabilité civile professionnelle

Capacités techniques et professionnelles - conditions / moyens de preuve :

1. Une déclaration indiquant les effectifs moyens annuels du candidat et l'importance du personnel d'encadrement pour chacune des trois dernières années.

2. Une liste des principales livraisons effectuées ou des principaux services fournis au cours des trois dernières années, indiquant le montant, la date et le destinataire public ou privé. Les livraisons et les prestations de services sont prouvées par des attestations du destinataire ou, à défaut, par une déclaration de l'opérateur économique.

3. Description de l'outillage, du matériel et de l'équipement technique du candidat

Technique d'achat : Sans objet
 Date et heure limites de réception des offres : 16/06/2026 Heure locale : 12h30

Présentation des offres par catalogue électronique : Interdite.
 Réduction du nombre de candidats : Non.

Possibilité d'attribution sans négociation (Attribution sur la base de l'offre initiale) : Oui.

L'acheteur exige la présentation de variantes : Non.

Critères d'attribution (obligatoire si SAD) : Prix - 60 Valeur technique - 40

IV. IDENTIFICATION DU MARCHÉ
 Intitulé du marché : Prestations de commercialisation du foncier et de l'immobilier économique de La Roche-sur-Yon Agglomération

CPV 0 objet principal : 75112100 - Services administratifs relatifs aux projets de développement

Type de marché : Services.
 Description succincte du marché : Les prestations portent sur les missions suivantes :

- Implantation des entreprises - Recours à un architecte conseil pour optimiser le foncier économique dans le cadre des projets d'im... (voir DCE)

Lieu principal d'exécution du marché : Plusieurs lieux

Durée du marché (en mois) : 24
 La consultation comporte des tranches : Non.

La consultation prévoit une réservation de tout ou partie du marché : Non.

V. LOTS
 Marché aléatoire : Non.

VI. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
 Visite obligatoire : Non.

Autres informations complémentaires : Durée : voir documents du marché.

Les documents à produire par les candidats, les modalités de transmission des offres et de demandes de renseignements, ainsi que les critères d'analyse sont précisés dans le règlement de la consultation.

Les offres peuvent uniquement être remises électroniquement.

92 VILLE DE FONTENAY-AUX-ROSES



RESTAURATION POUR LE PERSONNEL COMMUNAL

AVIS DE PUBLICITE

VILLE DE FONTENAY-AUX-ROSES
 M. Mairie de Fontenay aux Roses - Maire, Conseiller départemental des Hauts-de-Seine

75 rue Boucicaud
 92260 Fontenay aux Roses
 Tél : 01 41 13 20 00

mél : priscilla.virton@fontenay-aux-roses.fr
 web : http://www.fontenay-aux-roses.fr

SIRET 21920032600011
 Groupement de commandes : Non

L'avis implique l'établissement d'un Accord-Cadre.

Durée : 48 mois
Objet : Service de Restauration pour le personnel communal

Référence acheteur : 26A04
 Type de marché : Services

Procédure : Procédure adaptée ouverte
 Technique d'achat : Accord-Cadre

Lieu d'exécution : Fontenay-aux-roses
 Durée : 48 mois.

Description : Les prestations du contrat ne font l'objet d'aucune décomposition. La forme retenue pour l'exécution du contrat est à bons de commande sans minimum et avec un maximum annuel de 50.000 euros HT mono-attributaire en application des articles R2162-2, R2162-4 3° et R2162-13 à R2162-14 du Code de la commande publique.

Classification CPV : Principale : 55500000 - Services de cantine et service traiteur

Complémentaires : 55510000 - Services de cantine

Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : non

Les variantes sont exigées : Non
 Identification des catégories d'acheteurs intervenant :

commun de Fontenay-aux-roses
 Valeur estimée hors TVA : 144 000,00 euros

Conditions de participation
 Critères : renvoi au R.C.

Marché réservé : NON
 Réduction du nombre de candidats : Non

La consultation comporte des tranches : Non

Possibilité d'attribution sans négociation : Oui

Visite obligatoire : Non

Les Echos

ENTREPRISES & COLLECTIVITÉS

SPÉCIAL RHÔNE

Transport fluvial : une éclaircie sur le Rhône et la Saône

Le trafic marchandises sur le Rhône et la Saône a bondi de 8 % en 2025. Les acteurs du transport estiment qu'il y a encore des marges de progression.

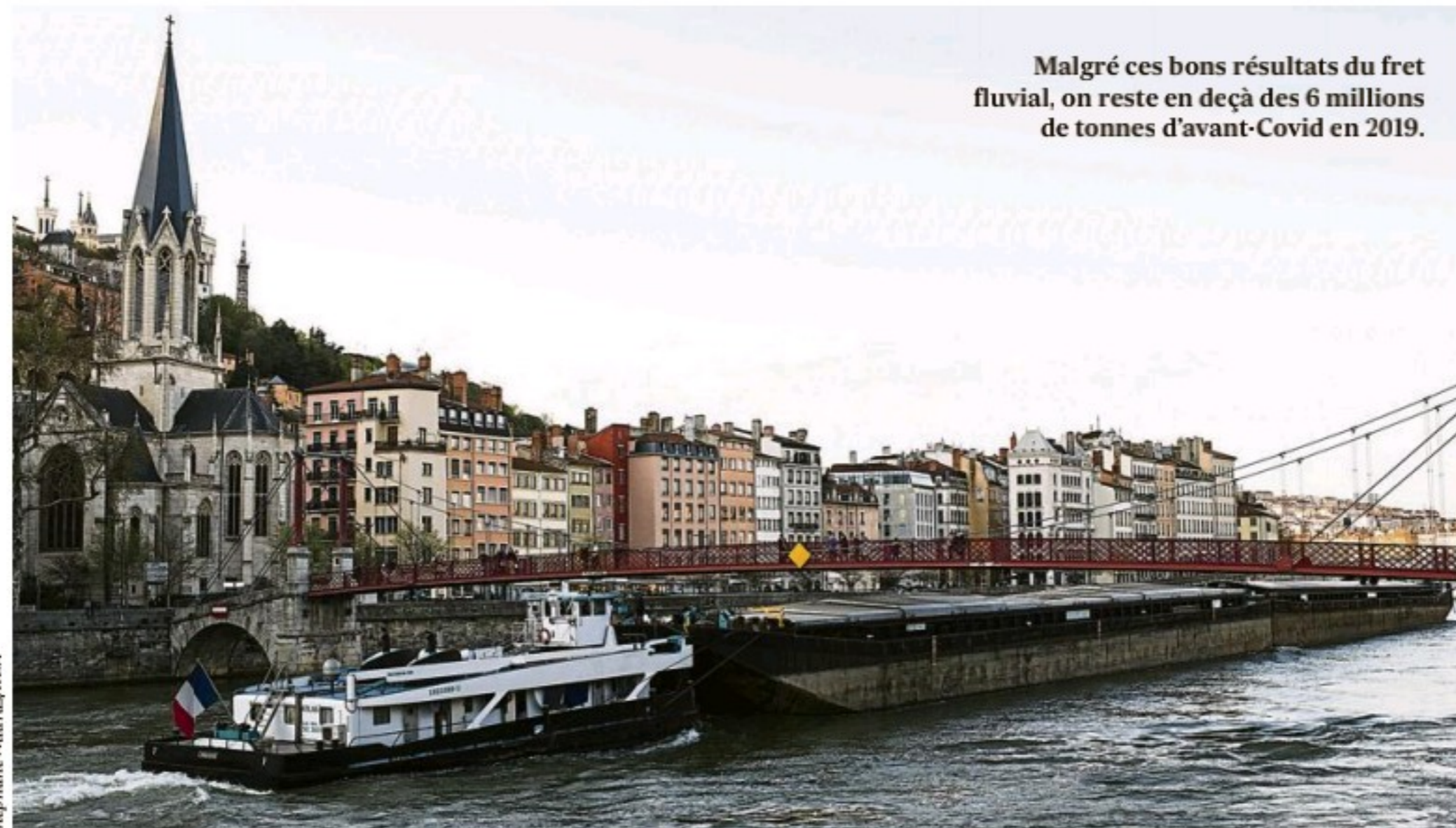
Stéphane Frachet
—Correspondant à Lyon—

Les efforts pour relancer le fret fluvial semblent déjà porter leurs fruits. Le transport de marchandises sur le Rhône et la Saône repart à la hausse, selon le bilan 2025 de Voies navigables de France (VNF). Près de 4,5 millions de tonnes ont été transportées sur l'axe, soit une hausse de 8 % en un an. Elle affiche même +27 % pour les échanges entre le Rhône et la mer par le port de Fos-Marseille. Malgré ces bons résultats, on reste en deçà des 6 millions de tonnes d'avant-Covid en 2019.

Les matériaux de construction tirent largement cette croissance avec près de 1,9 million de tonnes transportées (+22 %), indique VNF. Parmi les points notables, la mise en place d'une ligne de déblais entre Lyon et Mondragon (Vaucluse), ainsi que l'import de clinker, un composant du ciment, depuis le Maroc vers les cimenteries de la vallée du Rhône. Les produits agricoles progressent également (+10,4 %), grâce à une bonne récolte sur le bassin Bourgogne-Franche-Comté, principal pourvoyeur de céréales sur l'axe Rhône-Saône. Les conteneurs (+8 %) et la métallurgie (+11,7 %) portent aussi cette croissance en raison du dynamisme des exportations de ferrailles vers l'Espagne et la Turquie. En revanche, deux filières sont en repli : l'énergie et les hydrocarbures (-7,7 %) et la chimie (-12,4 %), une situation qui se poursuit au premier semestre 2026.

Le danger serait de traduire ces chiffres à un report de la route vers le fleuve. Ce n'est pas si simple. « L'activité au port Édouard Herriot à Lyon s'est renforcée. Il devient le hub le plus important de France pour les semi-remorques montés sur des trains », témoigne Eric Champeyrol, directeur du pôle combiné de Via et Naviland Cargo, des sociétés du pôle transport de marchandises de la SNCF.

Si elle ne transporte rien sur le Rhône, cette branche du transport ferroviaire met des conteneurs et des poids lourds sur des trains dont les marchandises peuvent arriver par péniche, mais aussi par le train ou la route. Il vient ainsi d'ajouter une 6^e ligne hebdomadaire entre le port de Sète et Calais, via le port de Lyon « qui permet de



Malgré ces bons résultats du fret fluvial, on reste en deçà des 6 millions de tonnes d'avant-Covid en 2019.

distribuer vers l'amont et l'aval », précise Eric Champeyrol, dont les sociétés opèrent pour les transports Alainé, l'armateur DFDS, l'e-commerçant Amazon et le groupe industriel Mars.

Fluidité et simplification

Malgré la crise du transport marquée par le ralentissement de la consommation et la hausse des coûts du gazole, l'axe Méditerranée-Rhône-Saône (Mers) semble donc indispensable aux échanges. Et Lyon est au cœur de ce corridor propriété de l'Etat sous l'autorité de VNF, qui est concédé à la Compagnie nationale du Rhône (CNR), qui attribue des sous-concessions des ports, comme CMA CGM à Lyon. « Si on veut que cela fonctionne, les autorités doivent continuer de simplifier le report modal », remarque Séverine Michaud, dirigeante des transports Michaud, qui dispose d'un quai de déchargement de péniches à Lyon. Pour celle qui préside aussi la Fédération natio-

335

MILLIONS D'EUROS

Le montant de l'enveloppe globale jusqu'en 2027, pour le plan Rhône-Saône piloté par VNF, dont 195 millions de l'Etat et 10 millions du fonds européen Feder.

nale des transporteurs routiers (FNTR) du Rhône : « Si c'est trop compliqué les chargeurs choisissent toujours le camion ».

Dans ce contexte, l'arrivée de CMA CGM au port Édouard-Herriot l'an dernier « a beaucoup fluidifié les échanges. Nous avons trouvé des accords très rapidement avec eux », observe Eric Champeyrol, directeur de Via et Naviland Cargo. « Il reste à faire connaître les possibilités auprès des clients. Sur les conteneurs de 40 pieds, la route répond encore à l'urgence », nuance Patrick Lyons, directeur

régional de Geodis Rhône-Alpes Sud-Est. Pour poursuivre le développement du transport fluvial, VNF mise sur plusieurs leviers. L'établissement public pilote le plan Rhône-Saône, doté d'une enveloppe globale de 335 millions d'euros jusqu'en 2027, dont 195 millions de l'Etat et 10 millions du fonds européen Feder. Les acteurs privés, les transporteurs, la CNR, les CCI, les collectivités et l'Europe complètent ce financement au cas par cas.

Parmi les investissements engagés, VNF pose la première pierre le 15 juin d'un poste de commande centralisé des écluses de la Saône à Chalon-sur-Saône (Saône-et-Loire). L'établissement public finance des aides au report modal pour les conteneurs avec le Grand Port maritime de Marseille Fos et la CNR. Il contribue aussi à un nouvel outil de suivi des flux, dit Cargo community system - C15, qui permet de dédouaner des marchandises entre un cargo et une péniche sans stopper la cargaison. ■

Lyon-Bron, capitale de l'aviation d'affaires et de loisirs durant trois jours

Plus de 70 appareils seront présents sur le second aéroport lyonnais, illustrant la bonne santé de l'aviation de loisirs.

France Air Expo, le seul Salon français consacré à l'aviation d'affaires et de loisirs s'ancre sur l'aéroport de Lyon-Bron. La 19^e édition se tient du 4 au 6 juin. A la différence du Salon international du Bourget, qui réunit les grands constructeurs et les représentants des Etats et des compagnies aériennes pour de grands contrats, celui de Bron s'adresse plutôt aux 35.000 pilotes du dimanche, aux 550 aéroclubs du pays et aux loueurs de jets. « Le nombre d'exposants augmente de 40 % cette année », indique Didier Mary, directeur de France Air Expo, et patron de la société Adone Events, qui enregistre plus de deux cents sociétés inscrites. C'est le deuxième salon en Europe derrière AeroExpo en Allemagne.

Innovations et formations

Même si aucune démonstration en vol n'est prévue, les visiteurs pourront assister à des conférences sur les matériels, l'emploi et la formation, la réglementation et surtout croiser quelque 70 appareils, dont les derniers modèles des français Daher et Cessna, ceux de l'américain Cirrus, de l'italien Tecnam, du suisse Pilatus, ou encore les Robin, Diamond et Pipper, bien connus des aérodromes. La présence des constructeurs français Aura Aero et Elixir Aircraft illustre la poussée de l'aviation électrique. « Les innovations qui sont déployées dans l'aviation commerciale sont d'abord testées dans l'aviation d'affaires et de loisirs », assure Didier Mary. Exemple : le spécialiste du GPS et des montres connectées Garmin présente un « Autoland », un système d'atterrissage automatique qui vient titiller les systèmes de navigation de Thales. « Plus aucun modèle neuf ne sort sans cette aide au pilotage », ajoute Didier Mary. Autre innovation attendue, celle du motoriste Safran qui expose à Bron son nouveau moteur électrique.

Lancé à Cannes où il s'est tenu jusqu'en 2014, le Salon de l'aviation d'affaires et de loisirs a pris la direction de Pontoise en 2016, puis du Bourget en 2018. Adone Events a essayé Lyon à partir de 2019, d'abord à Eurexpo, puis à Bron depuis 2021. « Lyon-Bron présente beaucoup d'avantages : il est proche de Paris, de la Suisse et de l'Italie. Et pour ceux qui viennent en avion, c'est très central », observe Didier Mary, qui s'attend à recevoir plus de 10.000 personnes durant trois jours sur le second aéroport lyonnais derrière Lyon Saint-Exupéry. L'entrée est gratuite pour les moins de 12 ans, et à 15 euros pour les autres. — S. Fr.

La qualité de l'air s'améliore en Auvergne-Rhône-Alpes

L'Atmo, qui surveille la qualité de l'air régional, reste vigilant, car tous les polluants ne sont pas sous contrôle.

Françoise Sigot
—Correspondante à Lyon

Bien, mais peut encore mieux faire ! Atmo Auvergne-Rhône-Alpes (Aura) qui surveille la qualité de l'air régional vient de dresser son bilan annuel et globalement les voyants sont au vert. « Les normes européennes actuellement en vigueur sont désormais presque partout respectées », relève Eric Fournier. Le président d'Atmo Aura reste néanmoins vigilant, car tous les polluants ne sont pas sous contrôle.

Alors que la présence de dioxyde de soufre émis principalement par l'industrie a baissé de 72 % ces dix dernières années, comme le dioxyde d'azote lié aux transports (-61 %), les concentrations de particules

fines, également en baisse et, plus encore l'ozone qui ne diminue pas, donnent du fil à retordre. « En 2025, près de 8 millions d'habitants demeurent exposés à des niveaux de particules fines supérieurs aux seuils OMS », note-t-il. Quant à l'ozone, sa présence est en hausse de +18 %. « Les variations annuelles sont fortes, les étés chauds engendrent notamment des fortes poussées et nous connaissons encore mal les mécanismes de formation de ce polluant », indique Marine Latham, directrice générale d'Atmo.

Elle compte notamment sur le travail fait dans le cadre du plan régional Ozone, mis en place en 2022 sous l'égide de l'Etat et qui vient de rendre un rapport sur les interactions entre ce gaz et la végétation, pour améliorer les connaissances et optimiser la lutte. En



« En 2025, près de 8 millions d'habitants demeurent exposés à des niveaux de particules fines supérieurs aux seuils OMS » note l'Atmo Auvergne-Rhône-Alpes.

attendant, l'an dernier 3,45 millions d'habitants soit 42 % de la population régionale ont été exposés à des concentrations de dioxyde d'azote supérieures au seuil OMS annuel de 10 µg/m³.

Disparités territoriales

L'ozone comme les particules fines, causées essentiellement par les systèmes de chauffage sont nettement plus présents dans des territoires urbains. Ainsi, dans le Cantal, 1.300 personnes ont été exposées à des concentrations d'ozone dépassant celles des recommandations OMS, alors que dans le Rhône, cette pollution a concerné 1,5 million de personnes.

Il en va de même pour les particules fines qui ont été fortement présentes dans l'air

que respirent 1,9 million d'habitants du Rhône alors que moins de 30.000 personnes ont été touchées par ce phénomène dans le Cantal et près de 319.000 en Ardèche. L'enjeu est donc de travailler au plus près des territoires pour améliorer la qualité de l'air. « Les bons résultats, nous les obtenons surtout dans les périmètres des plans de protection de l'atmosphère. Lorsque l'on met en œuvre des outils de concertation et d'expertise, les résultats sont là », souligne Eric Fournier.

Il s'attend à devoir redoubler d'efforts pour ne pas voir les voyants repasser dans le rouge en 2030, date à laquelle les valeurs limites annuelles seront divisées par 2,5 pour les particules fines et par 2 pour le dioxyde d'azote. ■

« Le nombre d'exposants augmente de 40 % cette année. »

Didier Mary
Directeur de France Air Expo

ANNONCES JUDICIAIRES ET LÉGALES

69 • RHÔNE

SOCIÉTÉS

ALP01463145

Aux termes d'un acte en date du 19 mai 2026, il a été constitué une SAS ayant les caractéristiques suivantes :

Dénomination : MCKK TAXIS
Objet Social : - Le transport de voyageurs par taxis ; L'activité de location de taxi-relais ; La location de véhicules avec ou sans chauffeur ; La mise à disposition, la location ou la gestion d'autorisations de stationnement (ADS) dans le respect de la réglementation en vigueur ; La participation de la Société, par tous moyens, directement ou indirectement, dans toutes opérations pouvant se rattacher à son objet par voie de création de sociétés nouvelles, d'apport, de souscription ou d'achat de titres ou droits sociaux, de fusion ou autrement, de création, d'acquisition, de location, de prise en location-gérance de tous fonds de commerce ou établissements, la prise, l'acquisition, l'exploitation ou la cession de tous procédés et brevets concernant ces activités. Et généralement, toutes opérations industrielles, commerciales, financières, civiles, mobilières ou immobilières, pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou à tout objet similaire ou connexe.
Siège Social : 45 Boulevard Ambroise Paré - 69008 LYON
Capital : 1000 €
Durée : 99 ans à compter de son immatriculation au R.C.S. de LYON.
Président : Monsieur Kévin CHABANON demeurant 45 Boulevard Ambroise Paré - 69008 LYON

Directeur général : Monsieur Maxime CHABANON demeurant 11 rue Colonel Arnaud Beltrame - 69008 LYON

Admission aux Assemblées et Droits de votes : Dans les conditions statutaires et légales.

Clause d'agrément : Toutes cessions d'actions, y compris entre associés, doivent pour devenir définitives être agréées préalablement par la collectivité des

associés statuant à la majorité des voix.

ALP01467055

Par acte SSP en date du 15/05/2026, il a été constitué une SAS dénommée :

BNG FACILITY

Siège social : 105 Avenue Paul Marcellin 69120 VAULX-EN-VELIN.

Objet social : Nettoyage et entretien de locaux professionnels et d'habitation, nettoyage de vitres, bureaux et commerces. Transport de personnes en voiture de transport avec chauffeur (VTC).

Capital : 500 euros.

Président : Mme Eliana DA CRUZ épouse BENOÎT, demeurant 19 Rue Marie Madeleine Fourcade 69007 LYON.

Admission aux assemblées et exercice du droit de vote : Chaque actionnaire est convoqué aux Assemblées. Chaque action donne droit à une voix.

Clauses d'agrément : La cession de titres de capital et de valeurs mobilières donnant accès au capital à un tiers est soumise à l'agrément préalable de la collectivité des associés.

Durée : 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de LYON.

Pour avis.

ALP01467657

FORSILIS
Société à responsabilité limitée au capital de 2 100 000 euros
Siège social : 20 ALLEE DES SAULES RESIDENCE LES GRANDES BRUYERES
69260 CHARBONNIERES-LES-BAINS
794 103 796 RCS LYON

Aux termes d'une délibération en date du 30/04/2026, l'Assemblée Générale Extraordinaire des associés de la société à responsabilité limitée FORSILIS a décidé de transférer le siège social du 20 ALLEE DES SAULES RESIDENCE LES GRANDES BRUYERES, 69260 CHARBONNIERES-LES-BAINS au 62 RUE DE BREST 69002 LYON à compter du 30/04/2026, et de modifier en conséquence l'article 4 des statuts.

Pour avis

ALP01463318

SELARL CABINET DENTAIRE DU QUAI SCIZE
Société d'exercice libéral à responsabilité limitée de chirurgiens-dentistes au capital de 1 000 euros
Siège social : 13 Bis Quai Pierre Scize 69009 LYON
908 317 936 RCS LYON

Aux termes d'une délibération en date du 21/05/2026, la collectivité des associés a pris acte de la démission de Madame Céline MOULIN et de Monsieur Alexandre SAFAR à compter du 21/05/2026 et a décidé de ne pas procéder à leur remplacement.

ALP01465069

M.C.S DÉVELOPPEMENT
Société par actions simplifiée au capital de 10 500 euros
Siège social : 58 Avenue des Bruyères, 69150 DECINES CHARPIEU
523 499 606 RCS LYON
Aux termes d'une décision en date du 01/05/2026, l'Associé Unique a décidé de transférer le siège social 58 Avenue des Bruyères, 69150 DECINES CHARPIEU au 30 Avenue Léon Tolstoï, 69150 DECINES CHARPIEU à compter du 01/05/2026 et de modifier en conséquence l'article 4 des statuts.

ALP01467816

RAMBAUD ET ASSOCIES

SELARL au capital de 10 000 euros, 1235 Route D'Yzeron, 1235 Route D'Yzeron, 69670 Vaugneray, 480 217 926 RCS Lyon.
Aux termes de l'Assemblée Générale Extraordinaire en date du 11/12/2023, il a été pris acte du départ d'un co-gérant, à compter du 31/12/2023 : Mme COLDON Eudie.
Reste seul gérant, M Rambaud gerbert.
Mention en sera faite au RCS de Lyon.



À vos côtés pour publier vos annonces légales

ALP01465930

COLL CONSULT
SASU au capital de 1 000 €
Siège social : 67 route de paris 69160 TASSIN LA DEMI LUNE
RCS LYON 814 912 739
L'assemblée générale extraordinaire du 27/05/2026 a décidé la dissolution volontaire de la société à compter du 27/05/2026. Elle a nommé pour une durée illimitée en qualité de liquidateur Monsieur COLL BRUNO, demeurant 67 ROUTE DE PARIS, 69160 TASSIN LA DEMI LUNE et a fixé le siège de la liquidation au siège social de la société.

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 LYON.

Bruno COLL

ALP01465176

MARIE BETTON PATRIMOINE
EURL au capital de 1 000 €. Siège social : 16 RUE PIERRE CORNEILLE 69006 LYON 6E ARRONDISSEMENT. 934 513 201 RCS LYON
Par décision de l'associée unique du 18/05/2026, il a été décidé de la dissolution de la société, de nommer en qualité de Liquidatrice Madame Marie BETTON demeurant 16 RUE PIERRE CORNEILLE 69006 LYON, et de fixer le siège de liquidation au siège social où seront également notifiés actes et documents. Dépôt des actes et pièces relatifs à la liquidation au Greffe du tribunal de commerce de LYON.
Modification au RCS de LYON

DIVERS

ALP01468374

Aux termes d'un acte reçu par Maître Guillaume DESCHAVANNES, Notaire à ECULLY (69130), 4, allée des Tullistes, le 29 mai 2026, Madame Véronique Marie Colette DALMAIS et Monsieur Philippe Marie BERTHIER, domiciliés et demeurant ensemble à TASSIN-LA-DEMI-LUNE (69160), 9, chemin Finat Duclos, mariés sous le régime de la participation aux acquêts aux termes du contrat de mariage reçu par Maître Jacques SICARD, alors Notaire à LYON (I), le 16 juin 1983, préalable à leur union célébrée à la Mairie de TASSIN-LA-DEMI-LUNE (69160), le 18 juin 1983, ont changé de régime matrimonial en adoptant le régime de la communauté de meubles et acquêts, assorti de divers avantages matrimoniaux ayant vocation à s'appliquer en cas de dissolution du régime par le décès de l'un d'eux, notamment :

- l'absence de comptes de récompenses ;
- la stipulation d'une clause de préciput en faveur du survivant.

Les oppositions pourront être faites dans un délai de trois mois et devront être notifiées par lettre recommandée avec demande d'avis de réception ou par acte de Commissaire de Justice à Maître Guillaume DESCHAVANNES, Notaire à ECULLY (69130), 4, allée des Tullistes.

En cas d'opposition, les époux peuvent demander l'homologation du changement de régime matrimonial au juge compétent.

Pour insertion.

Le Notaire.

Les Échos Sociétés

Directeur Délégué : Dusan 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

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 €
EUURL	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 Chiffre et du Droit



Compte personnalisé



Couverture nationale



Service Qualité Relation Client dédié



Attestation de parution immédiate



Découvrez notre service
01 87 39 70 08

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**



 #LELPS

AVIS D'APPELS D'OFFRES

FOURNITURES

93 VILLE DE LIVRY-GARGAN



ACHAT ET LIVRAISON DE FOURNITURES DE BUREAU

AVIS DE MARCHÉ OU DE CONCESSION - RÉGIME ORDINAIRE

1. ACHETEUR
1.1 Acheteur
 Nom officiel : Ville de Livry-Gargan
 Forme juridique de l'acheteur : Autorité locale

Activité du pouvoir adjudicateur : Services d'administration générale

2. PROCÉDURE
2.1 Procédure
 Titre : ACCORD-CADRE RELATIF A L'ACHAT ET LA LIVRAISON DE FOURNITURES DE BUREAU POUR LES ECOLES, LES CENTRES DE LOISIRS ET AUTRES SERVICES

Description : L'accord-cadre a pour objet l'achat et la livraison de fournitures de bureau pour les écoles, les centres de loisirs et autres services municipaux de la Ville de Livry-Gargan.

Identifiant de la procédure : abb7c716-5887-47d4-9e65-f37869dd3bf1

Identifiant interne : 2026A025

Type de procédure : Ouverte

La procédure est accélérée : non

2.1.1 Objet
 Nature principale du marché : Fournitures Nomenclature principale (cpv) : 39162110 Fournitures scolaires

2.1.2 Lieu d'exécution
 Subdivision pays (NUTS) : Seine-Saint-Denis (FR106)

Pays : France

2.1.4 Informations générales
 Base juridique : Directive 2014/24/UE

2.1.6 Motifs d'exclusion
 Sources des motifs d'exclusion : Document de marché

5. LOT
5.1 Lot : LOT-0001

Titre : ACCORD-CADRE RELATIF A L'ACHAT ET LA LIVRAISON DE FOURNITURES DE BUREAU POUR LES ECOLES, LES CENTRES DE LOISIRS ET AUTRES SERVICES

Description : se référer au CCP

5.1.1 Objet
 Nature principale du marché : Fournitures Nomenclature principale (cpv) : 39162110 Fournitures scolaires

5.1.2 Lieu d'exécution
 Subdivision pays (NUTS) : Seine-Saint-Denis (FR106)

Pays : France

Informations complémentaires : **5.1.3 Durée estimée**
 Durée : 48 Mois

5.1.6 Informations générales
 Participation réservée : La participation n'est pas réservée.

Projet de passation de marché non financé par des fonds de l'UE

Le marché relève de l'accord sur les marchés publics (AMP) : non

5.1.9 Critères de sélection
 Sources des critères de sélection : Document de marché

5.1.11 Documents de marché
 Adresse des documents de marché : https://livrygargan.e-marchespublics.com/pack/annonce_marche_public_25871_1163138.html

5.1.12 Conditions du marché public
 Conditions de soumission : Soumission par voie électronique : Autorisée

Adresse de soumission : <https://www.livry-gargan.fr>

Langues dans lesquelles les offres ou demandes de participation/candidatures peuvent être présentées : français

Catalogue électronique : Autorisée

Date limite de réception des offres : 30/06/2026 12:00 +02:00

Durée de validité des offres : 180 Jour

Conditions du marché : Le contrat doit être exécuté dans le cadre de programmes d'emplois protégés : Non

Facturation électronique : Autorisée

La commande en ligne sera utilisée : oui

Le paiement électronique sera utilisé : oui

5.1.15 Techniques

Accord-cadre : Accord-cadre, avec remise en concurrence

Nombre maximal de candidats : 50

Informations sur le système d'acquisition dynamique :

Pas de système d'acquisition dynamique

5.1.16 Informations complémentaires
 médiation et recours

Organisation chargée des procédures de recours : Tribunal Administratif de Montreuil

Organisation qui fournit des précisions concernant l'introduction des recours : Tribunal Administratif de Montreuil

8. ORGANISATIONS
8.1 ORG-0001

Nom officiel : Ville de Livry-Gargan

Numéro d'enregistrement : 21930046400019

Adresse postale : 3 place François-Mitterrand

Ville : Livry-Gargan cedex

Code postal : 93891

Subdivision pays (NUTS) : Seine-Saint-Denis (FR106)

Pays : France

Adresse électronique : Saloua.Nid-Boubker@livry-gargan.fr

Téléphone : +33 141708857

Adresse internet : <https://www.livry-gargan.fr/accueil-3.html>

Profil de l'acheteur : <https://livrygargan.e-marchespublics.com>

Rôles de cette organisation : Acheteur

8.1 ORG-0002
 Nom officiel : Tribunal Administratif de Montreuil

Numéro d'enregistrement : 13000686900015

Ville : Montreuil

Code postal : 93100

Subdivision pays (NUTS) : Seine-Saint-Denis (FR106)

Pays : France

Rôles de cette organisation : Organisation chargée des procédures de recours

Organisation qui fournit des précisions concernant l'introduction des recours : Organisation qui fournit des précisions concernant l'introduction des recours

8.1 ORG-0000
 Nom officiel : DEMATIS

Numéro d'enregistrement : 45072478600030

Ville : Paris

Code postal : 75015

Subdivision pays (NUTS) : Paris (FR101)

Pays : France

Adresse électronique : contact@dematis.com

Téléphone : +33 172365548

Adresse internet : www.dematis.com

Rôles de cette organisation : TED eSender

Informations relatives à l'avis

Identifiant/Version de l'avis : 18831a39-f2fb-47ca-92aa-0c07b7d1aa3d - 01

Type de formulaire : Mise en concurrence

Type d'avis : Avis de marché ou de concession - régime ordinaire

Date d'envoi de l'avis : 26/05/2026 17:00 +02:00

Langues dans lesquelles l'avis en question est officiellement disponible : français

La procédure est accélérée : non

2.1.1 Objet
 Nature principale du marché : Fournitures Nomenclature principale (cpv) : 09000000 Produits pétroliers, combustibles, électricité et autres sources d'énergie

5.1.2 Lieu d'exécution
 Ville : Livry-Gargan (93190)

Code postal : 93190

Subdivision pays (NUTS) : Seine-Saint-Denis (FR106)

Pays : France

Informations complémentaires : **5.1.3 Durée estimée**
 Durée : 48 Mois

5.1.6 Informations générales
 Participation réservée : La participation n'est pas réservée.

Projet de passation de marché non financé par des fonds de l'UE

Le marché relève de l'accord sur les marchés publics (AMP) : non

5.1.9 Critères de sélection
 Sources des critères de sélection : Document de marché

5.1.11 Documents de marché
 Adresse des documents de marché : https://livrygargan.e-marchespublics.com/pack/annonce_marche_public_25871_1163054.html

5.1.12 Conditions du marché public
 Conditions de soumission : Soumission par voie électronique : Autorisée

Adresse de soumission : <https://www.livry-gargan.fr>

Langues dans lesquelles les offres ou demandes de participation/candidatures peuvent être présentées : français

Catalogue électronique : Autorisée

Date limite de réception des offres : 30/06/2026 12:00 +02:00

Durée de validité des offres : 180 Jour

Conditions du marché : Le contrat doit être exécuté dans le cadre de programmes d'emplois protégés : Non

Facturation électronique : Autorisée

La commande en ligne sera utilisée : oui

Le paiement électronique sera utilisé : oui

5.1.15 Techniques

La procédure est accélérée : non

2.1.1 Objet
 Nature principale du marché : Fournitures Nomenclature principale (cpv) : 09000000 Produits pétroliers, combustibles, électricité et autres sources d'énergie

5.1.2 Lieu d'exécution
 Subdivision pays (NUTS) : Seine-Saint-Denis (FR106)

Pays : France

2.1.4 Informations générales
 Base juridique : Directive 2014/24/UE

2.1.6 Motifs d'exclusion
 Sources des motifs d'exclusion : Document de marché

5. LOT
5.1 Lot : LOT-0001

Titre : ACHAT ET LIVRAISON DE CARBURANTS POUR LES VEHICULES MUNICIPAUX

Description : se référer au CCP

Identifiant interne : 2026A065

5.1.1 Objet
 Nature principale du marché : Fournitures Nomenclature principale (cpv) : 09000000 Produits pétroliers, combustibles, électricité et autres sources d'énergie

5.1.2 Lieu d'exécution
 Ville : Livry-Gargan (93190)

Code postal : 93190

Subdivision pays (NUTS) : Seine-Saint-Denis (FR106)

Pays : France

Informations complémentaires : **5.1.3 Durée estimée**
 Durée : 48 Mois

5.1.6 Informations générales
 Participation réservée : La participation n'est pas réservée.

Projet de passation de marché non financé par des fonds de l'UE

Le marché relève de l'accord sur les marchés publics (AMP) : non

5.1.9 Critères de sélection
 Sources des critères de sélection : Document de marché

5.1.11 Documents de marché
 Adresse des documents de marché : https://livrygargan.e-marchespublics.com/pack/annonce_marche_public_25871_1163054.html

5.1.12 Conditions du marché public
 Conditions de soumission : Soumission par voie électronique : Autorisée

Adresse de soumission : <https://www.livry-gargan.fr>

Langues dans lesquelles les offres ou demandes de participation/candidatures peuvent être présentées : français

Catalogue électronique : Autorisée

Date limite de réception des offres : 30/06/2026 12:00 +02:00

Durée de validité des offres : 180 Jour

Conditions du marché : Le contrat doit être exécuté dans le cadre de programmes d'emplois protégés : Non

Facturation électronique : Autorisée

La commande en ligne sera utilisée : oui

Le paiement électronique sera utilisé : oui

5.1.15 Techniques

Accord-cadre, avec remise en concurrence

Nombre maximal de candidats : 50

Informations sur le système d'acquisition dynamique :

Pas de système d'acquisition dynamique

5.1.16 Informations complémentaires
 médiation et recours

Organisation chargée des procédures de recours : Tribunal Administratif de Montreuil

Organisation qui fournit des précisions concernant l'introduction des recours : Tribunal Administratif de Montreuil

8. ORGANISATIONS
8.1 ORG-0001

Nom officiel : Ville de Livry-Gargan

Numéro d'enregistrement : 21930046400019

Adresse postale : 3 place François-Mitterrand

Ville : Livry-Gargan cedex

Code postal : 93891

Subdivision pays (NUTS) : Seine-Saint-Denis (FR106)

Pays : France

Rôles de cette organisation : Organisation chargée des procédures de recours

Organisation qui fournit des précisions concernant l'introduction des recours : Organisation qui fournit des précisions concernant l'introduction des recours

8.1 ORG-0000
 Nom officiel : DEMATIS

Numéro d'enregistrement : 45072478600030

Ville : Paris

Code postal : 75015

Subdivision pays (NUTS) : Paris (FR101)

Pays : France

Adresse électronique : contact@dematis.com

Téléphone : +33 172365548

Adresse internet : www.dematis.com

Rôles de cette organisation : TED eSender

Informations relatives à l'avis

Identifiant/Version de l'avis : 7e3b9f5c-b64a-4208-a444-c0ebbe6db8ce - 01

Type de formulaire : Mise en concurrence

Type d'avis : Avis de marché ou de concession - régime ordinaire

Date d'envoi de l'avis : 26/05/2026 16:10 +02:00

Langues dans lesquelles l'avis en question est officiellement disponible : français

SERVICES

85 LA ROCHE SUR YON AGGLOMÉRATION

PRESTATIONS DE COMMERCIALISATION DU FONCIER ET DE L'IMMOBILIER ÉCONOMIQUE

I. IDENTIFICATION DE L'ACHETEUR
 Nom complet de l'acheteur : La Roche-sur-Yon Agglomération

Type de numéro national d'identification : SIRET

Numéro national d'identification : 24850589900317

Ville : LA ROCHE-SUR-YON CEDEX

Code postal : 85021

Groupement d'acheteurs : Non

II. COMMUNICATION
 Moyen d'accès aux documents de la consultation :

Lien vers le profil d'acheteur : <https://www.marches-securises.fr>

Identifiant interne de la consultation : A26001

Nom du contact : Emiliie VERITY

III. PROCÉDURE
 Type de procédure : Procédure adaptée ouverte

Conditions de participation : Aptitude à exercer l'activité professionnelle - conditions / moyens de preuve :

- Le DC1 (Lettre de candidature et désignation du mandataire par ses co-traitants) - Le DC2 (Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupement)

Si le candidat n'utilise pas les formulaires DC1 et DC2, il supporte l'entière responsabilité de la parfaite concordance entre les documents qu'il a utilisés et les formulaires. - Les documents relatifs aux pouvoirs de la personne habilitée pour engager le candidat

Capacité économique et financière - conditions / moyens de preuve :

1. Déclaration concernant le chiffre d'affaires global du candidat et, le cas échéant, le chiffre d'affaires du domaine d'activité faisant l'objet du marché public, portant au maximum sur les trois derniers exercices disponibles en fonction de la date de création de l'entreprise ou du début d'activité de l'opérateur économique, dans la mesure où les informations sur ces chiffres d'affaires sont disponibles.

2. Attestation d'assurance de responsabilité civile professionnelle

Capacités techniques et professionnelles - conditions / moyens de preuve :

1. Une déclaration indiquant les effectifs moyens annuels du candidat et l'importance du personnel d'encadrement pour chacune des trois dernières années.

2. Une liste des principales livraisons effectuées ou des principaux services fournis au cours des trois dernières années, indiquant le montant, la date et le destinataire public ou privé. Les livraisons et les prestations de services sont prouvées par des attestations du destinataire ou, à défaut, par une déclaration de l'opérateur économique.

3. Description de l'outillage, du matériel et de l'équipement technique du candidat

Technique d'achat : Sans objet

Date et heure limites de réception des plis : 16/06/2026 Heure locale : 12h30

Présentation des offres par catalogue électronique : Interdite

Réduction du nombre de candidats : Non

Possibilité d'attribution sans négociation (Attribution sur la base de l'offre initiale) : Oui

L'acheteur exige la présentation de variantes : Non

Critères d'attribution (obligatoire si SAD) : Prix - 50 Valeur technique - 40

IV. IDENTIFICATION DU MARCHÉ
 Intitulé du marché : Prestations de commercialisation du foncier et de l'immobilier économique de La Roche-sur-Yon Agglomération

CPV Objet principal : 75112100 - Services administratifs relatifs aux projets de développement

Type de marché : Services

Description succincte du marché : Les prestations portent sur les missions suivantes : - implantation des entreprises - Recours à un architecte conseil pour optimiser le foncier économique dans le cadre des projets d'im... (voir DCE)

Lieu principal d'exécution du marché : Plusieurs lieux

Durée du marché (en mois) : 24

La consultation comporte des tranches : Non

La consultation prévoit une réservation de tout ou partie du marché : Non