



## L'industrie de défense accélère

- En Europe, le secteur a enregistré une croissance record de 13,8 % en 2024 mais doit renforcer ses capacités.
- La course au réarmement est bien enclenchée sur le Vieux Continent.
- Vladimir Poutine a averti que la Russie est « prête à la guerre » si l'Europe ouvrait des hostilités contre elle.

// PAGES 14-15

### événement

#### Macron en Chine pour sa quatrième visite d'Etat

Le président veut rééquilibrer la relation Europe-Chine sur le commerce et les terres rares

// P. 7

#### Enquête Les secrets de Skoda, le moteur tchèque de Volkswagen // P. 12



### Loisirs

Compagnie des Alpes va

lancer un Parc Astérix en Allemagne // P. 17

## Budget : Lecornu fragilisé par Horizons



**PROTECTION SOCIALE** Le projet de budget de la Sécurité sociale a entamé, mardi, son parcours pour une deuxième lecture cruciale à l'Assemblée nationale. La position du Premier ministre Sébastien Lecornu semble très fragile. Au-delà des négociations avec la gauche, il fait face à l'hostilité du parti d'Edouard Philippe, dont le groupe soutient pourtant le gouvernement. Les débats s'annoncent tendus dès ce mercredi sur la hausse de la CSG sur les revenus du patrimoine. De leur côté, Les Républicains ne veulent pas entendre parler d'une augmentation des prélèvements. // PAGE 2

#### Analyse Face à Amazon, Walmart se transforme en groupe technologique // P. 8

#### IA Mistral dévoile des modèles plus petits et moins gourmands en énergie // P. 20

#### L'OCDE mise sur un recul de la croissance mondiale l'an prochain



**CONJONCTURE** Depuis plusieurs années, l'écart se creuse entre les pays membres de l'OCDE et les autres. D'un côté, les pays émergents dont l'activité est plutôt florissante, de l'autre des pays riches industrialisés, surtout en Europe, dont la croissance est à la peine. Pour ses dernières prévisions de l'année, l'OCDE annonce que la hausse du PIB mondial devrait ralentir. Évaluée à 3,2 % en 2025, elle s'afficherait à 2,9 % en 2026, avant de remonter légèrement à 3,1 % en 2027. // PAGE 4

### l'éditorial

#### Ne pas oublier l'emploi



**R**etraites-impôts. Impôts-retraites. Depuis dix-huit mois, le débat de politique économique tourne littéralement en rond et laisse de côté des enjeux majeurs, notamment l'emploi. Ce n'est pas parce que le chômage n'est plus aux sommets dont nous avions l'habitude il y a une dizaine d'années que le sujet a disparu. Bien au contraire : il est en train de remonter doucement, à 7,7 % de la population active aujourd'hui.

Les leviers pour agir sont multiples et connus. Le grand bond en avant sur l'apprentissage, un acquis vital depuis 2017, doit être au maximum préservé. La réforme utile des lycées professionnels doit être consolidée. Comme ne doivent pas être fragilisés les allègements de cotisations sociales. Mais inutile de se cacher derrière un petit doigt : il est nécessaire de continuer à revoir les modalités de l'indemnisation du chômage.

Ces dernières années, plusieurs réformes ont été menées, qui ont toutes resserré les conditions d'accès aux allocations. Avant de rouvrir à 180 degrés le chantier, il n'est donc pas inutile d'en évaluer les effets. Un seul exemple : la hausse récemment signalée du taux de pauvreté en France, dont plusieurs lectures sont possibles – est-ce une réalité ou le fruit d'effets statistiques ? –, mérite expertise, prudence et (un peu) de temps.

Mais des failles doivent être traitées, comme celle des ruptures conventionnelles. Ce dispositif permet à un employeur et un salarié de se quitter à l'amiable avec le bénéfice de l'indemnisation. Il coûte 10 milliards d'euros par an, cache des démissions et un tiers des bénéficiaires chercheraient trop mollement un emploi sur le dos des cotisants. Des économies sont attendues. Combien ? Aux partenaires sociaux de le dire. — **Dominique Seux**

AVIZE  
MESNIL-SUR-OGER  
LOUVOIS  
BISSEUIL  
VERTUS  
MAREUIL-SUR-AY  
GRAUVES  
CUMIÈRES

LA SENSATION BB

CHAMPAGNE  
BESSERAT DE BELLEFON  
1845

\*Notre signature Maison, un champagne gorgé de fruits et d'épices, il est à la fois délicat, profond et suave.\*  
Cédric Thibault  
Chef de Cave

\*des bulles 30% plus fines avec une mousse donnant une saveur crémeuse

L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA SANTÉ. À CONSOMMER AVEC MODÉRATION.



# Horizons jette une ombre sur le budget de la Sécurité sociale

## BUDGET

**Edouard Philippe a jeté un froid en confirmant que son groupe de députés ne peut pas voter le PLFSS en l'état.**

**La position de LR est aussi prudente.**

Grégoire Poussielgue et Solenn Poullennec (avec Anne Feitz et Isabelle Fieck)

Et si le problème de Sébastien Lecornu venait plutôt de l'ailé droite du socle commun que de la gauche ? Après avoir concédé la suspension de la réforme des retraites de 2023, le Premier ministre a presque trouvé un terrain d'entente avec le Parti socialiste (PS) sur le budget de la Sécurité sociale (PLFSS). Mais il peut s'inquiéter de ce qu'il entend chez les députés Les Républicains (LR) et Horizons qui sont aujourd'hui très loin de voter en faveur du texte. A la reprise des débats en deuxième lecture, mardi, une semaine avant le vote solennel qui s'annonce crucial le 9 décembre, la fébrilité est montée d'un cran du côté de l'exécutif, qui n'a eu de cesse d'insister sur les conséquences d'un rejet.

**Vote contre ou abstention**  
En l'état, les députés du parti fondé par Edouard Philippe « ne peuvent pas » voter en faveur du PLFSS, a indiqué mardi le parti. La position, prise à la fois par le bureau politique et les députés, fait monter la pression sur l'exécutif. Les élus Horizons trancheront d'ici la fin de la semaine entre un vote contre et une abstention. La première option condamnerait le texte. La seconde amoindrirait ses chances d'adoption et fragiliserait encore l'exécutif. « Pour l'avenir de notre modèle social et pour faire entrer des avancées dans

le quotidien des Français il vaut mieux disposer d'un budget que pas de budget du tout », a plaidé mardi à la reprise des débats Stéphanie Rist, ministre de la Santé.

Chez Horizons, les « irritants » sont au nombre de trois : la suspension de la réforme des retraites, le niveau élevé du déficit (qui risque de ne pas beaucoup baisser par rapport aux 23 milliards d'euros prévus pour cette année) et la hausse de la CSG sur le patrimoine. En clair, les principaux points de l'accord entre l'exécutif et le PS sont inacceptables pour Edouard Philippe.

Le groupe des républicains présidé par Laurent Wauquiez ne veut pas entendre parler de nouvelle hausse d'impôt ou de taxe. Si la suppression de l'année blanche sur les retraites et le retour de l'exonération des heures supplémentaires, chers à leurs yeux, semble possible, les députés LR ont déjà annoncé que toute hausse de la CSG sur les revenus du capital, telle qu'elle se dessine dans le compromis avec le PS, serait rédhibitoire. « On y verra plus clair après le vote de demain », dit un cadre du parti. La position d'Horizons est dénoncée par le parti à la rose. « Déjà dire leur hésitation entre une abstention

**« Déjà dire leur hésitation entre une abstention et un vote contre, c'est un risque. Les ingénieurs du chaos ne sont pas que chez RN et LFI. Avec Edouard Philippe, on en a un troisième. »**

OLIVIER FAURE  
Premier secrétaire du PS

tion et un vote contre, c'est un risque. Les ingénieurs du chaos ne sont pas que chez RN et LFI. Avec Edouard Philippe, on en a un troisième », dénonce son premier secrétaire, Olivier Faure. Chez Horizons, on met en avant une ligne portée avec constance par son fondateur, mais qui, à l'évidence n'est plus compatible avec un compromis.

## Arracher l'abstention des écologistes

Chez les députés macronistes, le jeu d'Edouard Philippe ne passe pas non plus, ce qui ne surprend pas vraiment. « Edouard Philippe veut la démission d'Emmanuel Macron, donc les députés Horizons veulent faire dérailler le train du PLFSS », dénonce un cadre du groupe Ensemble pour la République (EPR). Une certitude : à une semaine du vote solennel, le maire du Havre met le gouvernement de Sébastien Lecornu, dont il est pourtant proche, en grande difficulté : en refusant de voter pour, il rend plus aléatoire une issue favorable sur le PLFSS et donc du PLF. « C'est irresponsable », tacle un député EPR.

Côté pour, le Premier ministre pourra compter sur les voix de Renaissance (avec sans doute quelques pertes), du Modem, du PS (si un accord est trouvé) et de la majeure partie des LIOT, soit un total théorique de 218 voix. En face, l'addition des votes du RN et de ses alliés, de LFI et des communistes aboutit à un total de 227 voix. L'abstention des Écologistes, que Sébastien Lecornu recevait mardi à Matignon, ne suffirait donc pas si LR et Horizons s'abstiennent.

Les Écologistes sont vent debout contre le doublement des franchises médicales. Ils dénoncent une « mesure injuste » et demandent son retrait. Les députés écologistes « ne voteront pas pour », le PLFSS, a assuré mardi la présidente du groupe, Cyrielle Chatelain, à la sortie de sa réunion avec Sébastien Lecornu. Tout l'enjeu pour le Pre-



Edouard Philippe, le président d'Horizons, mardi à Bordeaux. Les élus de son parti trancheront d'ici la fin de la semaine entre un vote contre et une abstention sur le budget de la sécurité sociale.

mier ministre est d'arracher leur abstention, même si ce n'est pas suffisant. « Il y a beaucoup de travail pour rendre la copie acceptable », a ajouté leur cheffe de file. L'hypothèse d'un abandon du doublement des franchises est évoquée par de nombreux parlementaires.

La partie est loin d'être terminée. D'abord Matignon peut espérer convaincre quelques députés de s'abstenir malgré la position de leur groupe. Ensuite LR peut encore être « récupéré » avec moins de difficultés qu'Horizons. Et même chez Horizons, il y a des députés qui souhaitent que la Sécurité ait un budget. « Si on évite les irritants, et qu'on n'en crée pas de nouveau [...] on peut avoir un chemin », a déclaré à l'AFP le député Thibault Bazin, rapporteur du budget de la Sécurité. « Chaque voix compte et chacun va devoir faire preuve de clarté », a estimé Jean-Pierre Farandou, le ministre du Travail, depuis le Palais-Bourbon. ■

## Comment la sphère Bolloré dicte l'agenda

**La droite LR s'est emparée de la vraie fausse polémique sur la labellisation de la presse lancée par les médias Bolloré. Le groupe est devenu un acteur politique.**

LE FAIT  
DU JOUR  
POLITIQUE  
de Cécile Cornudet



L'édito de Pascal Praud, le matin à 9 heures, l'émission de Philippe de Villiers, le vendredi, et voilà la ligne fixée. Les médias du groupe embrayent, « JDD », CNews, Europe 1. La mécanique à l'œuvre chaque semaine est huilée. A ceci près que cette fois-ci, elle va au-delà. Reconquête et des personnalités du RN ne sont pas les seules à reprendre les arguments du groupe Bolloré. Les Républicains leur emboîtent le pas, « Le Figaro » aussi. Un tweet de David Lisnard, un autre de Bruno Retailleau, suivi d'une pétition du parti lancée contre « le projet de labellisation des médias ». Jamais l'influence politique du groupe n'a paru aussi forte. D'autant que le sujet n'allait pas de soi. Philippe de Villiers, vendredi dernier, ouvre le bal : Emmanuel Macron veut imposer un « label d'Etat » à la presse, s'indigne-t-il, en s'appuyant sur des propos du président... qu'il n'a jamais tenus. Au contraire. « Ce n'est pas à l'Etat de dire : "Ceci est une information, ceci n'en est pas." Sinon ça devient assez rapidement une autocratie », insistait Emmanuel Macron, tout en approuvant la démarche de certification de certains journaux face aux fake news. Les reproches pleuvent : « Dérive totalitaire », « Pravda », etc. L'Elysée réplique : « Parler de la lutte contre la désinformation suscite la désinformation. » CNews est visé, conforté dans son rôle d'adversaire.

La sphère Bolloré atteint son objectif. Elle est devenue un acteur politique à part entière. « Comme Rupert Murdoch avec son groupe, elle agrège des médias, rassemble une audience et attire ainsi les politiques sur ses positions. Cela lui permet de dicter un agenda alternatif, voire une autre vérité, pour se mettre au centre du débat public », développe le communicant Pierre-Jean Le Mauff, associé de Taddeo. A droite, elle fait déjà la pluie et le beau temps. Moins au RN d'ailleurs, comme on le pense souvent, que pour ce vieux rêve d'« union des droites » qui permettrait « à la droite de redevenir vraiment de droite », décrypte un poids lourd. A LR, deux personnalités n'ont pas tweeté sur le fameux label : Xavier Bertrand, hostile à l'union des droites, et Laurent Wauquiez, qui a compris que le groupe Bolloré ne croyait pas en lui. « Laurent le maléfique », avait même cinglé Pascal Praud. Les autres voient bien qu'ils ne sont pas le premier choix. Sarah Knafo fait figure de chouchoute, Jordan Bardella de pis-aller. Mais impossible d'envisager la présidentielle et, avant elle, la primaire à droite sans pouvoir compter sur la force de frappe du groupe. Va donc pour la fake news, on lira les propos exacts d'Emmanuel Macron plus tard. Reste la question de fond. Comment revenir à un discours de raison et de vérité, quand les excès et la colère, poussés par les algorithmes, circulent tellement mieux sur les réseaux sociaux ? Les médias Bolloré craignent une régulation des plateformes. Ils y sont rois. Ils lancent donc comme aux Etats-Unis la guerre pour le soi-disant « free speech ». ccornudet@lesechos.fr

# Le patronat juge les économies sur l'assurance-chômage insuffisantes

## ENTREPRISES

**Le Medef, la CPME et l'U2P recommandent de diminuer les dépenses d'allocations de 1 milliard d'euros.**

Alain Ruello

Dans un courrier destiné à prendre acte plus qu'à infléchir les lignes, Medef, CPME et U2P ont signifié au Premier ministre, Sébastien Lecornu, et à son ministre du Travail, Jean-Pierre Farandou, que le compte n'y est pas en matière d'économies sur l'assurance-chômage. Au lieu des 400 millions d'euros visés par le gouvernement sur les seules ruptures conventionnelles, il faut diminuer les dépenses d'allocations de 1 milliard, écrivent les trois organisations patronales dans des courriers rendus publics par les signataires.

Cet objectif de 400 millions d'euros par an « nous semble en deçà de ce qui est souhaitable. En effet, la rupture conventionnelle, avec un coût annuel de l'ordre de 10 milliards

d'euros, est devenue le premier poste de dépenses de l'Unédic et sa progression reste soutenue », avancent les signataires, qui soulignent leur crainte que les abus augmentent.

« C'est pourquoi, dans un contexte budgétaire contraint, nous avons pour objectif de parvenir, en revisitant certains paramètres tels que ceux liés à l'indemnisation, et sans limiter la réflexion au seul sujet des ruptures conventionnelles, de diminuer le coût annuel de l'assurance-chômage de 1 milliard d'euros », ajoutent-ils, les économies devant servir uniquement au désendettement du régime d'assurance-chômage.

## Une réunion sans le Medef ni l'U2P

Pour comprendre l'origine de ces courriers, il faut remonter au 14 novembre dernier. Ce jour-là, les partenaires sociaux (sauf le Medef opposé à cette initiative), ont écrit à Sébastien Lecornu pour lui demander de retirer « solennellement » la lettre de cadrage de négociation envoyée par son prédécesseur en août. La réponse du gouvernement n'a été envoyée que samedi soir dernier seulement. A la CFDT, la CGT, la CFE-CGC, la CFTC et FO, côté syn-

dicats, et à la CPME et l'U2P côté patronat, Jean-Pierre Farandou a posé les conditions : retrait de la réforme Bayrou, qui visait 4 milliards d'économies par an en régime de croisière, en échange d'une négociation sur les ruptures conventionnelles à même de diminuer les dépenses d'allocations chômage du dixième « seulement ».

Une réunion est d'ailleurs programmée ce mercredi au siège de l'Unédic pour lancer les débats en commençant, comme il est d'usage en matière de négociation, par la méthode, les têtes de chapitre (outre les ruptures conventionnelles il y a, une nouvelle fois, celui des contrats courts) et le calendrier des prochaines réunions. Sauf que cette séance se fera sans le Medef ni, finalement, l'U2P, qui a mis en avant un problème d'agenda et de forme (en clair, la CFDT a imposé la date sans concertation).

En attendant que les planètes soient alignées entre tous les partenaires sociaux, les trois organisations patronales ont échangé lundi après-midi in visio pour accorder leurs violons, selon nos informations. C'est lors de cet échange que leurs numéros un, Patrick Martin

pour le Medef, Amir Reza-Tofghi (CPME) et Michel Picon (U2P), ont décidé d'interpeller le Premier ministre sur l'insuffisance des 400 millions d'économies visées.

## Allègements et apprentissage

« Côté patronal, on estime que si on ne dégage pas plus d'économies sur l'assurance-chômage, on devra le faire sur les entreprises », décrypte-t-on de source proche du dossier, sachant qu'il n'y a aucune chance que les syndicats suivent. Le sujet assurance-chômage n'est d'ailleurs pas le seul mis en avant dans le courrier à l'adresse de Sébastien Lecornu.

Medef, CPME et U2P lui demandent aussi de renoncer à la réduction de 1,5 milliard des allègements de cotisations patronales prévue dans le budget de la Sécurité sociale, laquelle « entraînera une hausse du taux de chômage et une augmentation plus limitée des rémunérations et du pouvoir d'achat ». « Les baisses de crédits envisagées sur l'apprentissage nous semblent délétères s'agissant de l'emploi des jeunes et de leur insertion durable sur le marché du travail », ajoutent-ils. ■



# Le vieillissement de la population plombe les finances publiques

DÉMOGRAPHIE

La Cour des comptes relève que la part de la population en âge de travailler devrait diminuer, tandis que les dépenses liées aux retraites et l'auto-nomie vont croître.

Nathalie Silbert et Stéphane Loignon

L'essoufflement démographique risque de lester durablement les comptes de la France. Dans un rapport publié mardi, la Cour des comptes analyse les effets de la faible natalité et du vieillissement sur les finances publiques, et plaide pour une meilleure prise en compte de son incidence budgétaire.

La France fait face à un « effet ciseau ». « D'un côté, la réduction de la population active limite les capacités de financement ; de l'autre, l'analyse des dépenses révèle une progression continue des dépenses sensibles au vieillissement, qui représentent désormais plus de 40 % des dépenses publiques », résume le rapport.

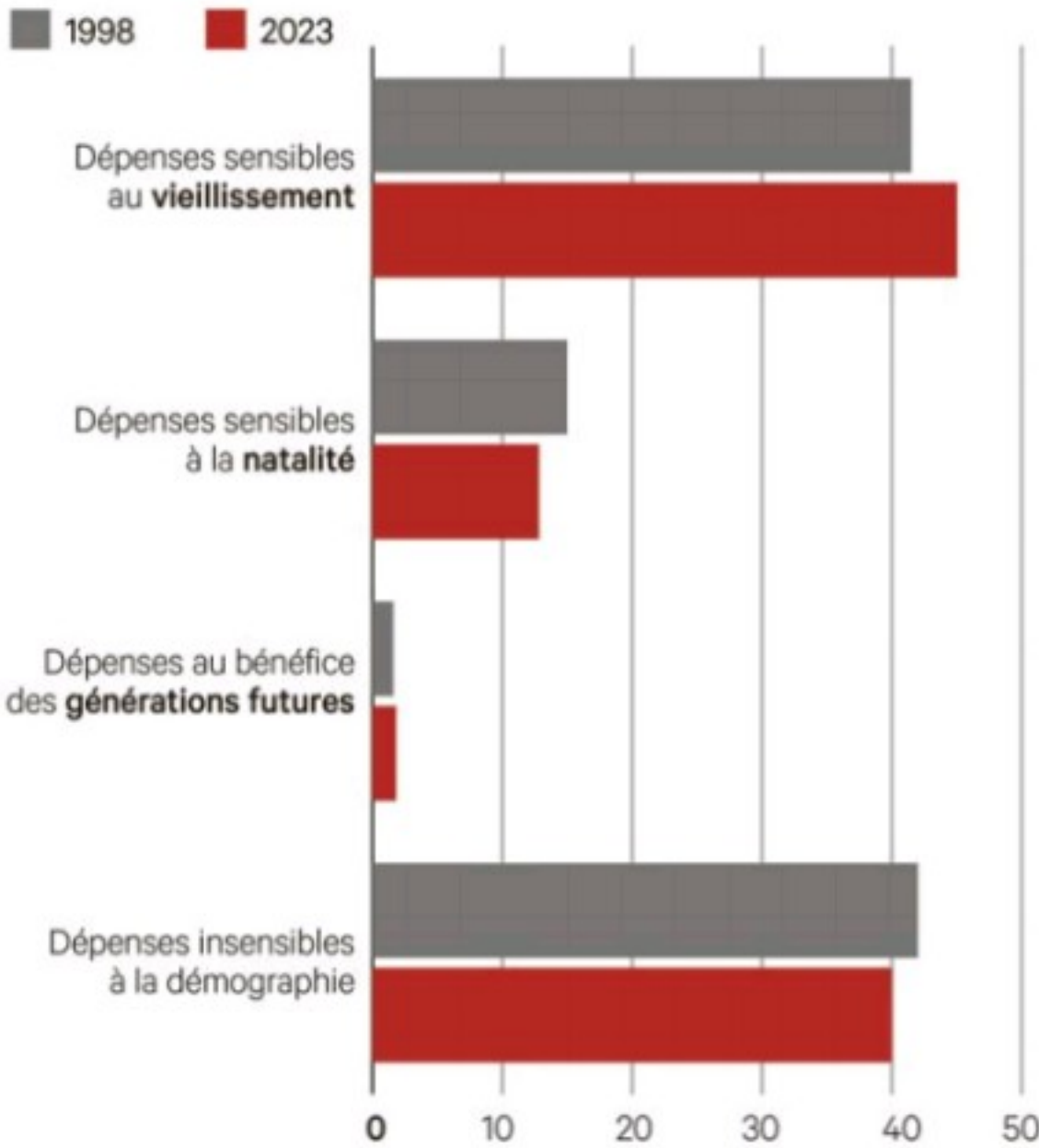
Longtemps parmi les bons élèves de la classe en Europe en matière démographique, la France est rentrée dans le rang. L'année 2025 s'impose comme celle du retournement, avec le croisement des courbes des naissances, mais aussi des décès. L'indicateur de fécondité est tombé à 1,62 enfant par femme en 2024. La part des plus de 65 ans dans la population est passée de 16,3 % en 2005 à 21,8 % fin 2024. Dans le scénario central de l'Insee, ils en représenteraient près de 30 % en 2070. Dans le même temps, la part de la population en âge de travailler (20-64 ans) reculerait de 5 points, tombant à 50 % en 2070 (soit environ 3,4 millions de personnes en moins).

Ces évolutions risquent d'affecter la croissance. Elles pèseront sur le taux d'emploi, déjà plus faible en France qu'en Allemagne. Le vieillissement pourrait aussi freiner la productivité, sauf si la formation continue permet une adaptation aux évolutions technologiques. Il modifie également les comportements d'investissement et d'épargne vers des placements plus sûrs, moins rentables, au détriment des placements risqués.

Au final, le vieillissement démographique réduirait la croissance potentielle française de 0,2 point

Les dépenses publiques liées au vieillissement ne cessent de croître

En % de la dépense publique



par an en moyenne entre 2022 et 2070, selon l'estimation de la Commission européenne rappelée par la Cour, même si d'autres facteurs pourraient en contrebalancer les effets, comme la hausse du taux d'emploi.

Moins de cotisations

Les évolutions démographiques pèseront sur les recettes publiques. Leur trajectoire devrait décrocher par rapport aux dépenses. L'immigration pourrait constituer un « facteur d'ajustement », mais « ce n'est pas la solution miracle pour les finances publiques », a insisté le premier président de la Cour, Pierre Moscovici. Ses effets sont de fait limités. « Selon les estimations disponibles, sa contribution nette aux finances publiques demeure neutre ou légèrement négative en France, du fait principalement d'une intégration incomplète sur le marché du travail », précise le rapport. Les dépenses sensibles au vieillissement, qui représentent plus de 40 % des dépenses publiques en 2023, soit 11 points de plus qu'en 1998 notamment du fait des retraites, pèseront encore plus lourd. A dépense par tête et par tranche d'âge inchangée au niveau

de 2023, le ratio des dépenses publiques sur le PIB atteindrait 60,8 % en 2070, près de 4 points de plus qu'en 2023 (57 % du PIB), calcule le rapport. A contrario, pour stabiliser ce ratio au niveau de 2023, les dépenses publiques par habitant devraient être réduites de 6,1 % à l'horizon 2070.

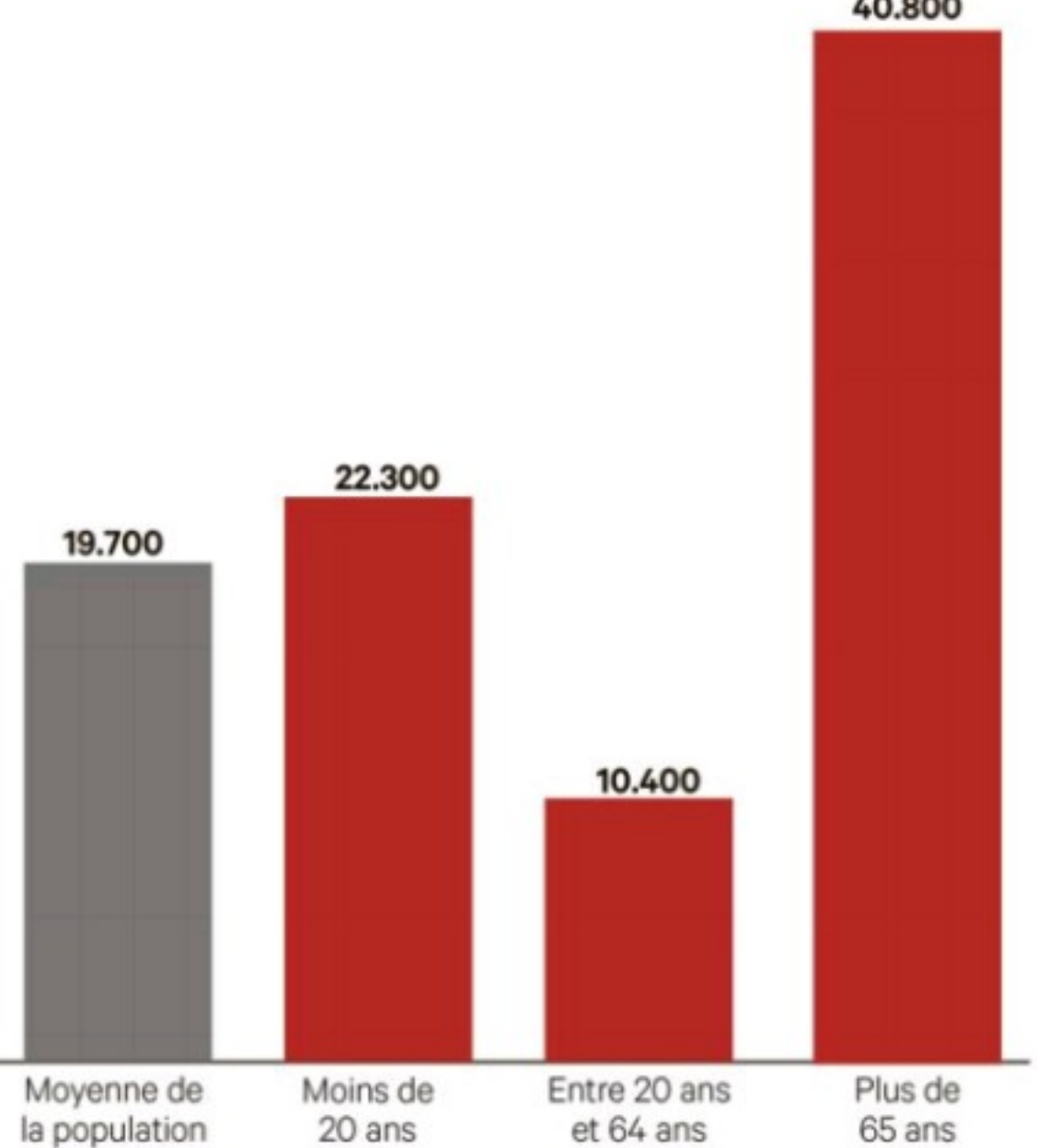
Des choix seront donc nécessaires. « Les modalités de financement actuelles, reposant sur la contribution sociale généralisée (CSG) et la contribution solidarité autonomie (CSA), ne suffiront vraisemblable-

« Il faut éviter que les plus jeunes des Français aient le sentiment d'être sacrifiés pour des générations qui ont déjà fait leur vie. »

PIERRE MOSCOVICI  
Premier président de la Cour des comptes

Leurs montants sont deux fois plus élevés pour les plus de 65 ans que pour la moyenne

Dépenses publiques, en euros par habitant, en 2023



\*LES ECHOS / SOURCES : COUR DES COMPTES, INSEE

ment pas à couvrir les besoins de financement de la perte d'autonomie pour les générations nombreuses d'après-guerre, avertit la Cour des comptes. Même si l'offre de travail augmentait nettement, il ne sera pas nécessairement possible que la solidarité nationale finance seule l'intégralité des dépenses de protection sociale correspondant au vieillissement.

Pouvoirs publics et partenaires sociaux devront donc « déterminer dans quelle mesure le financement de la protection sociale pourrait s'appuyer, d'avantage qu'autrefois, sur des financements privés, collectifs ou individuels, obligatoires ou facultatifs ». Un appel à peine voilé à la capitalisation.

Repenser la tranche d'âge des 60-70 ans

D'autres options de financement ont été évoquées par Pierre Moscovici, dont l'élargissement de l'assiette à des revenus autres que le travail (comme la consommation) et l'accroissement de la solidarité intragénérationnelle, pour protéger les actifs : « Il faut éviter que les plus jeunes des Français aient le sentiment d'être sacrifiés pour des générations qui ont déjà fait leur vie »,

a-t-il ainsi évoqué. Pour rééquilibrer les comptes, la Cour des comptes évoque également d'autres pistes : rehausser le taux d'emploi, notamment chez les jeunes, les femmes et les seniors ; profiter de la diminution de la population scolaire et étudiante pour repenser les investissements de l'éducation et l'enseignement supérieur ; ou encore augmenter la quantité de travail à l'échelle d'une vie.

Le rapport préconise notamment de repenser la tranche d'âge des 60-70 ans, amenée à occuper une place croissante dans la population active. Aujourd'hui, « la démographie est la grande absente des débats budgétaires », a regretté Pierre Moscovici, pour qui « il y a un éléphant dans la pièce ».

Faute de traiter à temps cette question, les ajustements risquent de se faire dans l'urgence et d'être plus difficiles à mettre en œuvre. Certes, « l'inertie démographique offre un délai d'adaptation » souligne la Cour. C'est à la fois « un atout pour anticiper les ajustements » et « un risque de report des arbitrages nécessaires ». Ce qui vient de se produire avec la suspension de la réforme des retraites. ■

## Municipales : A Marseille, l'embarras des soutiens de Vassal

POLITIQUE

En n'excluant pas une alliance avec le RN, la candidate LR Martine Vassal soutenue par les partis du socle commun a semé le trouble.

Grégoire Poussielgue

Une petite phrase, un immense malaise. En n'excluant pas lundi sur Sud Radio une alliance avec le Rassemblement national au second tour des élections municipales de mars 2026 à Marseille – « On verra à ce moment-là » – Martine Vassal, candidate soutenue par Les Républicains (LR), Horizons, le Modem ou encore Renaissance a placé ses soutiens dans l'embarras.

Renaissance a aussitôt réagi sur X : « S'il y a un parti qui n'a jamais eu d'ambiguïté vis-à-vis du Rassemblement national et de l'extrême droite, c'est bien Renaissance. Et sur les municipales, les choses sont claires : aucune discussion, aucun accord, aucune alliance n'a et n'aura lieu avec le Rassemblement national et ses alliés. Ni avant, ni pendant, ni après les élections. C'est une condition absolue du soutien de Renaissance à tous nos candidats. C'est aussi le cas pour Martine Vassal à Marseille. » Dans la foulée, Gabriel Attal, le leader de Renaissance, a appelé la candidate pour faire une mise au point et lui rappeler les lignes rouges de son parti.

Bataille serrée en vue

Devant le tollé, Martine Vassal s'est expliquée à plusieurs reprises. « En aucun cas il n'a été question d'une alliance avec les extrêmes, que j'ai combattus pendant toute ma vie politique ! », a-t-elle déclaré sur X, avant de s'expliquer sur plusieurs médias en laissant une forme d'ambiguïté. « Je ne fais pas d'alliance d'appareil avec un parti qui fait du vent », a-t-elle déclaré sur BFMTV. « Elle dit ne pas vouloir d'alliance d'appareils mais a besoin de s'adresser aux électeurs du parti », note un conseiller. Rares sont les têtes d'affiche de Renaissance à être sorties du bois, si ce n'est Sabrina Agresti-Roubache, ancienne ministre et députée Renaissance, qui a demandé à son parti de « prendre ses responsabilités ». Elle a déclaré ressentir « de la colère, de la déception et de la honte », selon des propos rapportés par « La Provence ».

Mais silence radio chez Horizons, le Modem et LR. Au sein du parti d'Edouard Philippe, la « clarification » apportée par la candidate a été jugée suffisante pour ne pas rajouter une pièce dans la machine. Horizons rappelle qu'une alliance avec le RN et avec La France insoumise est aussi une « ligne rouge » à ne pas franchir. Au sein de LR, la question d'une alliance avec le RN divise. Entre le maire sortant, Benoît Payan, Martine Vassal et le candidat du RN, Franck Allisio, la bataille s'annonce serrée avec le LFI Sébastien Delogu.

Le candidat du RN n'a pas manqué de saisir la sortie de Martine Vassal pour appeler à un rassemblement sous son nom. « Ces partis politiques et leurs dirigeants locaux comme nationaux ont échoué dans leur stratégie anti-RN. Dans la deuxième ville de France, ils sont désormais exclus. Je sais à présent que Martine Vassal appellera à voter pour moi au second tour », a-t-il écrit sur X. ■

## Après les polémiques, le gouvernement veut une opération vérité sur les aides aux entreprises

ENTREPRISES

Après que le Sénat a pointé, cet été, le coût élevé des aides aux entreprises, le gouvernement a confié une mission au Haut-Commissariat au plan pour « objectiver » leur coût et leur efficacité.

S. Lo. et Sébastien Dumoulin

Pas question pour le gouvernement de laisser la polémique sur les aides aux entreprises empoisonner le débat. Le coût des 2.200 dispositifs existants – entre subventions, prêts bonifiés, niches fiscales et sociales... – est un enjeu politique majeur depuis qu'une commission d'enquête sénatoriale s'en est empa-

rée en début d'année. Et la publication, début juillet, d'estimations très éloignées par le Sénat (211 milliards d'euros) et le Haut-Commissariat à la stratégie et au plan (112 milliards d'euros) n'a rien arrangé.

Sébastien Lecornu a donc envoyé un courrier à Clément Beaune, l'actuel haut-commissaire, pour lui confier une nouvelle mission : d'abord organiser une concertation pour établir « une cartographie et une définition consensuelles » des aides aux entreprises, puis proposer « un cadre d'évaluation de l'efficacité » de ces dispositifs.

« Créer un consensus le plus large possible »

« Il ne s'agit pas de faire un chiffrage supplémentaire, précise Clément Beaune. Nous allons mettre tous les acteurs autour de la table – commissions parlementaires, ministères et partenaires sociaux – pour créer un

consensus le plus large possible sur le périmètre des aides aux entreprises et éviter des débats où chacun se jette son chiffre à la figure. » Une fois la définition des aides établie, il faudra établir une méthode d'analyse de leur pertinence, au regard du coût et des objectifs poursuivis. Le tout dans un calendrier relativement serré. Le Premier ministre a fixé une date butoir : un document budgétaire public devra être annexé au prochain projet de loi de finances, recensant les dispositifs d'aide aux entreprises et permettant de suivre l'évolution de leur coût.

Charge ensuite aux politiques de décider quelles aides modifier, alors que le rapport du Sénat préconisait une grande rationalisation du soutien public (en divisant par trois le nombre de niches fiscales ou de subventions bénéficiant aux entreprises d'ici à 2030 par exemple, ou encore en exigeant le rembourse-

ment des aides en cas de délocalisation d'un site dans les deux ans). « Notre travail n'est pas de décider quel dispositif on augmente, supprime ou rabote, mais d'objectiver le plus possible le coût et l'efficacité des aides », explique Clément Beaune, qui veut « aborder le débat avec moins de passion et davantage de raison ».

Des réalités très diverses

Sébastien Lecornu ne mentionne pas dans son courrier les recommandations sénatoriales. Mais glisse tout de même une petite phrase invitant le Haut-Commissariat à « identifier les leviers à privilégier pour contribuer à l'atteinte de nos objectifs de politiques publiques tout en minimisant le coût pour les finances publiques ». Autrement dit à indiquer où tailler dans le maquis des aides pour faire des économies. Cette perspective risque de faire grincer les patrons.

Plusieurs d'entre eux avaient été entendus par la commission d'enquête du Sénat – notamment ceux de Michelin, LVMH (propriétaire des « Echos »), Renault, Total, Carrefour, Vinci, Engie ou encore ArcelorMittal – et avaient souligné le caractère indispensable des aides au vu de la fiscalité élevée pesant sur les entreprises tricolores.

« On a un débat complètement fou en France sur l'idée qu'il y aurait dans les aides de l'entreprise une forme de gisement d'économies extrêmement facile », prévient Clément Beaune. Loin d'être un déversement sans contrôle de cadeaux aux patrons, les aides recouvrent des réalités très diverses, explique-t-il : « Est-ce que les aides à l'apprentissage bénéficient aux entreprises ou aux apprentis ? Un taux de TVA réduit pour la rénovation thermique avantage-t-il les entreprises ou les particuliers ? » Autant de sujets à débattre en 2026. ■



# Croissance : l'écart se creuse entre pays riches et émergents

## CONJONCTURE

Pour ses nouvelles prévisions de croissance, l'OCDE anticipe un ralentissement général du PIB mondial pour l'an prochain.

Richard Hiault

Deux mondes coexistent. D'un côté, les pays émergents dont l'activité est plutôt florissante, de l'autre des pays riches industrialisés, surtout en Europe, dont la croissance est à la peine. Pour ses dernières prévisions de l'année, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) annonce, ce mardi, que la hausse du PIB mondial devrait ralentir. Évaluée à 3,2 % cette année, elle s'afficherait à 2,9 % l'an prochain en 2026, avant de remonter légèrement à 3,1 % en 2027.

Mais derrière ce chiffre global se cache une réalité où l'économie mondiale est scindée en deux. Depuis plusieurs années, l'écart se creuse entre les pays membres de l'OCDE et les pays émergents qui n'appartiennent pas à ce club restreint dit des « pays riches ». Pour ces derniers, la croissance reste faible, aux alentours de 1,7 %, contre environ 4 %, voire 5 %, pour les autres. « Les pays de l'OCDE connaissent une croissance environ deux fois moindre que la croissance mondiale, tandis que la convergence économique des pays émergents d'Asie demeure le principal moteur de la croissance mondiale », a souligné Mathias Cormann, le secrétaire général de l'Organisation, ce mardi matin, lors d'un point presse.

### Incertitude en France

Aux États-Unis, la croissance de la production devrait ralentir en raison des relèvements des droits de douane sur les importations évalués en moyenne à 14,9 % aujourd'hui contre 2,3 % au début de l'année. La réduction des effectifs dans la fonction publique et la chute de l'immigration pèseront également. La hausse du PIB devrait s'établir à 2 % cette année et redescendre à 1,7 % en 2026.

A terme, avec la vigueur continue des investissements liés à l'intelligence artificielle (IA) et une politique monétaire plus souple, la crois-

sance annuelle devrait se redresser en 2027 pour atteindre 1,9 %. Dans la zone euro, la croissance reste des plus faibles. Après 1,3 % en 2025, elle s'établirait à 1,2 % en 2026, avant un léger rebond en 2027 (1,4 %). La hausse des dépenses publiques, en Allemagne, pour le secteur de la défense, et le soutien apporté par la Facilité pour la reprise et la résilience de la Commission européenne devraient un peu soutenir l'activité.

En France, la croissance du PIB devrait ralentir à 0,8 % en 2025, avant de remonter à un petit 1 % en 2026. L'incertitude, tant sur le plan national qu'international, pèse sur l'activité économique, entraînant un report des décisions de consommation et d'investissement, même si la vigueur des exportations du secteur aéronautique a quelque peu contrebalancé ce phénomène ces derniers mois, précise l'OCDE.

### Dynamisme des émergents

Du côté des pays émergents, le relèvement des droits de douane par les États-Unis, l'assainissement du secteur immobilier et une politique budgétaire moins expansive devraient réduire la croissance chinoise. Mais la croissance du PIB s'établirait quand même à 4,4 % l'an prochain après 5 % cette année.

En Inde, la croissance devrait être soutenue par la hausse des revenus, la baisse des taux de la banque centrale et la vigueur des dépenses publiques d'investissement. Le PIB devrait s'accroître de 6,7 % au cours de l'exercice 2025-2026, et de 6,2 % pour le suivant. En Indonésie, la croissance se stabilise autour de 5 %.

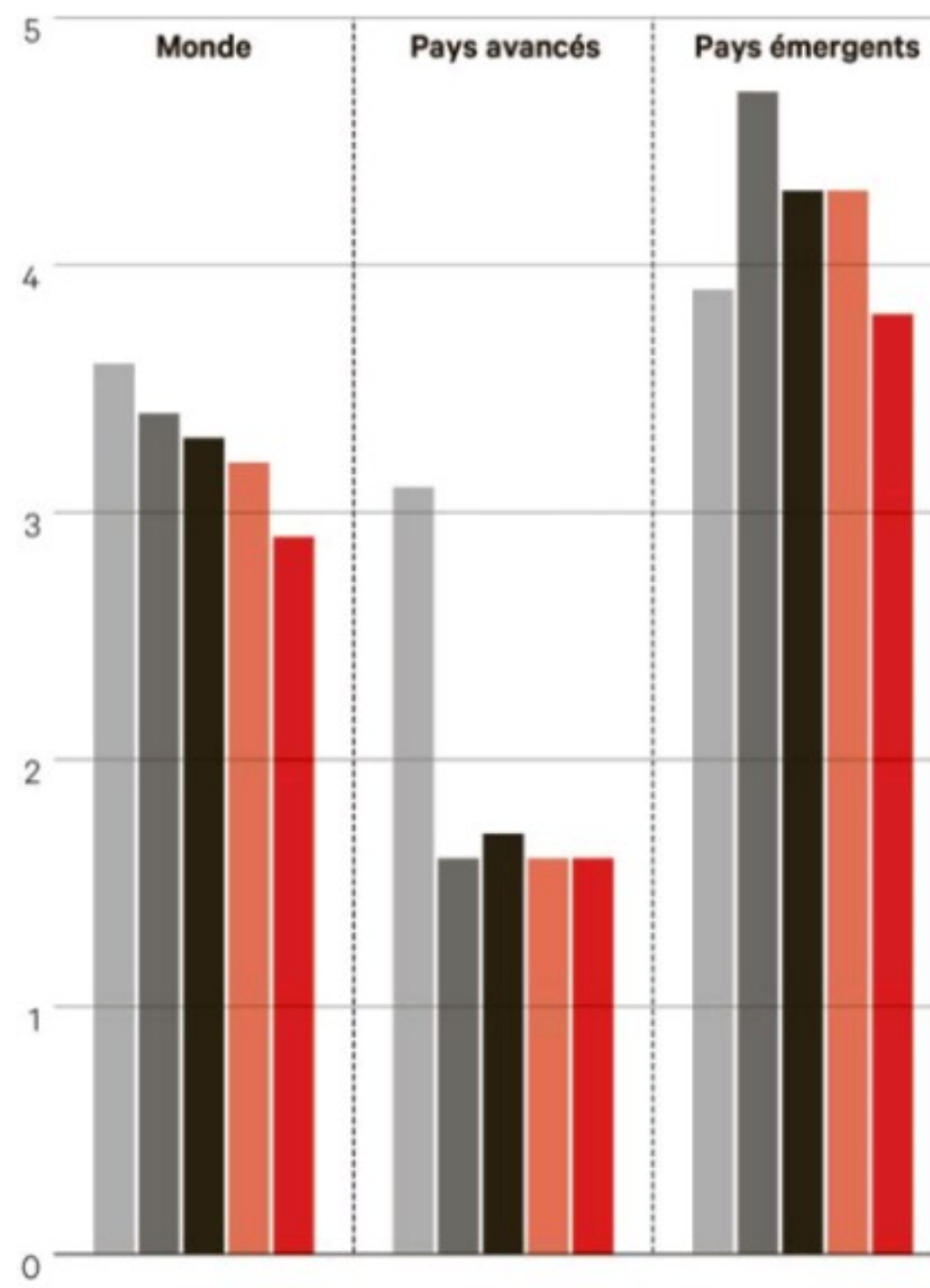
Si dans l'ensemble l'Asie est si dynamique, elle le doit aux investissements dans les technologies de l'information et de la communication, ainsi que par une forte hausse des échanges commerciaux de produits nécessaires à l'IA. L'OCDE observe bien une hausse de l'investissement dans ce domaine dans de nombreuses économies et en particulier aux États-Unis. En 2024, par exemple, 43 % de la puissance installée des centres de données se situait déjà dans la première économie mondiale, 25 % en Chine mais seulement 16 % en Europe.

Bref, le dynamisme est ailleurs que sur le Vieux Continent et les

## Les prévisions de croissance mondiale de l'OCDE

Variation annuelle du PIB, en %

■ 2022 ■ 2023 ■ 2024 ■ 2025 ■ 2026



pays de l'OCDE. « Les économies de marché émergentes en Asie devraient encore être à l'origine de l'essentiel de la croissance mondiale », souligne l'OCDE. Un chiffre résume la faible performance des pays riches : le taux de croissance du PIB potentiel par habitant est aujourd'hui estimé à 1,4 % pour les pays membres de l'OCDE, contre 2,2 % à la fin des années 1990. Et le vieillissement de la population qui se profile ne va pas arranger les choses.

### Baisse de l'emploi due au vieillissement

Ce vieillissement « devrait accroître fortement le taux de dépendance des personnes âgées : dans les pays de l'OCDE, il passera de 33 adultes de 65 ans et plus pour 100 personnes en âge de travailler aujourd'hui, à 52 en 2050. [...] La baisse de l'emploi due à ce vieillissement réduira le PIB par habitant de 14 % en 2060 dans le cadre des politiques actuelles », a expliqué Mathias Cormann.

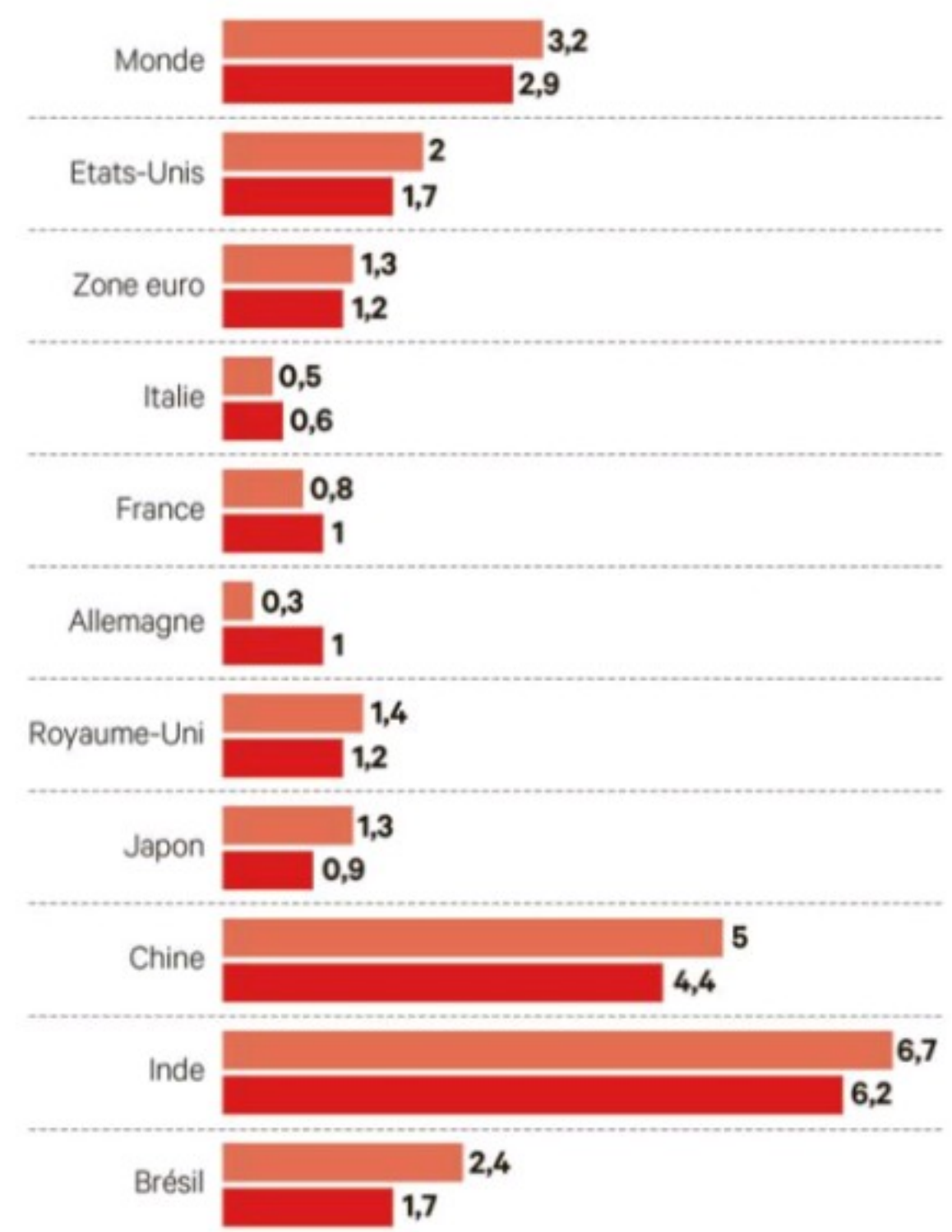
De ce fait, d'ici à 2060, les recettes budgétaires se réduiraient de 14 % également dans un contexte où l'endettement public est déjà élevé. La hausse des dépenses de retraite et de santé fera passer la dette publique des pays de l'OCDE d'environ 75 % du PIB aujourd'hui à 230 % en 2060.

Bref, si les pays riches veulent s'en sortir, il va leur falloir se réveiller. Alléger la bureaucratie administrative, simplifier les réglementations et renforcer la concurrence, l'innovation, la productivité et la dynamique des entreprises sont les pistes à explorer. ■

## Les projections par pays

Variation annuelle du PIB, en %

■ 2025 ■ 2026



\* LES ECHOS / SOURCE : OCDE

# La France ne pourra faire l'économie de réformes de grande ampleur

L'OCDE estime que la France doit mener des réformes ambitieuses pour ramener son déficit sous les 3 % du PIB d'ici à 2030.

Nathalie Silbert

Le suspense continue. La France ne sait pas encore si elle sera dotée avant la fin du mois d'un budget pour l'an prochain. Mais même si c'est le cas, elle ne pourra pas s'affranchir d'importants efforts dans les prochaines années. Tel est le constat sans appel de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE). Selon l'institution, la France devra mener des réformes structurelles pour ramener son déficit sous les 3 % du PIB d'ici à 2030 et stimuler sa production de richesses.

Même si l'OCDE a relevé, mardi, sa prévision de croissance pour l'Hexagone à 0,8 % en 2025, au lieu de 0,6 % estimé en septembre, et à 1 % en 2026 (contre 0,9 %), l'économie tricolore manque de dynamisme. L'adoption d'un budget d'ici à la fin de l'année pourrait certes atténuer l'incertitude. Mais la réduction attendue du déficit public sera insuffisante pour stabiliser la dette, prévient l'institution internationale. Selon elle, l'effort d'assainissement budgé-

taire ne devrait pas dépasser 0,4 point de PIB en 2026. Partant, elle estime que le déficit public devrait encore atteindre 5,2 % du PIB l'an prochain, et non pas 4,7 %, comme l'espère encore officiellement le gouvernement à ce stade de la discussion budgétaire.

## La réduction de la dépense publique ne suffira pas à rétablir les comptes publics.

« Le maintien de la trajectoire de consolidation est capital pour que la France parvienne à stabiliser puis à réduire sa dette publique », écrit l'OCDE dans son rapport publié ce mardi. Pour ce faire, le pays devra se doter d'une « stratégie globale » afin de dégager les gains de productivité dont il a besoin pour doper sa croissance potentielle.

### Nouvelles technologies

En d'autres termes, selon l'institution basée à Paris, la réduction de la dépense publique ne suffira pas à rétablir les comptes publics. Il y a quelques jours, l'OCDE avait déjà estimé que la suspension de la réforme des retraites ne pourrait pas être durable et que la France serait amenée à relever l'âge de

départ à la retraite. Dans ce nouveau rapport, elle cite d'autres leviers appelant notamment à faire évoluer la fiscalité pour réduire les distorsions entre les acteurs économiques, par exemple.

Au-delà, la France devra aussi, selon l'organisation, accélérer la diffusion des technologies nouvelles, dont l'intelligence artificielle, dans son tissu productif, sans négliger les PME. Au contraire, le rapport suggère de réorienter les aides vers les petites entreprises dotées d'un fort potentiel afin de soutenir leurs capacités d'innovation. En parallèle la France devra aussi déployer des efforts pour améliorer les compétences technologiques, en particulier des travailleurs les moins qualifiés.

Parmi ses autres recommandations, l'OCDE préconise aussi de lever les obstacles au développement des entreprises de taille moyenne et de mieux commercialiser les résultats de la R&D publique. Enfin l'institution soulève un dernier point : la réglementation très stricte dans le secteur des services dans l'Hexagone avec des barrières à l'entrée élevées pour certains métiers (architectes, comptables, etc.) et des règles contraignantes pour d'autres (avocats, agents immobiliers), sans proposer de mesures pour y remédier. ■

# Le patronat alerte sur l'ampleur de la déroute industrielle outre-Rhin

La Fédération allemande de l'industrie table sur une baisse de la production de 2 % cette année.

Emmanuel Grasland  
— Bureau de Berlin

C'est avec des mots dramatiques et un ton catastrophiste que la Fédération de l'industrie allemande (BDI) a dévoilé ses prévisions pour 2025. L'organisation estime que la production industrielle allemande devrait reculer de 2 % cette année, contre une précédente estimation à -0,5 %. Ce sera la quatrième année de suite de recul. Des chiffres qui contrastent avec ceux de la produc-

tion de l'industrie européenne, attendue en hausse de 1 % en 2025 par la Fédération de l'industrie allemande. « L'économie allemande est en chute libre », a déclaré Peter Leibinger, son président.

L'organisation patronale a décidé de mettre une pression maximum sur le gouvernement de Friedrich Merz. Dans un communiqué publié ce mardi, Peter Leibinger estime que « l'Allemagne, en tant que site économique, traverse la crise la plus grave de son histoire » depuis l'après-guerre, tout en jugeant que « le gouvernement fédéral ne réagit pas avec suffisamment de détermination. » « Il ne s'agit pas d'un ralentissement conjoncturel, mais d'un déclin struc-

tural », martèle le dirigeant. L'organisation exige que le gouvernement donne la priorité « aux investissements plutôt qu'aux dépenses de consommation » et demande que le fonds de 500 milliards d'euros soit utilisé « de manière transparente pour des investissements supplémentaires ». Des propos qui s'ajoutent aux récentes critiques d'économistes sur le « bazooka budgétaire » annoncé par le chancelier Merz et la gestion des milliards levés par l'Etat fédéral.

D'ici à 2030, moins de 50 % des dépenses prévues par le gouvernement seront dédiées à des investissements supplémentaires, selon les cinq experts qui conseillent le gou-

vernement. Le poids de la bureaucratie est également dénoncé par le BDI, qui voit un frein pour la croissance. Alors que l'extrême droite dépasse désormais les conservateurs dans les sondages, l'organisa-

## 2030

D'ici à 2030, moins de 50 % des dépenses publiques prévues seront dédiées à des investissements supplémentaires, selon les cinq experts qui conseillent le gouvernement.

tion patronale exige des allègements et souligne qu'elle a fait 250 propositions en ce sens.

### Recul des commandes

D'après le BDI, la production industrielle allemande a de nouveau reculé de 0,9 % au troisième trimestre par rapport au trimestre précédent, et de 1,2 % sur l'année. « L'industrie allemande perd continuellement de sa substance », juge Peter Leibinger. Longtemps considérés comme les « seigneurs de l'industrie », les géants de l'industrie chimique se trouvent dans une situation très difficile.

Selon le rapport du BDI, le taux d'utilisation des capacités des usi-

nes chimiques n'est plus que de 70 % et les entrées de commandes ont reculé de 5 % entre janvier et septembre. La construction mécanique et la sidérurgie sont également sous pression. La situation se stabilise en revanche dans le BTP et une augmentation de la production est attendue dans l'automobile. Le patronat table sur la fabrication de 4,15 millions de voitures en 2025, soit une hausse de 2 % et le taux d'utilisation des capacités des usines se situe désormais à 83,5 %. En revanche, la saignée des emplois dans la filière automobile va se poursuivre. En septembre, 721.000 personnes travaillaient dans la filière. 48.770 de moins qu'un an avant. ■



# Le Kremlin joue au chat et à la souris avec l'émissaire de Trump

**GUERRE EN UKRAINE**

Rien n'avait filtré mardi en début de soirée des entretiens entre l'émissaire américain, Steve Witkoff, et Vladimir Poutine.

Yves Bourdillon

Bien malin qui saurait deviner ce qu'il y avait réellement sur la table de marbre blanc du Kremlin. Vladimir Poutine a entamé mardi en soirée à Moscou des entretiens avec l'émissaire américain Steve Witkoff – et le gendre de Trump, Jared Kushner – pour évoquer un plan censé mettre fin à la guerre en Ukraine. Rien n'indiquait toutefois que les principales pierres d'achoppement

entre Kiev et Moscou soient en passe d'être surmontées, même si certains croyaient deviner une concession majeure de l'Ukraine dans les déclarations du président ukrainien, Volodymyr Zelensky, appelant à une « paix digne » et non plus « juste », ou affirmant « nous sommes maintenant plus proches de la paix que jamais ».

**Enjeu crucial du Donbass**  
Ladite concession majeure ne pouvant être que l'abandon des parties du Donbass que l'armée ukrainienne contrôle encore, ce qui serait très dangereux car Kiev se replierait sans combats de sa ceinture de forteresses verrouillant l'accès à Kiev et Odessa. Ce point était évoqué avec insistance par la presse américaine vendredi, qui croyait savoir que Donald Trump reconnaîtrait l'annexion de cinq régions ukrainiennes par le Kremlin, avant que les dirigeants européens ne mon-

tent au créneau le week-end dernier et lundi, en s'entretenant avec Donald Trump. Cela aura-t-il été suffisant pour inciter le locataire de la Maison-Blanche à ne pas « lâcher » l'Ukraine, avec des conséquences dramatiques pour la sécurité de l'Europe ?

**Selon l'AFP, Steve Witkoff pourrait débriefer en personne les émissaires ukrainiens à Bruxelles, ce mercredi.**

Autres obstacles : les éventuelles garanties de sécurité à l'Ukraine, qui ne seraient fournies par les États-Unis qu'après la fin de la guerre selon Washington. Moscou refuse que de telles garanties soient octroyées et continue d'insister sur une « dénazification » du régime ukrainien, ainsi

que diverses mesures de vassalisation de son voisin. Enfin, le Kremlin espère obtenir la libération des actifs provenant des réserves de la banque centrale russe actuellement gelées en Europe. C'est la sixième fois que l'émissaire américain rencontre Vladimir Poutine cette année. Le président russe était accompagné de son conseiller diplomatique Iouri Ouchakov et de son émissaire pour les questions économiques internationales, Kirill Dmitriev.

Steve Witkoff (dont une conversation avec Iouri Ouchakov interceptée par un service de renseignement occidental et divulguée par l'agence Bloomberg montrait comment il conseillait son interlocuteur sur la manière de flatter Donald Trump) était, lui, accompagné seulement par le gendre du président américain, Jared Kushner. Le chef de la diplomatie américaine, Marco Rubio, n'avait pas fait le voyage et ne devait pas non plus participer à la

réunion ce mercredi des ministres des affaires étrangères de l'OTAN, une première depuis 1999. Selon l'AFP, Steve Witkoff pourrait débriefer en personne les émissaires ukrainiens à Bruxelles.

**Le Kremlin « prêt à faire la guerre à l'Europe »**

Juste avant le début de ces entretiens, Vladimir Poutine a assuré être « prêt à faire la guerre avec l'Europe » si cette dernière « commence ». Une déclaration qui a de quoi glacer le sang mais ne diffère pas, à vrai dire, des nombreux avertissements lancés depuis le début de l'invasion de l'Ukraine et destinés à faire paniquer l'opinion publique occidentale.

Vladimir Poutine a déjà adressé aux Occidentaux maints sous-entendus lourds de menaces nucléaires, sans jamais prononcer le mot, évoquant par exemple dès le surlendemain de l'invasion débutée le 24 février 2022 le fait que les alliés

de l'Ukraine qui se mettraient « en travers du chemin » subiraient des raids avec « les armes les plus redoutables » inventées par l'humanité. Si cette déclaration du président russe ne préfigure donc pas un risque de conflit prochainement, elle participe clairement de la guerre psychologique menée par le Kremlin pour obliger les peuples européens à exiger de leurs dirigeants qu'ils cessent de soutenir l'Ukraine.

Parallèlement, l'armée russe a affirmé de nouveau s'être emparée de la ville stratégique de Pokrovsk, qu'elle assiège depuis dix-sept mois. Kiev a prétendu y tenir encore des positions. La prise de Pokrovsk constituerait le gain tactique le plus important pour le Kremlin en deux ans, puisqu'elle ouvre la voie aux villes jumelles encore plus stratégiques, hub logistique et nœud ferroviaire et routier, de Slavansk et Koupiansk, dans l'ouest du Donbass. ■

## L'Ukraine forcée d'importer massivement de l'électricité d'Europe

La reprise des frappes massives contre les infrastructures électriques place le secteur énergétique ukrainien sous forte pression. Malgré des protections, les risques de coupures prolongées augmentent.

Guillaume Ptak  
— Correspondant à Kiev

C'est un nouvel hiver difficile qui s'annonce pour l'Ukraine, alors que la Russie a relancé depuis septembre une nouvelle campagne de frappes coordonnées contre les infrastructures énergétiques du pays. Ces attaques répétées, combinant drones et missiles, ont d'ores et déjà provoqué d'importants dégâts et mis sous tension un système électrique affaibli par trois hivers de bombardements.

Samedi dernier, plus de 600.000 habitants de la région de Kiev, dont 500.000 dans la capitale même, ont ainsi été privés d'électricité après une attaque nocturne ayant combiné 36 missiles et près de 600 drones, selon les autorités ukrainiennes.

Plusieurs immeubles résidentiels ont également été endommagés par les frappes, rappelant la vulnérabilité des centres urbains du pays. Cet hiver encore, la population ukrainienne doit composer avec des coupures de courant fréquentes, qui peuvent parfois durer jusqu'à quatre heures d'affilée.

Pour Maksym Timchenko, directeur général de DTEK, premier opérateur d'énergie privé d'Ukraine, cette nouvelle campagne russe vise avant tout à « détruire nos capacités de production et à fragmenter le système énergétique en empêchant les transferts d'électricité d'ouest en est ».

**Dépendance extérieure**  
Les centrales thermiques, les postes de transformation et les lignes à haute tension figurent parmi les cibles les plus touchées. « Les attaques sont devenues beaucoup plus intenses », déplore-t-il. Contre une seule centrale, ils lancent 10 à 15 drones, le même nombre de missiles de croisière ou balistiques. Ils procèdent en vagues. » Pour les opérateurs ukrainiens, il devient de plus en plus difficile de remplacer les transformateurs, pièces critiques du réseau, en pénurie après trois ans de destructions. Leur délai de production peut atteindre six mois,

explique Timchenko, obligeant les entreprises à se tourner vers les pays d'Europe de l'Est disposant encore d'équipements post-soviétiques. « Nous dépendons presque entièrement des livraisons extérieures, qu'il s'agisse d'équipements neufs ou d'occasion », explique-t-il aux « Echos ».

**Protections « efficaces »**

L'expert Oleksandr Kharchenko estime que la situation reste toutefois « sous contrôle » malgré l'ampleur des frappes : selon lui, les opérateurs ont pu restaurer rapidement une partie des capacités endommagées, grâce notamment aux réserves accumulées et aux protections installées après la campagne de 2022-2023. « Les structures de protection se révèlent efficaces : certaines ont résisté à plusieurs drones sans que le transformateur ne soit touché », précise-t-il. Mais l'équation reste fragile.

Moscou cible désormais plus systématiquement les réseaux de distribution, notamment dans les régions proches de la ligne de front, moins protégées. Les attaques massives, souligne Oleksandr Kharchenko, peuvent entraîner des perturbations de trois à quatre jours, avant une stabilisation progressive, rendant l'alimentation électrique fluctuante dans certaines zones. Pour traverser l'hiver, l'Ukraine pourra s'appuyer sur des importations d'électricité pouvant atteindre 2,3 gigawatts, un record, mais à des tarifs très élevés sur les marchés européens. « L'énergie ne sera pas bon marché cette année », prévient l'expert.

Reste une incertitude majeure : la poursuite des frappes. « Si les attaques continuent au rythme des cinq dernières semaines, il sera impossible d'éviter des coupures plus longues », avertit le directeur de DTEK. Avec un réseau affaibli, des stocks qui s'épuisent et des équipements dont le renouvellement dépend de fournisseurs étrangers, l'Ukraine s'apprête à affronter un hiver difficile, et chaque salve russe pourrait accroître un peu plus la pression sur un secteur déjà en tension. ■

**« L'énergie ne sera pas bon marché cette année. »**

**OLEKSANDR KHARCHENKO**  
Expert en énergie



### Investir, c'est bien. Investir accompagné par SG, c'est mieux.

Avec la gestion sous mandat, vous pouvez déléguer la gestion de votre PEA à un expert, et investir quel que soit le niveau de complexité des marchés financiers.

Entre 2020 et 2025, nos PEA gérés sous mandat ont délivré en moyenne 11%<sup>(1)</sup> de performance par an.

Investir comporte un risque de perte en capital. Les performances passées ne préjugent pas des performances futures.



Communication publicitaire.  
(1) Source : Société Générale Gestion. Performance moyenne nette de tous frais par an, calculée sur la période de septembre 2020 à septembre 2025. Cette communication n'a pas de vocation contractuelle mais constitue une communication publicitaire. Elle est uniquement fournie à titre indicatif et ne constitue pas une recommandation ni une analyse ou un conseil financier. Elle ne saurait en outre être considérée comme une sollicitation, une invitation ou une offre d'achat ou de vente d'OPC (Organismes de Placement Collectif) ou de service financier. Avant toute souscription, l'investisseur potentiel est invité à se rapprocher de son conseiller pour que ce dernier puisse s'assurer de l'adéquation de l'investissement envisagé avec sa situation financière et patrimoniale. La décision d'investir doit tenir compte de toutes les caractéristiques ou de tous les objectifs d'un produit ou d'un service. Veuillez vous référer à la documentation contractuelle et réglementaire, avant de prendre toute décision finale d'investissement. Société Générale - S.A. au capital de 958 618 482,50 € - 552 120 222 RCS PARIS - Siège social : 29, bd Haussmann, 75009 Paris. SG est une marque de Société Générale. Crédit photo : Getty Images. Décembre 2025.



# L'économie américaine tourne de plus en plus à deux vitesses

## ÉTATS-UNIS

**Les Américains les plus aisés, qui profitent de la hausse des marchés financiers, continuent à augmenter leurs dépenses.**

**Les moins riches, qui supportent les droits de douane, se serrent la ceinture.**

Guillaume de Calignon

Wall Street contre Main Street. Derrière la résistance de l'activité américaine aux droits de douane de Trump se cache une économie à deux vitesses. Les ménages les plus aisés continuent à augmenter leur consommation tandis que les familles les plus pauvres font de plus en plus attention à leurs dépenses. Certes, les inégalités de revenus et de patrimoine sont élevées aux États-Unis. Mais la politique économique de l'administration Trump, accentue encore la tendance.

Comme le résume Dario Perkins, chef économiste du cabinet londonien TS Lombard dans une étude sur le sujet, « les plus aisés profitent d'une croissance économique fulgurante, tandis que les plus démunis affrontent une récession ». C'est aussi ce que dit la Réserve fédérale. En octobre, dans le « Beige Book », qui recense les avis des Fed régionales sur l'activité, la banque centrale notait que « les dépenses des personnes à revenus élevés en matière de voyages et d'hébergements de luxe sont restées importantes » et que « les ménages à revenus faibles et moyens continuent de rechercher des réductions et des promotions face à la hausse des prix et à l'incertitude économique accrue ».

### Le choc du coût de la vie

En novembre, rebelote. Cette fois-ci, « les dépenses de consommation globales ont encore diminué, tandis que les dépenses de détail haut de gamme sont restées résistantes ». Et les résultats des entreprises le montrent : les ménages américains semblent se diriger de plus en plus vers les hard-discounters. Les ventes de Ross Stores, une chaîne de grands magasins à prix discount, ont progressé de 7 % le trimestre dernier et celles de TJX, qui possède plusieurs franchises de magasins à petits prix, ont grimpé de 5 %.

Les économistes de Goldman Sachs estiment, eux, dans une étude, que « les ventes des magasins se trouvant dans des zones dans lesquelles les revenus sont les plus bas n'ont progressé que de 0,2 % au cours de la dernière année, contre 2,5 % pour les entreprises situées dans les zones à revenus moyens et élevés ». « Les ménages situés dans le bas de la distribution des revenus souffrent.

Pour eux, c'est la double peine », estime Florence Pisani, cheffe économiste de la société de gestion Candriam. Les droits de douane de Trump pèsent plus sur le niveau de vie de cette population qui consomme une part plus importante de son revenu que les plus riches. Les économies de l'administration républicaine et les baisses de prestations sociales, notamment les coupes dans le programme de bons alimentaires, les touchent particulièrement. Sans compter que les salaires des 25 % les moins bien payés décollent plus vite que ceux des 25 % les mieux rémunérés.

D'autres signes montrent que la situation des classes populaires se dégrade. Ainsi, « le chômage des Afro-Américains est en train de remonter, les saisies d'automobiles grimpent et les défauts sur les prêts automobiles accordés aux plus pauvres progressent », souligne Florence Pisani. La crise du coût de la vie, qui a sévi après le Covid, est en train de repartir. Ce qui risque fort de poser des problèmes au président des États-Unis, les électeurs étant très attachés à avoir une vie abordable.

« Le choc de coût avait été transmis par les entreprises dans leurs prix de vente en 2022 et 2023, ce qui leur avait permis d'augmenter leurs marges. Le gagnant, c'était l'actionnaire, donc les plus aisés des ménages américains. Et les perdants, les consommateurs », résume Christophe Morel, chef économiste de Groupama Asset Management.

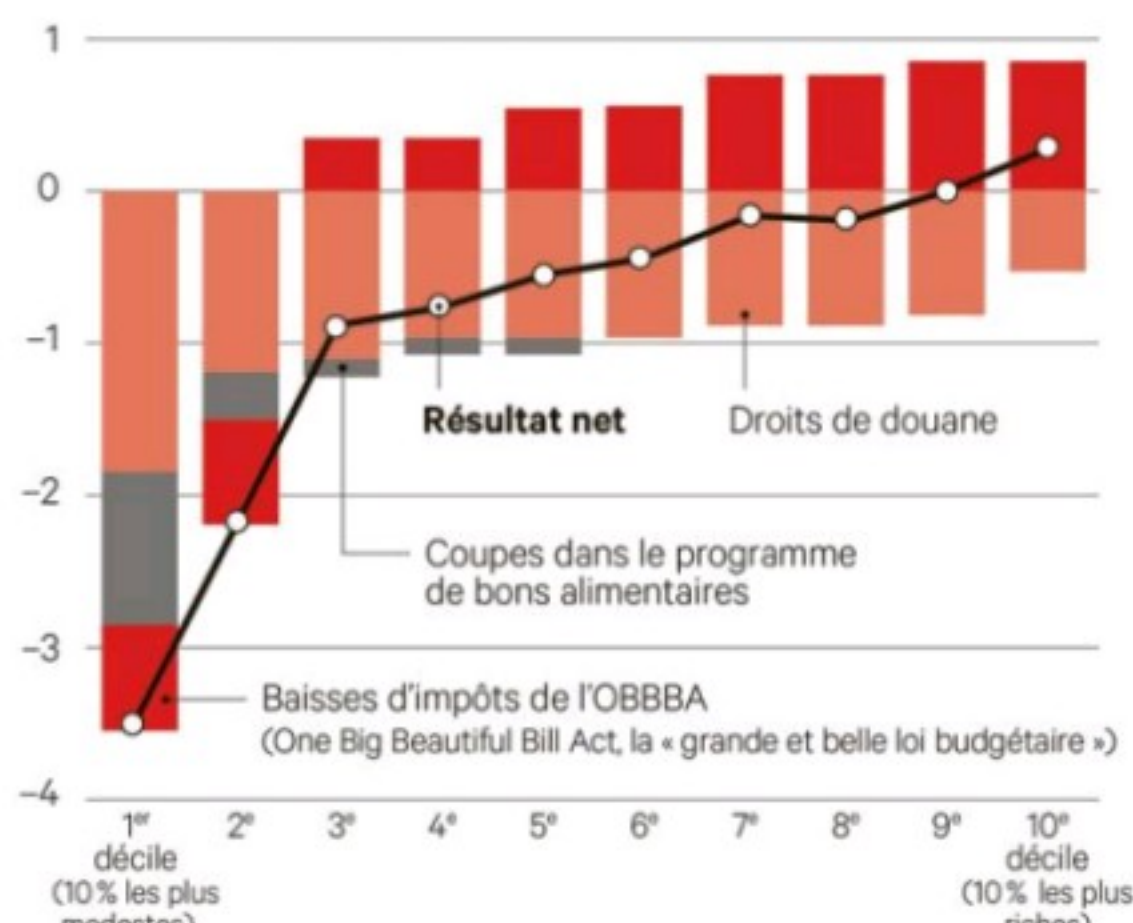
### L'effet richesse marche à plein

Les personnes qui se trouvent dans le haut de la distribution des revenus profitent aujourd'hui à plein de la hausse de l'immobilier intervenue ces dernières années et de celle des marchés financiers. La valeur des actions détenues directement par les 20 % les plus aisés équivaut à cinq fois celles que possède le reste de la population. Leur patrimoine augmente et leurs impôts diminuent avec la baisse de prélèvements décidés par Trump. Selon les statistiques gouvernementales, même s'ils ont tendance à épargner une plus forte proportion de leurs revenus, les 20 % des Américains ayant les plus hauts revenus représentent 40 % de la consommation totale du pays.

L'autre face de l'économie à deux vitesses, c'est la différence entre les investissements des secteurs économiques. Le boom des investissements dans les data centers et l'intelligence artificielle cache l'anémie des dépenses dans le reste du secteur productif. « Les investissements en biens d'équipement des autres secteurs est nettement moins dynamique », note Florence Pisani. Pour elle, « la croissance américaine repose de plus en plus sur une base étroite, sur une seule catégorie de ménages, les plus riches, et sur les investissements sur un seul secteur, l'IA ». Voilà qui n'est pas très rassurant pour la suite. ■

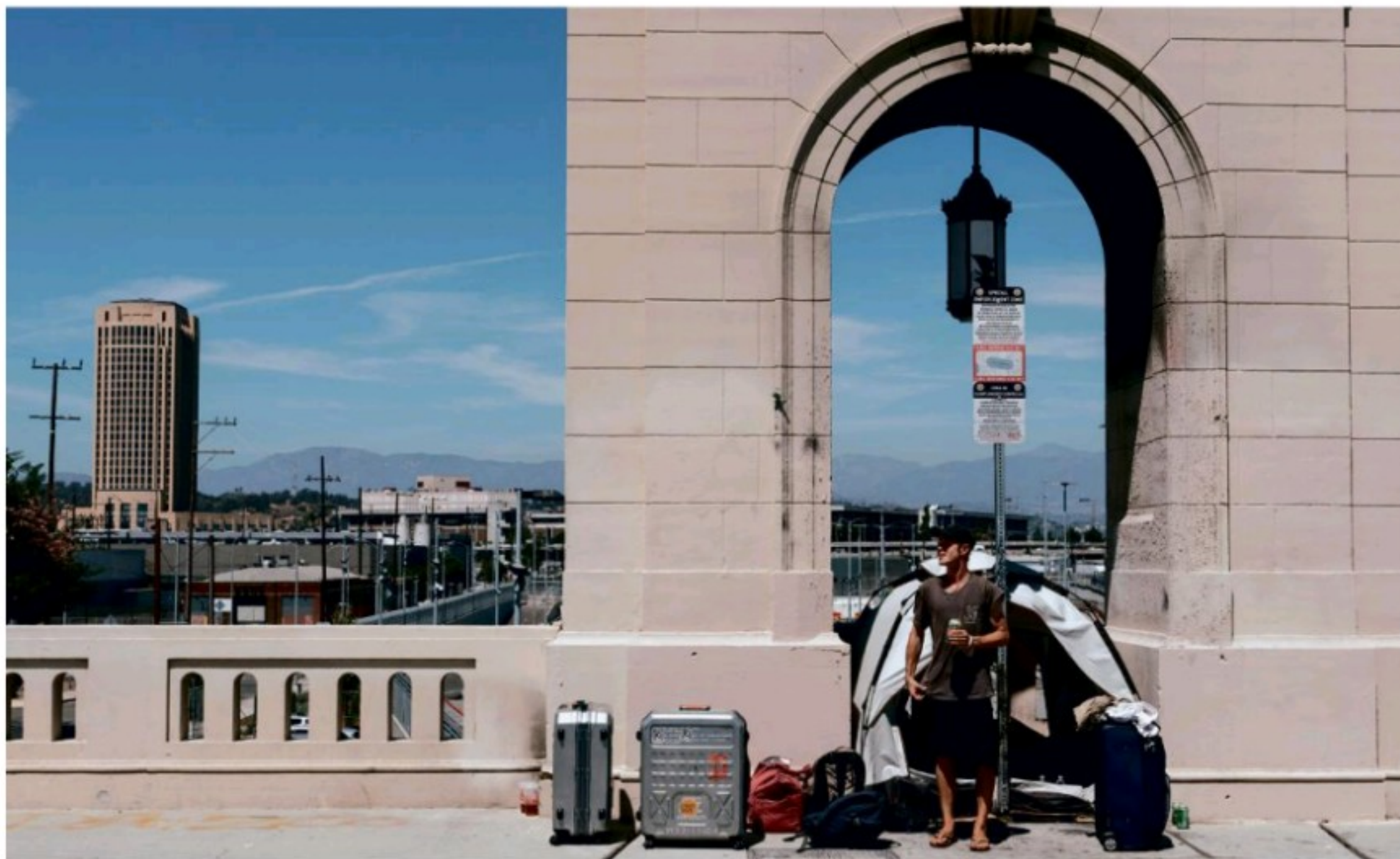
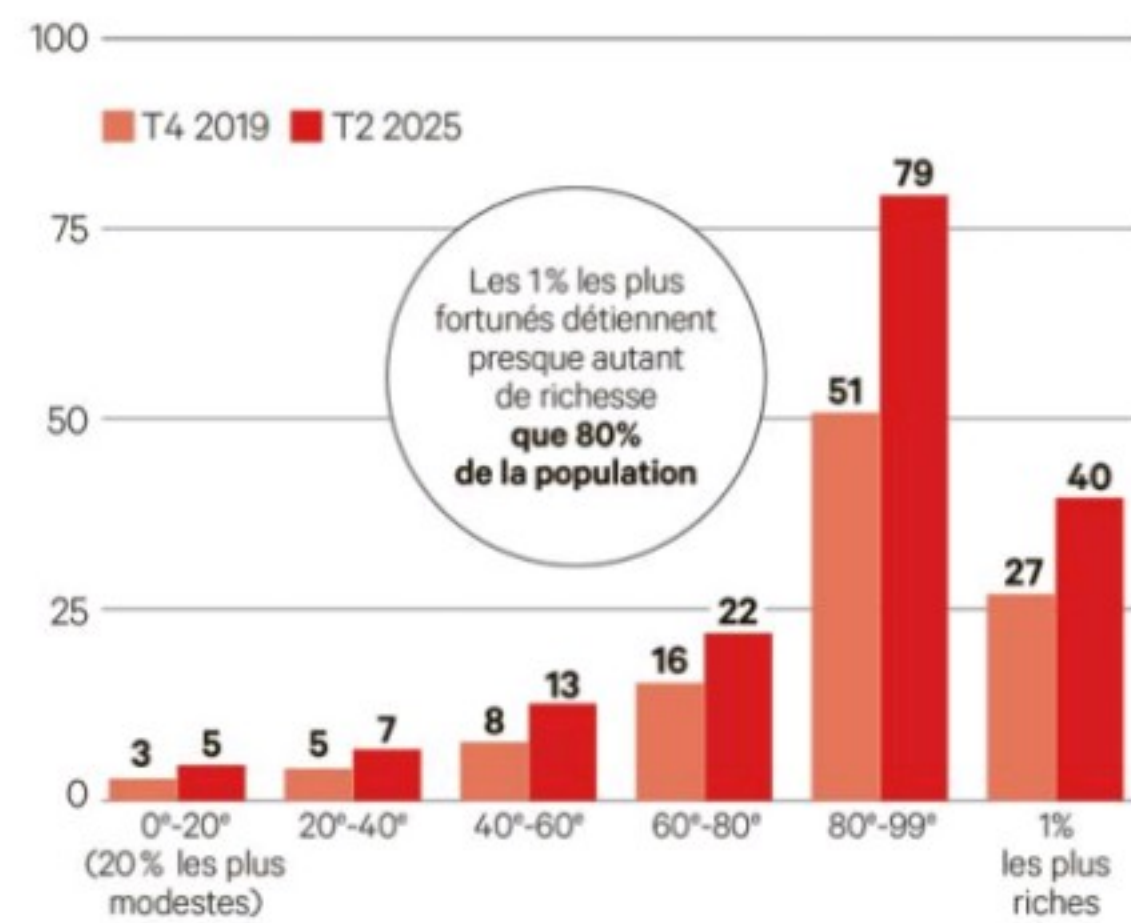
### L'effet des politiques de Donald Trump sur le revenu

Par décile de revenu, en % (2026)



### L'écart s'est creusé entre les très riches américains et les autres

Distribution de la richesse, par centile de revenu, en milliers de milliards de dollars



\* LES ECHOS / SOURCES : JCT, LSEG, CANDRIAM, EY / PHOTO : ERIN SCHAFF/THE NEW YORK TIMES-REDUX-REA

## La colère gronde avec l'augmentation de plus en plus importante des frais liés à la santé

**Le procès de l'assassin du patron de UnitedHealthcare réveille la colère des Américains, dont les frais de santé sont mal pris en charge. Les primes d'assurance croissent plus vite que l'inflation, et cela risque de s'aggraver. Un dossier miné pour Trump.**

Solveig Godeluck  
— Bureau de New York

Luigi Mangione a plaidé non coupable. Le procès de l'assassin présumé du patron de l'assureur santé UnitedHealthcare a commencé lundi, à Manhattan, un an après les faits. Les caméras de vidéosurveillance avaient montré un tueur masqué pointant une arme sur Brian Thomson en plein jour au cœur du quartier d'affaires de New York. Sur les douilles étaient gravés les mots « nier, plaider, déposer », en référence aux tactiques des assureurs pour éviter une prise en charge.

### L'impact des coupe-faim

La mise à mort du PDG a choqué les Américains. Luigi Mangione, un diplômé de l'Ivy League de 27 ans souffrant de douleurs chroniques, a été retrouvé avec ce qui ressemble fort à l'arme du crime. Mais il est aussi devenu l'objet d'une sorte de culte pour ceux qui en veulent aux assureurs-santé, voire aux patrons. Des tee-shirts ont été imprimés à son effigie (« Saint Luigi », dit l'un d'entre eux). Une campagne de dons a levé 1,4 million de dollars pour sa défense. Il a reçu plus de 6.000 lettres en prison. Plusieurs dizaines

de manifestants ont réclamé sa libération, lundi, devant le tribunal. Assurément, l'accès à la santé demeure une préoccupation majeure des Américains. Certains se plaignent du déni de prise en charge. D'autres s'effraient du dérapage des coûts. Selon la fondation à but non lucratif KFF, spécialisée dans la santé, une assurance-santé pour un ménage moyen s'élève à 27.000 dollars par an en 2025.

La facture a crû de 6 %, après deux années à 7 %, alors que les prix n'ont progressé que de 2,7 % cette année, et les salaires de 4 %. Ce sont les employeurs qui financent l'essentiel, mais les ménages doivent tout de même régler 6.850 dollars de leur poche. « On commence à entendre un signal d'alarme. Avec les médicaments GLP-1 [contre le diabète et l'obésité, NDLR], les hausses de prix à l'hôpital, les droits de douane et d'autres facteurs, nous prévoyons une hausse plus abrupte des primes d'assurance-maladie pour les employeurs l'an prochain », a constaté le président de KFF, Drew Altman, dans un communiqué, fin octobre.

Si les frais d'assurance augmentent, c'est bien sûr parce que la population vieillit, comme en France et dans les autres pays développés, provoquant une hausse de la consommation de soins. De plus, un nombre croissant d'Américains ont recours aux anti-diabétiques GLP-1 (Wegovy, Ozempic, Mounjaro, etc.), qui coûtent très cher. KFF prévoyait en août que les montants de médicaments prescrits augmenteraient de 18 % en 2025 et encore de 7 % en 2026, tirés par les GLP-1.

Donald Trump redoute l'effet « vie chère ». Cet été, il a mis en demeure les groupes pharmaceutiques d'abaisser leurs prix au niveau européen. Pfizer, AstraZeneca, Novo Nordisk, Eli Lilly... : les plus grands laboratoires sont allés à Canossa et ont annoncé des baisses de tarifs, notamment pour les personnes âgées, pour échapper à des droits de douane de 100 %. Par ailleurs, l'administration Trump a recouru à une loi de l'ère Biden que les républicains avaient décriée pour négocier à la baisse plusieurs prix dans le cadre de Medicare.

En revanche, le président ne semble pas disposé à renoncer à ses coupes sur le programme Medicaid, alors que ces fonds pro-

curent des recettes essentielles à de nombreux hôpitaux locaux. Il ne veut pas non plus restaurer les subventions supplémentaires à l'acquisition d'une assurance-santé qui avaient été mises en place par son prédécesseur pendant le Covid, en 2021, et qui ont été supprimées par la « grande et belle loi » de cet été.

### Démutualisation et hausse des franchises

Ces crédits d'impôt ont permis d'étendre la couverture Obamacare pour les ménages à revenus intermédiaires, gagnant plus de 100.000 dollars pour une famille de trois, soit quatre fois le seuil de pauvreté. Elles ont notamment eu du succès dans les États du Sud, marqués à droite.

Pour sortir du « shutdown » budgétaire, en novembre, des élus démocrates se sont contentés de vagues promesses sur le retour de l'Obamacare élargi. Les assureurs, eux, anticipent la disparition de ces subventions. Ils se sont préparés au non-renouvellement des souscriptions des assurés jeunes et en bonne santé, une démutualisation qui risque de déséquilibrer leurs comptes, et ont subéquemment remonté leurs tarifs 2026.

De plus, si rien n'est voté avant la fin de l'année, l'expiration de ces subventions va provoquer un doublement des primes d'assurance pour 22 millions d'Américains : les revenus intermédiaires n'auront plus droit aux crédits d'impôt, et les plus modestes, moins remboursés, vont probablement se rabattre sur une formule moins généreuse avec d'importantes franchises de soins. ■

**« Avec les médicaments GLP-1, les hausses de prix à l'hôpital, les droits de douane et d'autres facteurs, nous prévoyons une hausse plus abrupte des primes d'assurance-maladie pour les employeurs l'an prochain. »**

DREW ALTMAN  
Président de la fondation à but non lucratif KFF

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

Les Echos





# Ukraine, terres rares, commerce : Macron au défi de faire bouger la Chine

**DIPLOMATIE**

**Le président de la République effectue de mercredi à vendredi une visite d'Etat en Chine, la deuxième depuis 2023.**

**Il espère rapprocher les positions européennes et chinoises.**

Raphaël Balenieri  
— Correspondant à Shanghai

Un peu moins de trois jours pour convaincre et faire infléchir, dans la mesure du possible, les positions chinoises. Emmanuel Macron, accompagné par six ministres et presque 40 patrons, se rend en Chine de mercredi à vendredi pour une visite d'Etat, dans l'espoir d'obtenir des garanties de Pékin sur les grands sujets internationaux du moment, de la guerre en Ukraine aux terres rares, en passant par les surcapacités industrielles chinoises.

Il s'agit de sa deuxième visite d'Etat en Chine après celle en 2023 et de la quatrième depuis son arrivée au pouvoir en 2017. Après une séquence culturelle mercredi soir, avec la visite de la Cité interdite et des jardins Qianlong, qui viennent de rouvrir après vingt-cinq ans de restauration, le temps fort aura lieu jeudi. Au Palais du Peuple de Pékin, Emmanuel Macron rencontrera



Emmanuel Macron et Xi Jinping (sur un écran géant d'un centre commercial à Pékin) lors de la visite du président chinois en France en mai 2024. Photo Greg Baker/AFP

successivement Xi Jinping, le Premier ministre Li Qiang, ainsi que le numéro 3 du pays, Zhao Leji, le président de l'Assemblée nationale populaire (ANP), la chambre d'enregistrement du régime.

**Faire pression sur la Russie**  
Accompagné de Xi Jinping, Emmanuel Macron se rendra ensuite vendredi à Chengdu, la grande mégapole de 21 millions d'habitants au

sud-ouest de la Chine, où viennent de rentrer les deux pandas du zoo de Beauval prêtés par la Chine – un geste qui a contribué à créer un climat plus favorable aux négociations. Dans la quatrième ville de Chine, les deux chefs d'Etat auront un entretien en tête à tête qui permettra, selon l'Elysée, « d'aller au fond des choses ». « C'est la troisième fois que Xi Jinping se déplace avec Emmanuel Macron. C'est très appré-

cié en tant que tel ici à Paris », dit-on dans l'entourage du président.

Emmanuel Macron compte profiter de ce moment privilégié pour recréer du lien et faire converger les positions, après la double fracture du Covid et de la guerre en Ukraine, qui ont poussé la Chine et l'Europe dans des camps diamétralement opposés, bloc contre bloc. Dans ce contexte déjà tendu, le retour de Donald Trump au pouvoir début

2025 et son offensive mondiale sur le commerce ont créé un troisième choc. L'Europe, qui pensait profiter de la guerre commerciale sino-américaine pour se rapprocher politiquement de la Chine, s'est retrouvée réduite à un marché de 450 millions de consommateurs pour la machine exportatrice chinoise, et la cible de restrictions soudaines sur les terres rares.

Sur l'Ukraine, la visite d'Emmanuel Macron intervient alors que l'Europe cherche à peser face aux Etats-Unis, à l'origine d'un plan de paix pour l'Ukraine jugé très favorable à la Russie. La Chine, le plus grand allié géopolitique de la Russie et son principal soutien dans cette guerre, a observé en coulisse le processus, tout en continuant de soutenir et de financer l'effort de guerre russe, notamment via ses achats de pétrole. Dans ce contexte, Emmanuel Macron tentera à nouveau de convaincre Xi Jinping de faire pression sur la Russie pour parvenir à un cessez-le-feu. Mais Paris ne se fait aucune illusion sur ce dossier, la Chine n'ayant montré aucune volonté d'abandonner son allié russe, bien au contraire.

**Plus de 300 milliards de déficit commercial**  
En haut de l'agenda figureront aussi les surcapacités industrielles chinoises qui ont conduit à une hausse inédite des exportations vers l'Europe. Depuis 2015, le déficit commercial de l'UE vis-à-vis de la Chine a été multiplié par quatre en

volume et par deux en valeur, à presque 306 milliards de dollars l'année dernière, selon la Commission européenne.

Face à une demande interne morose et à une concurrence acharnée en Chine, tous les industriels chinois ont exporté en masse vers l'Europe, le seul marché suffisamment profond et mature au monde pour absorber les nouvelles technologies chinoises, notamment depuis que le marché nord-américain s'est fermé aux entreprises de la deuxième économie mondiale.

Face à cette arrivée massive, l'UE a déjà pris des mesures tarifaires, notamment sur les véhicules électriques chinois. Une décision à laquelle Pékin avait immédiatement riposté en ciblant le cognac, la viande de porc et les produits laitiers européens – trois sujets également au menu de la visite d'Emmanuel Macron. « Le rééquilibrage passe par des mesures défensives. On ne peut pas continuer à acheter des produits subventionnés, fabriqués dans des conditions insoutenables pour les entreprises européennes », dit-on dans l'entourage du président.

Mais pour l'Elysée, la réduction du déficit commercial passe aussi et surtout par la réindustrialisation du tissu français, quitte à s'approvisionner... en technologies chinoises. « Les Chinois aujourd'hui ont des technologies particulièrement avancées, qui peuvent être partagées avec leurs partenaires de confiance, notamment européens », dit la présidence française. ■

## L'Elysée veut redonner le moral aux entreprises françaises sur place

**Le chef de l'Etat arrive ce mercredi à Pékin avec près de 40 PDG, dont ceux de Danone, Airbus, CMA CGM ou encore Mistral AI.**

Airbus, EDF, Suez, Orano, Veolia, Valeo, CMA CGM, Schneider Electric, mais aussi le Club Med, Danone, les compotes Andros, et même Mistral AI... Emmanuel Macron arrive ce mercredi à Pékin pour une visite d'Etat de trois jours en Chine, avec presque 40 PDG dans sa délégation.

Pour le chef de l'Etat, l'objectif est double. Alors que la Chine taille tous les jours des croupières à l'industrie française et européenne, Emmanuel Macron veut leur ouvrir de nouveaux marchés, notamment dans la perspective du 15<sup>e</sup> plan quinquennal chinois en préparation, et redonner le moral aux entreprises hexagonales basées dans le pays.

Avec presque 2.100 filiales employant plus de 300.000 personnes, la France est le pays européen qui compte le plus d'entreprises basées dans la deuxième économie mondiale, selon la Chambre de commerce et d'industrie française en Chine (CCIFC). Or les sociétés tricolores affrontent un environnement de plus en plus difficile, entre le ralentissement économique causé par la crise immobilière, l'appétence croissante des Chinois pour des marques locales de plus en plus sophistiquées, et la compétition acharnée qui oblige à tailler dans les prix.

**Environnement « mitigé »**  
Des difficultés nouvelles, qui se sont ajoutées à celles qui ont toujours prévalu en Chine, comme l'absence de sécurité juridique, les risques en matière de propriété intellectuelle et les éventuelles mesures de rétorsion politique. Après l'adoption par Bruxelles de surtaxes sur les voitures électriques chinoises, Pékin avait immédiatement riposté en ouvrant des

enquêtes antidumping sur le cognac, le porc et les produits laitiers européens – trois industries qui seront également au menu de la visite d'Emmanuel Macron.

« Les perspectives économiques pour les entreprises françaises en 2025 sont mitigées, la plupart anticipant à la fois des défis et une croissance modeste. Malgré certains progrès en matière réglementaire, les entreprises continuent de faire face à des problèmes liés à la concurrence, les prix et l'efficacité des coûts. Les investissements stratégiques se détournent de la Chine », écrit la CCIFC, qui avait sondé au printemps plus de 300 entreprises pour une étude.

Ainsi, presque 75 % des entreprises françaises ont taillé dans les coûts en 2025, notamment via des licenciements. Et seules 25 % prévoient d'augmenter leurs investissements en Chine dans les trois prochaines années, selon la CCIFC.

Pour autant, le pire des années Covid, lorsque la Chine a vécu en vase clos jusqu'à la levée des restrictions fin 2022, est passé. « On n'est plus dans le "should I stay or should I go". La Chine est incontournable et pour être un leader mondial, il faut y être », estime Bertrand Régnier, associé chez EY France, installé à Shanghai depuis dix-sept ans. Les petites entreprises qui n'avaient pas atteint la taille critique, ou

conçu le bon produit, sont en effet déjà parties. Seules 5 % des sociétés françaises envisagent de quitter la Chine d'ici à trois ans, selon la CCIFC.

Et celles qui restent – les grosses PME et les géants du CAC 40 – ont revu leur organisation, leur stratégie et leurs produits pour capter les opportunités de long terme. L'Oréal, par exemple, vient d'entrer au capital de deux marques chinoises de cosmétiques pour se « brancher » davantage sur l'écosystème chinois de la beauté.

Dans les services, Sodexo avait racheté l'année dernière les activités chinoises de son rival britannique Compass. Le luxe français aussi a été très offensif, notamment Louis Vuitton (LVMH, propriétaire des « Echos ») avec son paquebot factice « The Louis » à Shanghai, Chanel avec son grand défilé à Hangzhou, fin 2024, ou encore Longchamp, qui vient d'ouvrir un nouvel espace lifestyle à Shanghai.

**Reprise de Bourses**  
Car entre-temps, les mesures de relance de l'économie chinoise annoncées par le gouvernement et la reprise des Bourses de Shanghai (+16 % en un an pour l'indice CSI 300) et de Hong Kong (+34 % pour le Hang Seng) ont redonné un peu de baume au cœur aux entreprises françaises.

« On commence à voir un peu la lumière au bout du tunnel. En Chine, il y a une forte corrélation entre les valeurs boursières et les ventes de produits de luxe. Si la Bourse va mieux le lundi, il y a plus de trafic dans les boutiques dès le mardi. C'est assez automatique », reprend Bertrand Régnier chez EY.

Et grâce à la suppression des visas pour les séjours touristiques de trente jours, de nombreux patrons français ont pu venir en Chine au pied levé pour faire le point avec leurs équipes chinoises et prendre le pouls du pays. Parfois pour la première fois depuis des années. — R. Ba.

**« On n'est plus dans le "should I stay or should I go". La Chine est incontournable et pour être un leader mondial, il faut y être. »**

**BERTRAND RÉGNIER**  
Associé chez EY France

Jeudi avec Les Echos

Série Limitée

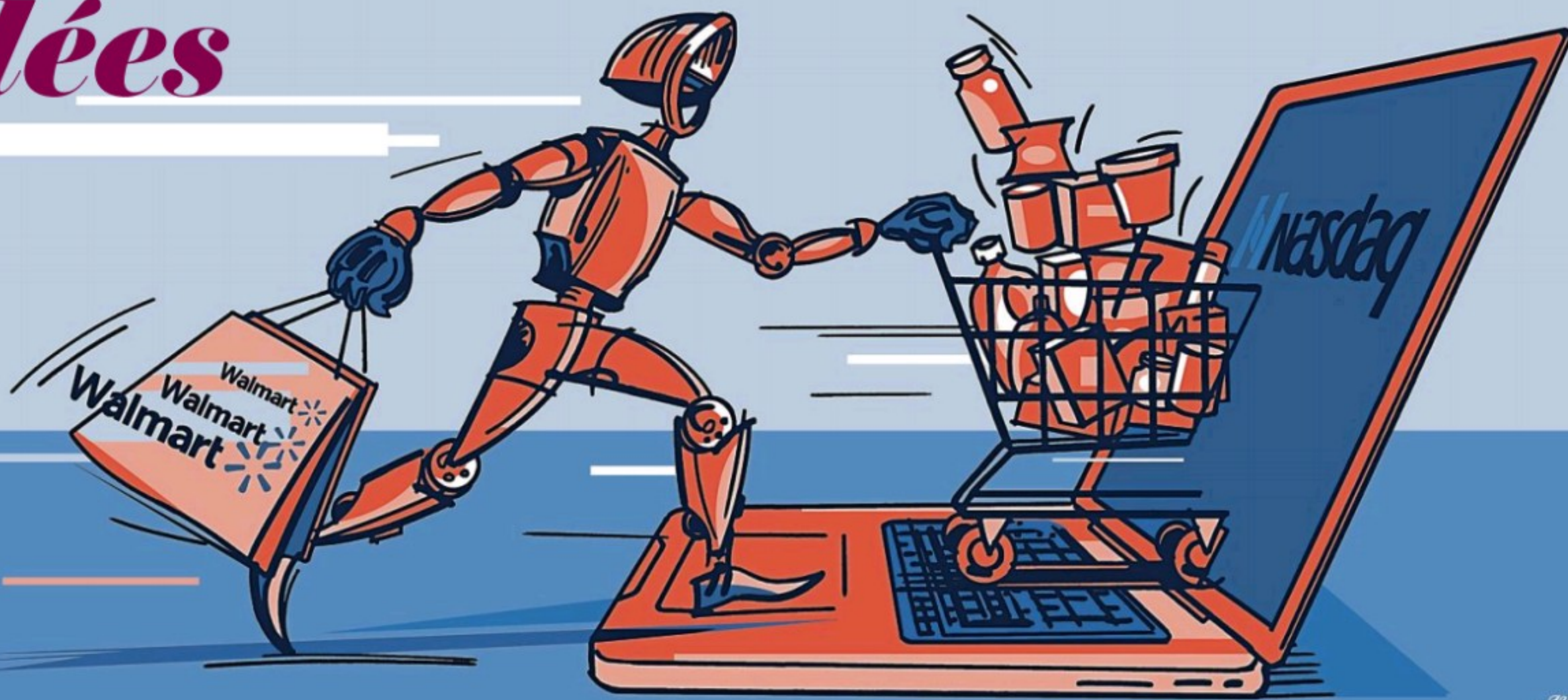
La seule marque de Luxe disponible en kiosque

Les Echos

Prenez un temps d'avance



# idées



## Comment Walmart s'est transformé pour éviter de se faire « amazoner »

**L'ANALYSE**  
de Solveig Godeluck  
— Bureau de New York

Le géant américain de la distribution entre au Nasdaq et s'affirme comme un groupe de technologie. Walmart continue à pratiquer « des prix bas tous les jours », mais est monté en gamme et s'est mué en plateforme logistique d'e-commerce.

**R**ien de tel que des allées illuminées aux néons où promener son Caddie. A l'ère d'Amazon et de l'e-commerce, l'empire aux 11.000 grandes surfaces de Walmart n'a jamais été aussi prospère. Le géant américain de la distribution vient de revoir à la hausse ses prévisions pour 2025. Au troisième trimestre, les ventes en ligne ont accéléré de 26 % dans le monde, et de 28 % aux Etats-Unis. La valeur du titre a doublé en deux ans, avec une capitalisation boursière record de 877 milliards de dollars.

A la veille de sa passation de pouvoir à John Furner, comme lui un pur produit de la maison, le président-directeur général Doug McMillon a annoncé que Walmart allait transférer ses actions au Nasdaq le 9 décembre. Le groupe s'affirme ainsi comme une valeur technologique. Au lieu de se faire « amazoner », c'est-à-dire de laisser l'Attila de la vente en ligne dévorer ses marges, il a réussi à transformer son modèle économique.

Pourtant, le gestionnaire d'hypermarchés, connu pour ses « prix bas tous les jours », comme le dit son slogan, et ses rayonnages à perte de vue, paraissait en mau-

vaise posture face à un acteur Internet à l'inventaire infini et qui n'a pas besoin d'investir dans des magasins en dur. Mais il a combattu ce péril avec une stratégie suivant trois axes : monter en gamme, étendre l'inventaire, devenir une plateforme technologique.

Pour séduire des consommateurs plus aisés, Walmart a radicalement dépoussiéré son image. Le groupe créé par Sam Walton dans les années 1960 était synonyme de grands hangars sans âme où l'Amérique populaire venait s'ali-

**Doug McMillon a mis en place à son arrivée un plan de revalorisation des salaires [...]. Walmart n'est plus synonyme de misère ouvrière, y compris aux yeux des clients.**

menter, s'habiller et s'équiper à moindre coût. Il était riche parce qu'il était pingre, notamment avec ses salariés.

Les hypermarchés n'ont pas fondamentalement changé, mais le groupe a développé la vente en ligne, la commande sur Internet avec livraison en magasin, et l'achat sur place suivi d'une livraison à domicile, des fonctionnalités appréciées des actifs en zone urbaine. Les clients peuvent notamment s'abonner à Walmart+, qui donne droit à la livraison gratuite pour 8 dollars par mois, sur le modèle d'Amazon Prime. Walmart est le leader sur le marché de l'épicerie en ligne, devant Amazon et Instacart.

Doug McMillon a mis en place à son arrivée un plan de revalorisation des rémunérations et des conditions de travail pour créer de l'attachement et dynamiser les ventes, qui stagnaient. Le salaire horaire de départ est passé à 9 dollars en 2015, au-delà du minimum fédéral de 7,25 dollars, et n'a cessé de grimper depuis. Cette générosité qui avait initialement effrayé les investisseurs a en fait donné un nouvel élan à l'entreprise.

Par ailleurs, le groupe a entrepris de former ses salariés afin de les

faire évoluer et prévoit déjà de reconvertir ceux dont les postes seront remplacés par les robots et l'intelligence artificielle. Walmart n'est plus synonyme de misère ouvrière, y compris aux yeux des clients.

**Sacs à main de luxe d'occasion**

L'inventaire aussi a évolué, avec de plus en plus de marchandises, et notamment plus d'articles qui coûtent cher. Cela permet de capter les achats de la frange aisée de la population qui a vu son salaire réel continuer à grimper, au moment où celui des plus modestes stagnait, aux Etats-Unis. Les marges sont également plus élevées dans le haut de gamme.

Walmart est ainsi devenu une place de marché en ligne, où les marques peuvent s'exposer, et où l'on peut acheter d'occasion des sacs à main de luxe Louis Vuitton, des montres Rolex, des clubs de golf ou des ordinateurs et des téléphones reconditionnés.

Doug McMillon a aussi misé gros sur la technologie. A 23 milliards de dollars par an, l'investissement en capital pèse 3,5 % du chiffre d'affaires, contre 2,4 % il y a dix ans. Les 4.600 hypermarchés amé-

ricains ont été transformés en hubs d'e-commerce, où les marchandises sont entreposées puis expédiées à grand renfort d'automatisation.

Sur le site Web ou l'appli mobile, plusieurs assistants IA volent au secours des clients qui ont besoin de conseils ou de détails sur les offres. Le groupe s'est allié à OpenAI pour permettre à certains de ses clients de faire leurs achats grâce à la fonctionnalité « paiement instantané » de ChatGPT.

Avec ce virage technologique, Walmart engrange désormais des revenus publicitaires, comme les géants du Net. Il collecte des données sur ses clients en ligne, ce qui permet de leur adresser des publicités personnalisées – les marques sont prêtes à payer plus cher pour ces profils de consommateurs qualifiés.

Des écrans ont aussi été installés dans les hypermarchés pour diffuser encore plus de publicité. Selon la banque Morgan Stanley, les revenus « média » du distributeur représentaient déjà 10 % des profits opérationnels en 2024 grâce à une fabuleuse marge opérationnelle de 70 %. De la tech et des médias : Walmart sera en bonne compagnie au Nasdaq. ■

## La France réelle contre la France grise



**LA CHRONIQUE**  
de Dominique Seux

**A** Paris, tout est gris en cet automne qui a viré à l'hiver prématurément. On ne parle pas ici de la météo – quoique –, mais du climat politique et économique. Depuis deux mois, le spectacle offert par le quadrilatère Elysée-Matignon-Sénat-Assemblée nationale a de quoi désespérer les plus aficionados de la chose publique et déprime les milieux d'affaires, qui ont arrêté de compter les coups (et les coûts). Ils se rebrancheront à la fin.

Fort heureusement, il suffit de dépasser le périphérique pour découvrir un autre pays. La semaine dernière, j'ai assisté à la remise des Trophées des entreprises du Loiret, à Orléans, par notre confrère régional « La République du Centre ». Là, dans un Palais des Congrès bondé, un bon millier d'entrepreneurs et leurs salariés ont témoigné d'une incroyable énergie, bien loin de la morosité qui semble s'être abattue partout.

Une vingtaine d'entreprises locales ont défilé sur l'écran ou ont « pit-

ché » sur la scène, grandes et petites, industrielles et de services, toutes neuves ou centenaires. Huit ont récolté les lauriers et des applaudissements nourris. Leurs noms ? Le groupe Afume, Touténet, Intact, Fleurs Fleurs Fleurs, Cycloposteurs, Laiterie de Saint-Denis-de-l'Hôtel (LSDH), Lamré et Les Semettes.

**L'énergie du tissu des PME et ETI**

Ces noms sont pour la plupart inconnus au plan national (sauf celui de LSDH), et ce n'est pas surprenant. A l'exception de la rubrique Régions des « Echos », les entreprises de quelques dizaines, quelques centaines, voire quelques milliers de salariés franchissent rarement le mur du son médiatique. Sauf en cas de gros coup dur : faillite, plan social, scandale. Plus rarement pour vanter leurs réussites.

La première leçon est que ces entreprises ne sont pas indifférentes à l'actualité politico-budgétaire déprimante. Elles en subissent les

conséquences en matière d'incertitude et d'envie de lever le pied sur les investissements et les embauches. Mais elles ont décidé de ne pas y consacrer trop de temps et d'énergie (perdue). Elles restent dans leur couloir et avancent pour maintenir leur chiffre d'affaires à flot.

C'est peut-être là l'explication d'une énigme qui interpelle les observateurs et les économistes. Alors que la France est en bazar depuis l'été 2024, avec la dissolution de l'Assemblée nationale, le climat des affaires mesuré chaque mois par l'Insee est bas mais ne s'effondre pas au fur et à mesure que le mur au fond de l'impasse semble se rapprocher. En novembre, il est même au plus haut depuis dix-huit mois. Attention : il se situe à 97,6, en dessous de sa moyenne de longue période, selon la terminologie de l'Insee (100). Mais le rebond de l'activité au deuxième trimestre avait surpris (+0,5 %). On est impatient de voir si cette (relative) indifférence s'est maintenue depuis l'été ou si, au

contraire, le « bruit » fiscal venu du Palais-Bourbon, cumulé avec le retour en arrière sur la réforme des retraites, a vraiment plombé cette fois les entreprises.

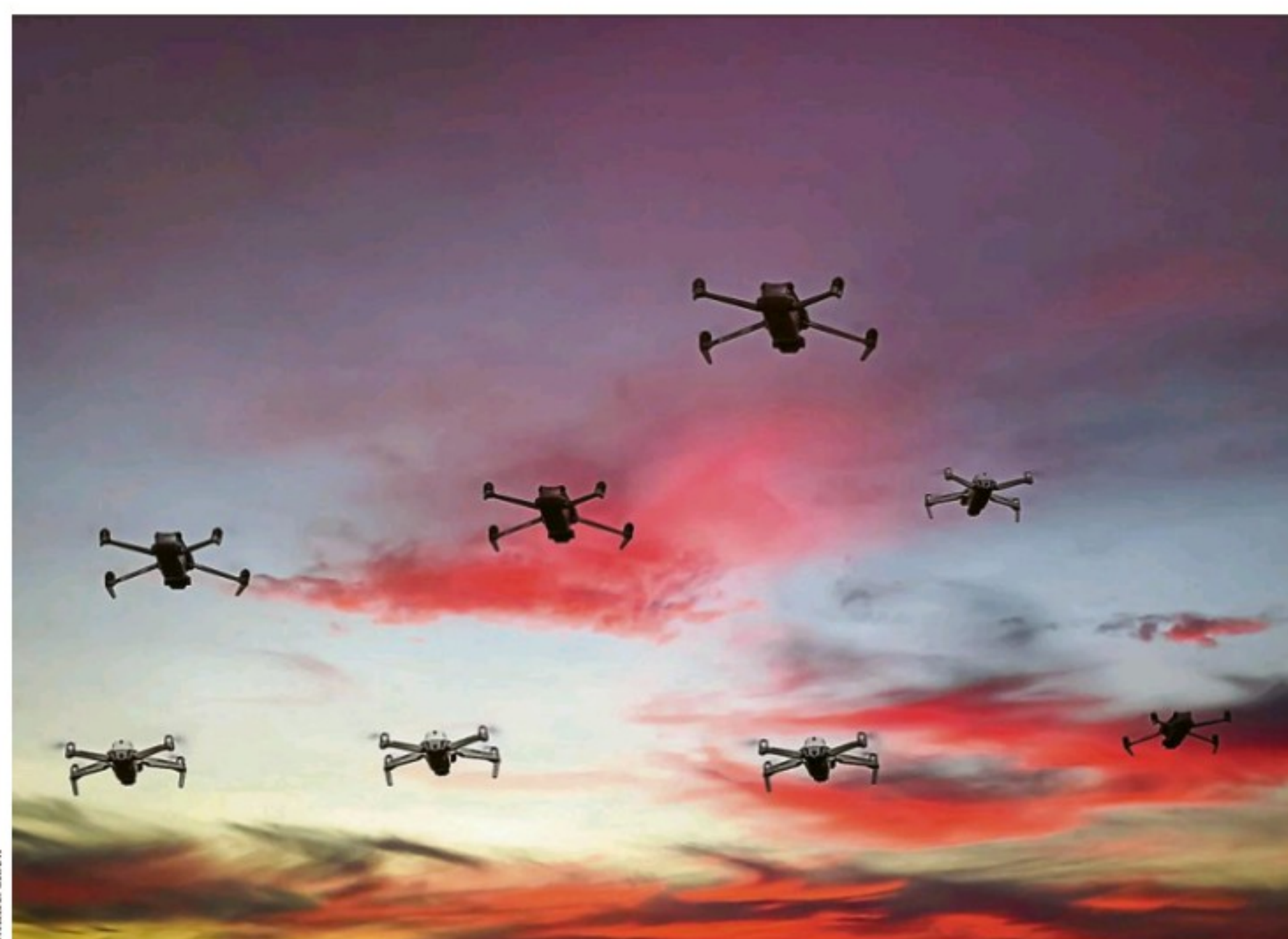
La seconde leçon est que, sur le terrain, les acteurs économiques et politiques se parlent et travaillent ensemble. Les chambres de commerce (CCI) accompagnent au jour le jour les entreprises. Les relations

**Sur le terrain, les relations entre acteurs économiques et élus locaux n'ont rien à voir avec ce que donne à voir le débat public national.**

avec les élus locaux n'ont rien à voir avec ce que donne à voir le débat public national, focalisé sur le prétendu scandale des aides aux entreprises dont le plus gros consiste en des allègements de cotisations sociales. « Ce n'est pas le pays qui est en crise, ce sont l'Etat et la sphère publique. Leur crise rétroagit sur l'ensemble du pays », insiste le maire d'Orléans, Serge Grouard (droite, sans étiquette), pour qui « le système est à bout de souffle et coûte beaucoup trop cher ». « Là où la classe politique nationale offre une image déplorable, nous travaillons main dans la main avec l'Etat local » – par exemple pour sauver la vedette locale qu'est Durallex. Précision indispensable : il n'est ici nullement question, en marquant la différence entre la capitale et les très grandes métropoles d'un côté, le reste du pays de l'autre, de rejouer la sinistre musique jouée par Pétain « La terre, elle, ne ment pas » (discours du 25 juin 1940). Mais il n'est pas inutile de s'inspirer des énergies qui coulent derrière le périphérique parisien.

Dominique Seux est éditorialiste aux « Echos ».





Shutterstock

## 2025, le début d'une ère d'abondance

Quantique, intelligence artificielle, génétique, drones... 2025 était une année de ruptures technologiques. Elles marquent le début d'une ère de croissance, comme le chemin de fer l'a fait au XIX<sup>e</sup> siècle.

**LE POINT DE VUE**  
de Nicolas Bouzou

Le consensus des historiens de l'économie considère que 1820 fut l'année de naissance de la prospérité occidentale. C'est bien sûr un peu arbitraire mais c'est en effet à partir de cette date que le PIB et les revenus se sont envolés, permettant à l'Europe de passer du dénuement à l'extraordinaire confort dont nous jouissons désormais. C'est aussi après 1820 que la Chine a connu un fort déclin relatif, déclin en partie corrigé depuis les réformes de Deng Xiaoping à partir de la fin des années 1970.

Il se pourrait bien que 2025 soit au XXI<sup>e</sup> et au XXII<sup>e</sup> siècles ce que 1820 fut au XIX<sup>e</sup> et au XX<sup>e</sup> : le point de départ temporel d'un changement bouleversant, qui améliorera nos vies de façon décisive et qui rebattra durablement les cartes de la géographie des puissances.

Car 2025 devrait être l'année où 50 % de la population des pays riches utilise une intelligence artificielle générative qui fait, semaine après semaine, des progrès gigantesques. 2025, c'est l'année où la recherche sur de nouvelles formes d'IA, non plus seulement axées sur le langage mais aussi sur la perception sensible du monde, s'active. 2025, c'est le début de la progression fulgurante de la circulation des véhicules sans chauffeur, avec une baisse de l'accidentologie de 80 %.

2025, c'est l'année où la génétique médicale commence à montrer des résultats tangibles, dans la lutte contre certains cancers comme dans le combat contre les pathologies cardiovasculaires. 2025, c'est le moment où la robotique montre qu'elle est capable de produire, pour quelques dizaines de milliers d'euros l'unité, des humanoïdes capables d'effectuer bien des tâches de la vie quotidienne.

2025, c'est l'année où les états-majors actent le fait que la guerre d'agression de l'Ukraine par la Russie n'est plus, comme elle l'était à son début, un combat de pure artillerie, mais une guerre des drones. 2025 enfin, c'est l'année où l'informatique

quantique devient une perspective visible, à dix ou quinze ans, et non plus un sujet abstrait de recherche fondamentale.

Les esprits chagrins estiment que ces innovations sont moins spectaculaires qu'elles en ont l'air, et que leur utilisation va se heurter au mur de la disponibilité énergétique et du réchauffement climatique. Ces deux assertions pessimistes ont de bonnes chances d'être démenties. Elles font comme si l'économie était un état donné, qui ne soit pas transformé, justement, par les connaissances scientifiques et les capacités technologiques.

Les investissements dans ces technologies sont loin d'être arrivés à leur terme, et les gains de productivité qu'ils recèlent ont à peine commencé à se dévoiler. Ainsi, selon le fonds de capital-risque Andreessen Horowitz, l'investissement cumulé dans les capacités de calcul d'IA dépasserait déjà 1.000 milliards de dollars (« 1 trillion ») et pourrait converger vers 3.000 milliards de dollars d'ici à 2030 si la tendance actuelle continue.

Ceci dit, malgré son ampleur, cet effort reste encore « petit » dans l'histoire des grandes infrastructures. Ces dépenses d'IA représentent aujourd'hui moins de 1 % du PIB mondial. A titre de comparaison, au XIX<sup>e</sup> siècle, l'investissement dans les chemins de fer représentait entre 3,5 % et 4,5 % du PIB. Autrement dit : l'IA mobilise déjà des sommes élevées, mais elle n'a pas encore atteint le niveau des grandes révolutions comme le rail. Quant à la productivité, l'histoire ensei-

gne qu'elle suit de plusieurs décennies l'adoption des innovations. Autrement dit, il n'y a rien d'étonnant à ce que ces nouvelles technologies n'aient pas encore généré des résultats visibles en termes de croissance et de prospérité. Il est nécessaire que les entreprises en disposent largement, qu'elles sachent les utiliser autrement que pour des applications secondaires, qu'elles forment les collaborateurs, qu'elles se réorganisent... En réalité, la conjonction de l'IA, de la robotique et, demain, du quantique, pourrait amener l'économie vers des trajectoires de croissance de 5 à 10 % par an. Autrement dit, il est fort possible que le problème de la jeune génération sera, non pas l'appauvrissement, mais la vitesse de son enrichissement et donc la répartition des fruits de l'abondance.

### Equilibre des puissances bouleversé

Le manque d'énergie décarbonée sera-t-il un frein ? Sans doute pas car les grandes entreprises de la tech investissent des sommes colossales dans l'électricité nucléaire ou les énergies renouvelables. C'est aussi le cas des Etats. Sait-on que les émissions de CO<sub>2</sub> de la Chine sont en légère baisse depuis mars 2024 grâce à des investissements massifs dans le nucléaire ou le photovoltaïque ? Sait-on que l'Arabie saoudite est l'un des pays qui déploient le plus rapidement l'énergie solaire au monde ? Par ailleurs, l'IA nous aidera à résoudre des problèmes de physique et de chimie qui freinent aujourd'hui, par exemple, la course vers la fusion nucléaire.

L'équilibre des puissances sera bouleversé par cette révolution. Les Chinois et les Américains l'ont compris. L'Europe commence à le comprendre. Un investisseur américain de la tech me faisait remarquer il y a quelques jours que la France, véritable usine à ingénieurs et pays phare du nucléaire, devrait, en théorie, être à la pointe de cette révolution et en être un des principaux bénéficiaires. Peut-être les médias et la classe politique seraient-ils bien inspirés d'en faire la pédagogie ? Nous en sommes malheureusement loin.

Nicolas Bouzou est économiste et essayiste, et directeur du cabinet de conseil Asterès.

## Automobile : maintenons l'ambition de 2035

L'objectif de 100 % de ventes de véhicules à émissions nulles d'ici à 2035 est accusé de creuser la tombe de l'industrie automobile européenne. C'est au contraire la clé de la compétitivité future de la filière.

par Benoît Leguet



Harro sur l'objectif européen de 2035. Trois ans après son adoption, les constructeurs automobiles réclament sa révision, et demandent à autoriser les véhicules hybrides rechargeables et ceux fonctionnant aux biocarburants. Entre autres modifications qui conduiraient à permettre de continuer à vendre des véhicules thermiques après 2035. Les constructeurs mettent en avant des arguments économiques. D'abord la crise que traverse le secteur automobile : les ventes reculent sur le Vieux Continent, et une partie des usines est actuellement à l'arrêt. Par ailleurs, la concurrence chinoise particulièrement forte sur le segment électrique.

Mais aller dans ce sens, c'est justement se mettre en risque économique : celui de fabriquer demain en Europe les voitures hybrides et thermiques les plus compétitives du monde, dont personne ne voudra. Pendant que la Chine et peut-être d'autres vendront urbi et orbi leurs voitures électriques.

La crise du secteur automobile européen et français s'explique avant tout par la stratégie inadaptée des constructeurs, consistant à miser depuis un quart de siècle sur des véhicules thermiques toujours plus gros et plus chers. Longtemps leader mondial dans le domaine des technologies à combustion interne, le secteur est victime d'un « effet Kodak ». Dépassé parce qu'il a cherché à préserver ses marges à court terme sur des modèles traditionnels très rentables, au lieu d'investir tôt et de manière offensive dans le futur : la fabrication de batteries et de véhicules électriques abordables. Dans un marché français en recul, les véhicules électriques résistent mieux, et même... bien. Les ventes de voitures électriques en 2025 dépassent celles de 2024 à la même période, et leur part dans les immatriculations devrait atteindre environ 20 % du marché automobile français sur l'ensemble de

l'année 2025, un nouveau record. La voiture électrique est certes plus chère à l'achat, mais le surcoût est amorti par les subventions, et le coût à l'usage est bien moindre que pour une voiture thermique. Ce sont les petits e-modèles, moins onéreux, qui sont plébiscités. Et les constructeurs tricolores fournissent les modèles les plus vendus : Renault 5 ; Citroën e-C3 ; Peugeot e-208. Le virage vers la mobilité électrique semble inéluctable. Dans vingt-cinq ans, une fois l'ensemble du parc automobile électrifié, on se demandera peut-être comment nos sociétés ont pu vivre aussi longtemps avec un service, considéré comme essentiel dans de nombreux points du territoire, dépendant d'un carburant distribué hors du domicile... La voiture thermique nous semblera alors être à la voiture électrique ce que la lampe à huile est à la LED. Ou ce que le puits est à l'eau courante.

### Soutenir l'ensemble de la filière

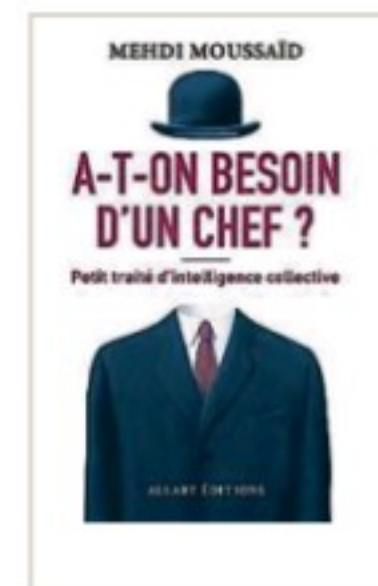
La question essentielle n'est pas de reculer de quelques années le moment « Kodak » des seuls constructeurs automobiles. Mais de soutenir l'intégralité de la filière dans une transition rapide vers l'électrique. Amoindrir l'objectif de 2035 retarderait cette transformation, et mettrait à risque tous les efforts qui ont été faits pour structurer la chaîne de production de véhicules électriques, notamment en France. Il faut donc maintenir cet objectif, et se donner les moyens de l'atteindre, en Europe et en France. En poursuivant les mesures qui protègent les constructeurs européens de la concurrence sur l'électrique. En continuant à tirer la demande en véhicules électriques avec des incitations budgétaires ou fiscales. En continuant à structurer la production de batteries, essentielle pour ne pas mettre la filière en risque d'approvisionnement. Et en confortant l'aval : les acteurs de la recharge ont réalisé d'importants investissements et augmenté le nombre de bornes disponibles, qu'il serait dommage de ne pas pleinement utiliser.

Benoît Leguet est le directeur général de l'Institut de l'économie pour le climat (I4CE).

### LE LIVRE DU JOUR

#### Ce que la foule peut nous dire

**LE PROPOS** Bien que la récente tournure parlementaire de notre régime constitutionnel en fasse douter, l'intelligence collective existe bel et bien. Mais comme l'explique ce « petit traité », elle se dévoile dès que l'on aborde des questions complexes et des thèmes sensibles, comme la morale. Ou bien au contraire, elle surgit de façon inopinée, comme l'eugéniste Francis Galton en fit l'expérience en démontrant sa réalité dès le XIX<sup>e</sup> siècle alors qu'il voulait à l'inverse prouver la bêtise des masses... C'est parce que l'intelligence des foules n'est ni intuitive ni spontanée que la démarche scientifique est indispensable pour la structurer et la faire fonctionner. **L'AUTEUR** Chercheur (à l'Institut Max-Planck de Berlin) et youtubeur au demi-million d'abonnés, Mehdi Moussaïd livre un nouveau petit bijou de vulgarisation scientifique amusante qui a aussi vocation de manuel pratique. Cinq ans après



« Foulouscopie, ce que la foule dit de nous » (Humensciences), le « foulologue » nous explique, à travers des questions posées à 100 cobayes, ce que la foule peut nous dire à condition que l'on adapte l'approche à la nature du défi. Au-delà de la loi des grands nombres qui gomme le hasard, l'ouvrage fournit une trousse à outils d'ingénierie sociale, en démontant au passage nos nombreux biais cognitifs. Des enseignements que l'auteur préconise de prodiguer dès le collège. Les futurs chefs ont en effet du souci à se faire... — **Laurent Flallo**

**A-t-on besoin d'un chef ? Petit traité d'intelligence collective** de Mehdi Moussaïd. Allary Editions, 288 pp., 21,90 euros

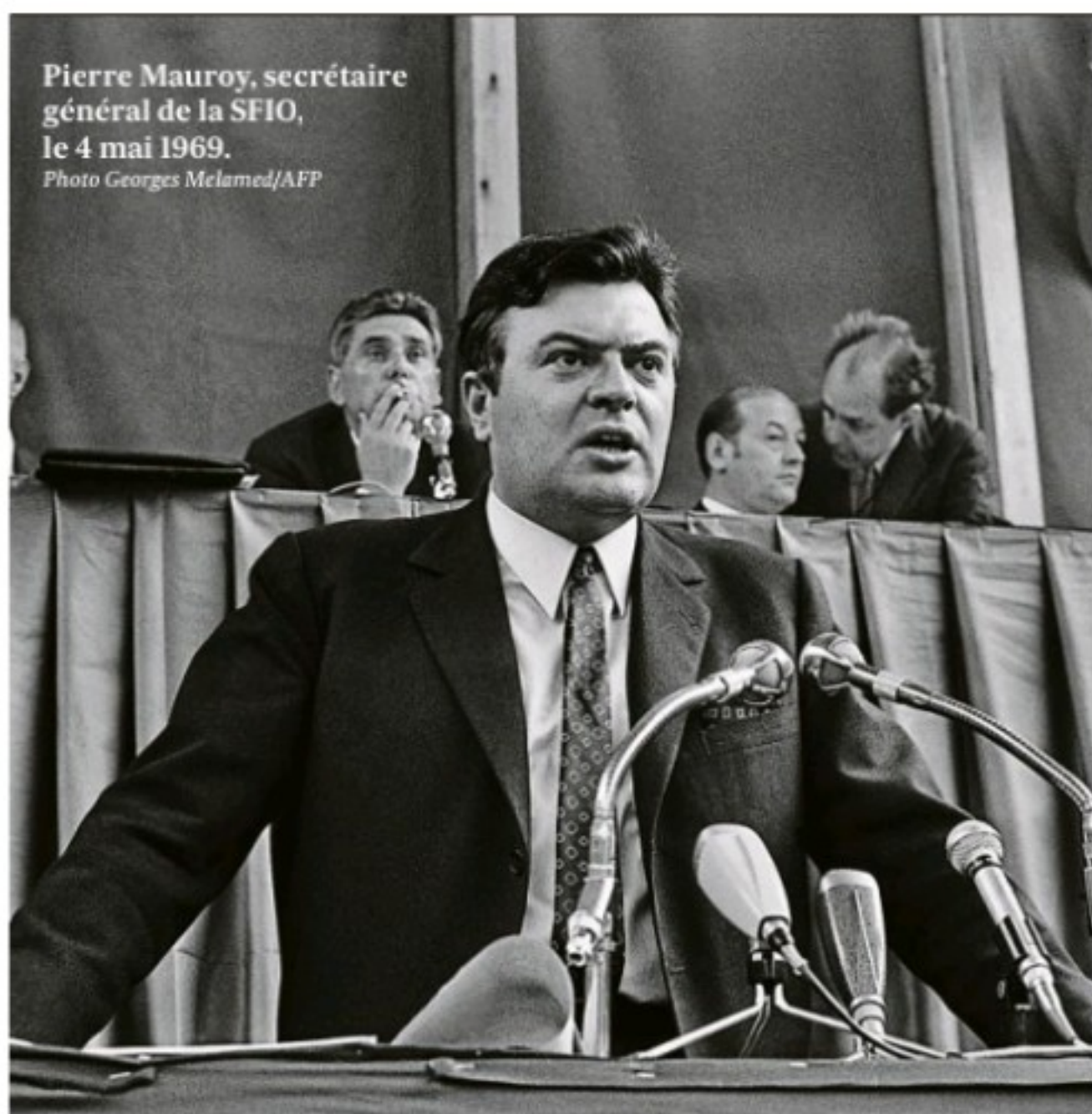


# débats

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



Pierre Mauroy, secrétaire  
général de la SFIO,  
le 4 mai 1969.  
Photo Georges Melamed/AFP



## Cruyff, Nixon et la gauche française

LA  
CHRONIQUE  
d'Etienne  
Wasmer



Johan Cruyff, footballeur mythique de l'Ajax d'Amsterdam, l'avait théorisé : sur le terrain, un joueur n'est en possession du ballon que 3 % du temps, et donc la grande majorité du jeu est constituée des déplacements des joueurs et des espaces qu'ils créent ou ferment. Il est difficile de ne pas y voir une analogie avec la gauche française. Elle a gagné toutes ses batailles sociales en n'ayant eu le ballon que très rarement.

Sous la V<sup>e</sup> République, elle n'aura été au pouvoir qu'un tiers du temps. Après le coup d'éclat de 1968 d'un salaire minimum garanti et intégralement indexé sur l'inflation imposé à de Gaulle, elle aura ensuite, au pouvoir ou depuis l'opposition, fait passer la retraite à 60 ans, le RMI puis le RSA, les 35 heures, acté le principe de déficits systématiques, distillé la crainte des consolidations des comptes publics par peur des récessions keynésiennes, bétonné un système redistributif massif et indexé sur l'inflation, ajouté les primes de rentrée et de Noël, l'organisation de la rareté du foncier, la protection des locataires en cas d'impayé et des squatteurs, et maintenant insufflé les idées de surtaxation des hauts patrimoines et d'emprunts forcés. La victoire est totale : pour quelques timides « ne faudrait-il pas réduire les dépenses ? », l'essentiel du débat n'est plus centré que sur le besoin de redistribution.

### Assumer de tout reprendre à zéro

Il y a deux implications à ce constat. D'une part, la machine à tourner du hamster ne peut pas s'arrêter sans qu'il ne chute : dans les partis de gauche, le premier qui tente d'arrêter cette dynamique est emporté avec le vent. D'autre part, une majorité des Français n'adhère pas à cette poursuite du mouvement : être influent sans exercer le pouvoir convient très bien à tout le monde.

Ce serait pourtant aux militants ambitieux de décider si, à tout prendre, il ne serait pas temps d'en revenir à l'adage : « It takes a Nixon to go to China. » De même que seul Pierre Mauroy pouvait entreprendre la courageuse désindexation des salaires et des prix, peut-être que seule la gauche peut se positionner sur une plateforme qui reconnaîtrait que nous sommes allés trop loin sur beaucoup de ces thèmes. Il faudrait revisiter tout le sys-

tème socio-fiscal, identifier ses incohérences et ses effets contreproductifs, et dégager des ressources afin de pouvoir avancer ailleurs.

Il est classique, devant l'échec d'une émission de télévision ou aux élections, de blâmer la personne, Raphaël Glucksmann aujourd'hui, Benoît Hamon hier, plutôt que de s'interroger sur le positionnement impossible : comment convaincre une majorité de faire encore plus de redistribution quand on est dans le pays le plus redistributif ? La gauche réformiste devrait courageusement assumer de tout reprendre à zéro, faire mieux et pas faire plus, en abandonnant les chants révolutionnaires et les slogans du type « paradis des milliardaires ».

### Démonstration par l'exemple

Or, rien de mieux que l'échelon local pour montrer ce qui marche et ce qui ne marche pas : le bon sens y est la plupart du temps majoritaire. Car, faute de démonstration par l'exemple, on en restera à des abstractions où médias et universitaires s'auto-renforcent pour troller les débats de fond. Osons la décentralisation : la Bretagne veut réformer les règles d'indexation du SMIC ? Banco. L'Occitanie veut réformer le statut de la fonction publique territoriale ? Chiche. Le Grand Est veut diminuer les cotisations sociales en finançant cela par une taxation du foncier, l'Île-de-France veut rendre ses universités payantes sous condition de revenu, la région Provence-Alpes-Côte d'Azur veut mettre des caméras de surveillance partout, construire des prisons modèles et réduire la criminalité à zéro ? Tentons-le.

Ce qui marchera servira aux autres, ce qui échouera sera de portée limitée et sanctionné par des élections. Laissons-les tenter. La crainte des jacobins n'est pas que cela ne marche pas ; c'est au contraire que cela marche ! Le seul espoir de la gauche pour revenir au pouvoir sans tomber immédiatement est de redevenir responsable et décentralisatrice sur le plan social.

Etienne Wasmer est professeur d'économie à la New York University à Abu Dhabi et professeur associé à Sciences Po.

**Rien de mieux  
que l'échelon local  
pour montrer ce  
qui marche et ce  
qui ne marche pas.**

## L'Europe spatiale est un nain, la France s'y rabougrit

LE CERCLE DES  
ÉCONOMISTES  
par Christian  
Saint-Etienne



En mai 1975, 11 Etats européens ont créé l'Agence spatiale européenne (ESA), une organisation intergouvernementale indépendante de l'Union européenne (UE). Ces deux organisations travaillent ensemble, l'ESA menant, par exemple, le développement des programmes Galileo ou Iris<sup>2</sup>. Galileo est le système de navigation par satellite de l'UE, plus précis que le GPS américain, et Iris<sup>2</sup> doit mettre en place une constellation de satellites de télécommunications fournissant des liaisons sécurisées et à haut débit en compétition avec Starlink.

L'ESA compte aujourd'hui 23 pays membres dont trois n'appartiennent pas à l'UE : le Royaume-Uni, la Norvège et la Suisse. Le budget de l'ESA pour 2025 est de 7,7 milliards d'euros avec trois programmes phares : l'observation de la Terre avec Copernicus, la navigation avec Galileo et le transport spatial. L'ESA dispose de deux lanceurs, Ariane 6 et Vega C. Des lanceurs réutilisables sont en développement.

On pourrait en déduire que l'Europe spatiale est puissante. En réalité, c'est un nain. Elle a pris du retard dans les satellites de communication en orbite basse. Starlink a mis en orbite plus de 8.000 satellites, contre 650 pour Eutelsat

Oneweb. Starlink domine l'Internet spatial haut débit avec deux tiers du marché mondial. Iris<sup>2</sup>, commandé par la Commission européenne à SpaceRise, vise à accélérer dans ce domaine avec 300 satellites d'ici à 2030, mais l'Allemagne ne soutient pas ce programme car elle veut construire un système militaire national.

Si la précision d'Ariane 6 pour l'insertion des satellites est exceptionnelle, avec une montée en exploitation très rapide, la fusée n'est pas réutilisable. Le budget de la Nasa est de 25 milliards de dollars – trois fois celui de l'ESA –, dont 12 milliards de dollars consacrés à l'exploration spatiale, contre 770 millions d'euros pour l'ESA. Les dépenses spatiales de l'Europe n'atteignent que 10 % des dépenses mondiales – c'était 15 % il y a cinq ans –, contre 60 % pour les Etats-Unis et 20 % pour la Chine. Le secteur spatial mondial pro-

**La France ne peut pas simultanément dépenser 1.000 milliards d'euros par an en protection sociale et financer plus de 1,2 milliard d'euros par an pour sa contribution à l'ESA.**

gresse de 10 % par an, avec une Europe dépassée, alors que ce secteur est crucial pour la navigation, la conduite automobile autonome, la défense ou les paiements bancaires. L'Union européenne est dépassée dans l'espace comme dans la production des microprocesseurs au cœur de la révolution numérique.

Un budget de 22 milliards d'euros a été attribué à l'ESA le 27 novembre dernier pour la période 2026-2028, contre 17 milliards d'euros pour la période 2023-2025, mais si Iris<sup>2</sup> est tué... la France sera le deuxième contributeur au budget de l'ESA 2026-2028 avec 3,6 milliards d'euros, derrière l'Allemagne avec 5,1 milliards d'euros et devant l'Italie avec 3,5 milliards d'euros. La France ne peut pas simultanément dépenser 1.000 milliards d'euros par an en protection sociale et financer plus de 1,2 milliard d'euros par an pour sa contribution à l'ESA. Tels sont nos choix.

La priorité française dans l'ESA reste au transport spatial avec Ariane 6, la fusée Maia et le centre spatial guyanais de Kourou. La politique spatiale française se déploie également par le CNES et le ministère des Armées. Tous vecteurs confondus, la France va consacrer 25 milliards au spatial d'ici à 2030, contre 40 milliards d'euros pour l'Allemagne. L'Allemagne ambitionne de prendre le leadership du spatial à la France dans l'Union européenne. Néanmoins, la France dispose encore d'une base industrielle et technologique spatiale de premier plan. La développer est une nécessité vitale.

Christian Saint-Etienne est membre du Cercle des économistes.

## Bitcoin en berne : la fin d'un rêve monétaire sans Etat ?

par Olivier Klein

Début octobre, et ce sur plusieurs semaines, le bitcoin, emblème des cryptomonnaies et figure de proue d'une utopie libertarienne, a connu une chute brutale : son cours est ainsi passé de près de 106.000 euros à 73.000 euros, soit une baisse d'environ 30 % en moins de deux mois. Pour remonter partiellement depuis. Le marché crypto dans son ensemble a vu s'évaporer pendant cette période plus de 1.000 milliards de dollars de capitalisation, frappant non seulement le bitcoin, mais aussi toutes les grandes cryptomonnaies comme l'ether, le solana et le XRP.

Cette volatilité spectaculaire rappelle la fragilité intrinsèque de ces « monnaies » privées, décentralisées, qui reposent sur la seule confiance algorithmique plutôt que sur un ancrage institutionnel. Le rêve d'une monnaie universelle, non nationale, à même d'échapper au contrôle des Etats, avait séduit nombre de partisans d'une économie sans régulation étatique, dans le sillage de Hayek et de l'école autrichienne. Le bitcoin avait été ainsi conçu explicitement contre la manipulation monétaire des monnaies officielles. Les forts gains, qui semblaient faciles, avaient également attiré nombre de néophytes.

Mais cet accident révèle le fondement purement auto-référentiel de la valeur de ces « monnaies » qui n'ont aucune contrepartie économique, contrairement aux monnaies bancaires, dont la contrepartie est le crédit à l'économie. Ce qui en fait des cryptoactifs hyperspéculatifs, profondément volatils, leur valeur étant sans lien avec les besoins économiques réels et sans régulation institutionnelle.

La forte fluctuation récente illustre ainsi un point central : la monnaie n'est jamais un simple objet technique, mais un fait institutionnel et social. Contrairement à la monnaie bancaire, qui s'appuie sur la confiance dans les banques, les banques centrales et les Etats, les cryptomonnaies ne sont appuyées sur aucune institution « officielle », elles ne dépendent donc que de la seule confiance collective de ses détenteurs qui peut ainsi s'évaporer plus ou moins brutalement. Les causes immédiates de cette chute sont multiples : la crainte d'une trop forte hausse antérieure, moins de croyance dans une baisse proche des taux d'intérêt aux Etats-Unis, liquidations massives de positions très « levagées », réduction du risque par les investisseurs institutionnels et incertitudes réglementaires, etc.

Face à une telle volatilité, les cryptomonnaies ne peuvent s'imposer comme moyen de paiement universel ; elles restent de facto des objets de spéculation pure, sans valeur objective externe au marché des cryptos elles-mêmes. Donc aisément susceptibles de phénomènes d'euphorie haussière comme de panique et de fuite hors de ces supports. Au-delà du débat philosophique sur la « confiance algorithmique » opposée à la confiance institutionnelle et sur les différences fondamentales de vues entre l'école libertarienne et l'école institutionnaliste, la séquence actuelle est un retour à la réalité : sans l'ancrage d'institutions – visibles ou invisibles –, capables de canaliser les incertitudes et les rivalités, aucune monnaie ne peut durablement remplir son rôle de médiateur social et économique,

**L'acceptation universelle du bitcoin dépend moins de sa technologie que de sa capacité à préserver la confiance qui la fonde.**

ni garantir la stabilité ou l'efficacité attendue. La promesse du bitcoin et de ses épigones en tant que monnaie ne peut ainsi faire face à la question que pose toute forme monétaire : son acceptation universelle dépend moins de sa technologie que de sa capacité à préserver la confiance qui la fonde.

A défaut, ils ne sont que des objets hyperspéculatifs. Les monnaies privées ne peuvent ainsi remplacer les monnaies « officielles » que si ces dernières font l'objet d'une forte défiance, due à de fortes défaillances prolongées des institutions (Etats ou banques centrales) sur lesquelles elles s'appuient. A ce jour, le marché vient de rappeler, à tout le moins momentanément, que l'utopie anarcho-capitaliste que constituent les cryptomonnaies en tant que monnaies reste avant tout une utopie.

Olivier Klein est professeur d'économie à HEC et directeur général de Lazard Frères Banque.



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



« Canto due » marque la fin d'une ère pour son jeune héros et, pour son auteur, la conclusion, d'une étude poétique sensuelle et solaire sur la jeunesse et le temps qui passe.

## C'était l'été d'Abdellatif Kechiche



Shaïn Boumedine, double de fiction du réalisateur, interprète Amin, qui a abandonné ses études de médecine pour se consacrer au cinéma. Photo Pathé

Adrien Gombeaud

**M**ektoub, my love » est de ces aventures de cinéma qui s'apparentent à des expéditions. Après le succès de « La Vie d'Adèle », Abdellatif Kechiche s'est lancé dans l'adaptation de « La Bles-sure, la vraie », un roman de François Bégaudeau, que le cinéaste s'est ensuite largement approprié.

Etendu sur trois longs-métrages, tous tournés à Sète au cours de l'été 2016, « Mektoub, my love » retrace l'été 1994 d'Amin et de ses amis. Le premier volet, « Canto uno », est sorti en 2019. Le second, « Intermezzo », dévoilé à Cannes l'année suivante, reste inédit en salle. Enfin, « Canto due » vient aujourd'hui refermer le projet... et, peut-être, la jeunesse de son héros.

Marivaudage

Amin, on le sait, a abandonné ses études de médecine pour se consacrer à sa passion du cinéma. Discret et distant, il

ne quitte pas du regard Ophélie, l'amie d'enfance dont il est toujours amoureux. Elle le sait et en joue un peu. Cependant, Ophélie attend le retour d'Irak de Clément, son fiancé militaire... et aussi un bébé de Tony, qu'elle ne gardera pas. Tout ce petit monde gravite autour du restaurant familial, dans les marges du port. C'est là que surgit un couple d'Américains. Lui est producteur, et elle, la star de la sitcom « Les Braises de la passion ». Pour Amin, ces deux-là représentent peut-être une chance d'atteindre son rêve.

Amin est bien sûr le jumeau fictionnel d'Abdellatif Kechiche, un homme-caméra qui regarde le monde tourner. « Mektoub, my love » est en premier lieu une suite d'instants de vie. Des yeux qui se croisent, des doigts qui se frôlent, des repas, des moments de tristesse, de drague, de danse, de baise, de travail.

Kechiche cite les impressionnistes et notamment Renoir. On lui retrouve ce goût des corps palpitants de vie, féminins notamment. Si les actrices sont ici

moins fétichisées que dans « Canto uno » et « Intermezzo », on n'aura sans doute jamais tant filmé de mains passées dans les cheveux, comme autant de « raccords aisselles ».

Le film n'en est pas moins solaire, séduisant, beau au regard. Il s'avère aussi le plus drôle de la carrière du cinéaste. En un sens, « Canto due » est un marivaudage qui s'achève par une poursuite amoureuse digne du théâtre de boulevard. Pourtant, le ton est plus grave. Les personnages se voient confrontés à des choix cruciaux, à la compromission, au chantage... au monde adulte. A l'automne qui approche.

« Passe oiseau, passe... »

« Canto uno » se terminait sur l'image d'Amin qui, encore insouciant, disait à son amie qu'il avait : « tout mon temps ». « Canto due » s'ouvre sur une citation de Pessoa : « Passe, oiseau passe, et apprends-moi à passer ». Kechiche a pris son temps et le temps a passé sur ses images pour les rendre troublantes.

A l'écran, la fidèle Hafsia Herzi n'a pas encore trente ans, Shaïn Boumedine sort à peine de l'adolescence. C'est ainsi que Kechiche, toutes ces années, n'a jamais cessé de les voir.

Pourtant, dans le poème de Pessoa, l'image de l'oiseau est précédée par ces mots : « Ce qui fut n'est rien, et se souvenir c'est ne pas voir ». Or tous les films d'Abdellatif Kechiche sont habités par cette idée de la survie au temps : dans « Vénus noire », Saartjie Baartman, au bout d'une vie de souffrance, devenait à sa façon une sculpture. De l'amour mort d'Adèle et Emma restait un portrait d'Adèle. Et maintenant « Mektoub, my love » se referme pour nous renvoyer au temps présent tandis qu'au cinéma, l'été 1994 durera toujours.

FILM FRANÇAIS

**Mektoub, my love : canto due** d'Abdellatif Kechiche.

Avec Shaïn Boumedine, Ophélie Bau, Jessica Pennington. 2 h 14.

## Des nouvelles de tonton Jackie Chan

Le génial vétéran du cinéma d'action hongkongais revient dans un thriller technologique tourné à Macao. Jackie Chan y affronte un vieux braqueur sadique, une jeune IA roublarde et surtout... l'impitoyable épreuve du temps.

Jackie Chan appartient à cette race très rare de superstars : chacun de ses personnages s'impose d'abord comme une déclinaison de sa personne. Depuis un demi-siècle, il tourneboule sur les plateaux, laissant derrière lui certaines des plus mémorables cascades de l'histoire du cinéma... et quelques fractures toutes aussi légendaires. Aujourd'hui, à plus de 70 ans, le public le regarde vieillir aussi bien que bondir. Son nouveau film a dominé le box-office chi-

nois de la rentrée. En France, il sort plus discrètement mais reste attendu par ses fans les plus fidèles.

« The Shadow's Edge » s'inspire librement de « Filatures », un bon thriller hongkongais de Yau Nai-hoi sorti en France en 2008. Il retrace l'affrontement d'un vieil as de la surveillance et d'un papi braqueur sadique qui s'appuie sur l'intelligence artificielle pour commettre ses forfaits.

Savant jeu de piste

L'intrigue se déploie dans les décors de Macao, qui, outre les séquences d'action, s'imposent comme l'attrait principal de cette superproduction. « The Shadow's Edge » invente en effet un savant jeu de piste qui nous conduit dans les vieilles ruelles à l'architecture portugaise jusqu'aux décors high-tech

et kitsch du casino Wynn, en passant par les gigantesques barres d'habitations qui se dressent aux frontières de Zhuhai.

Macao reste néanmoins une simple toile de fond et le film s'occupe peu de la culture locale. Tourné en mandarin, « The Shadow's Edge » témoigne aussi de l'uniformisation du cinéma cantonnais, largement mis à l'heure de Pékin depuis la rétrocession de Hong Kong. De même, Jackie Chan, qui s'affiche désormais en apparatchik fidèle du parti communiste, a mis son cinéma au pas du goût continental. Le scénario prend le temps de tisser des séquences sentimentales et des considérations morales. On ne retrouve plus dans les Jackie Chan d'aujourd'hui le tempo pétaradant qui a fondé son style et sa gloire.

« The Shadow's Edge » se regarde pourtant sans déplaisir. Jackie Chan, lève encore la jambe avec le courage touchant d'une vieille danseuse de can-can qui refuse de raccrocher. Face à lui, Tony Leung Ka-fai savoure sa partition de grand méchant loup adepte du couteau. L'acteur fut autrefois « L'Amant » splendide, dans l'adaptation de Jean-Jacques Annaud. A la première page du roman de Duras il est écrit : « très vite dans ma vie il a été trop tard ». Mais il n'est jamais trop tard pour voir son premier Jackie Chan. — A. G.

FILM CHINOIS

**The Shadow's Edge**

de Larry Yang. Avec Jackie Chan, Tony Leung Ka-fai, Zhang Zifeng. 2 h 22.

## cinéma

### Camille Cottin, l'incontournable

LA  
CHRONIQUE  
d'Olivier De Bruyn



**E**n septembre 2023, le jeune Nathan Ambrosioni, 24 ans à l'époque, remportait un important succès (300.000 entrées) avec le sympathique « Toni en famille », chronique sur une mère courage qui éleve seule ses cinq enfants avec les faibles moyens du bord et des trésors d'imagination. Deux ans plus tard, le cinéaste, fidèle à ses obsessions familiales et à sa comédienne fétiche, Camille Cottin, creuse son sillon dans « Les enfants vont bien », autre histoire où une femme guerrière dans un monde sans pitié où les hommes sont (au mieux) des faire-valoir. Un soir d'été, Jeanne tombe de très haut quand sa sœur Suzanne frappe à sa porte après plusieurs mois de silence et lui demande l'hospitalité pour la nuit. Notre héroïne n'est pas au bout de ses peines. Le lendemain matin, Suzanne a disparu, laissant derrière elle ses deux marmots en bas âge et... aucune explication. Inévitablement déstabilisée, Jeanne, jour après jour, puis semaine après semaine, apprend à s'occuper des deux gosses, à calmer leurs angoisses et, sans nouvelles de sa sœur, entame des démarches pour en conserver la garde. L'évidence saute aux yeux dès les premières images. Dans ce film qui prétend examiner les liens défaits et les relations à reconstruire en refusant de tirer sur la corde lacrymale (le cahier des charges n'est malheureusement pas toujours respecté), Nathan Ambrosioni souhaite donner libre cours à sa fascination pour Camille Cottin. L'omniprésence de l'actrice structure la fiction qui, sur une tonalité plus sombre, remet sur le métier les thèmes et les figures de style qui hantaient « Toni en famille ». Ce portrait impressionniste d'une femme en lutte donne ainsi l'occasion à la comédienne, au cœur de chaque scène, d'exposer (parfois trop) son talent dans le registre de l'émotion contenue et du tempérament volontaire susceptible de conjurer le mauvais sort, voire de renverser des montagnes. Les fans de Camille Cottin, 47 ans depuis le 1<sup>er</sup> décembre, peuvent se réjouir et les autres ronchonner, car ce rôle de premier choix en annonce beaucoup d'autres. L'actrice, de plus en plus sollicitée en France comme à l'étranger, sera omniprésente sur les écrans dans les prochaines semaines et les prochains mois. Film d'auteur tourné en Arménie (« Le Pays d'Arto », de Tamara Stepanyan, sortie le 31 décembre), superproduction patrimoniale (« Les Misérables », de Fred Cavayé), comédie ambitieuse (« Juste une illusion », d'Olivier Nakache et Eric Toledano), adaptation filmique d'un triomphe du petit écran (« Dix pour cent », de Fanny Herrero et Lison Daniel), on en passe. Que cela plaise ou non : le calendrier 2026 ne s'effeuillera pas sans elle.

« Les enfants vont bien », de Nathan Ambrosioni. 1 h 51.

En salle



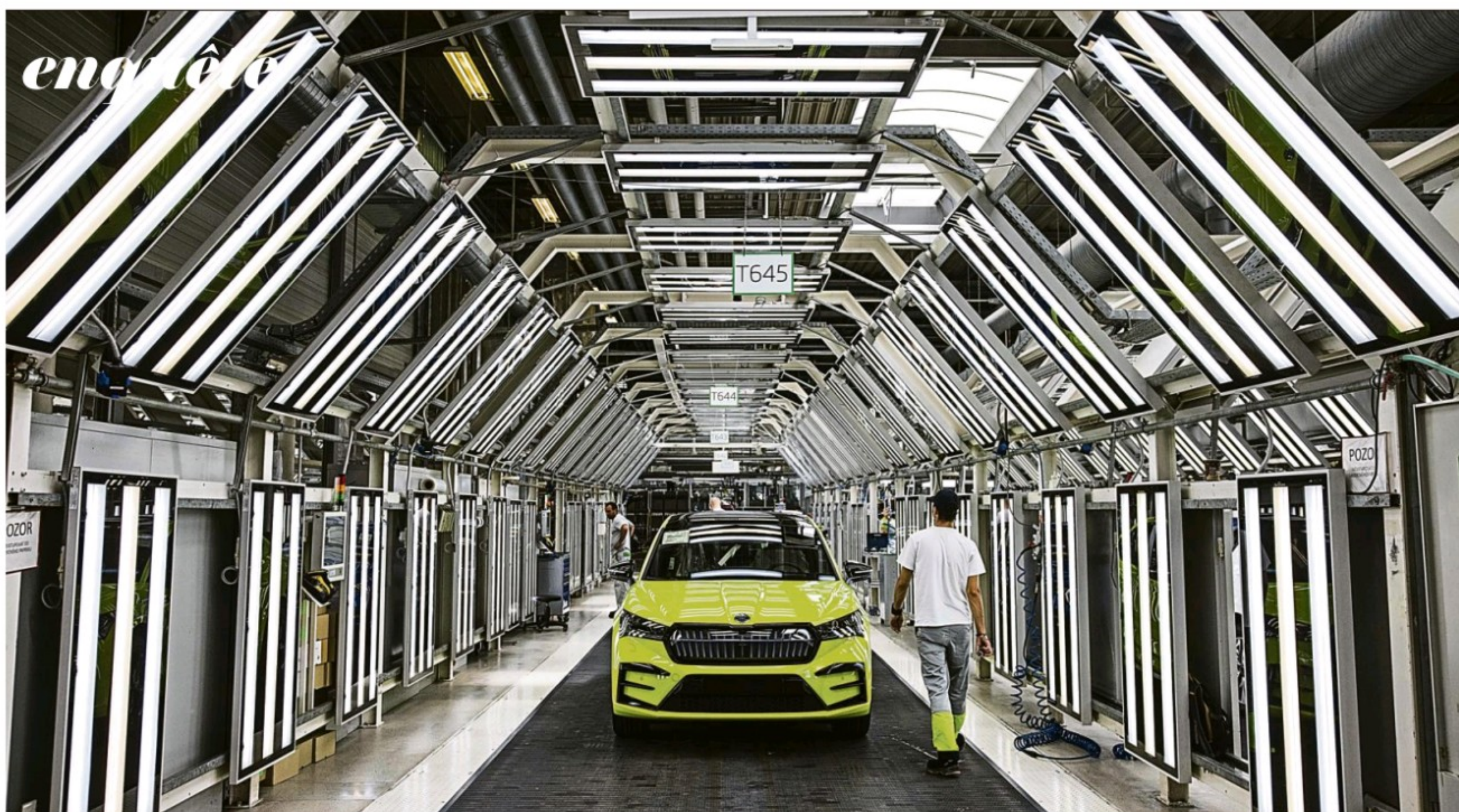
FILM ITALIEN

**Fuori**

de Mario Martone. Avec Valeria Golino, Corrado Fortuna, Matilda De Angelis. 1 h 55.

Mario Martone aurait pu signer un biopic foisonnant autour du destin hors-norme de Goliarda Sapienza (1924-1996), écrivaine qui a connu une gloire posthume avec la publication au début du siècle de « L'Art de la joie ». Le cinéaste de « Mort d'un mathématicien napolitain » préfère opter pour le minimalisme et il ne s'intéresse qu'à une brève période de l'existence de son personnage : celle de son emprisonnement à la suite d'un vol de bijoux, puis de son quotidien à Rome, où elle rédige son chef-d'œuvre. Le réalisateur adopte un style très classique, voire académique, pour portraiturer Sapienza, mais il recourt paradoxalement à une structure narrative et temporelle inutilement alambiquée. Lancinant, « Fuori », incarné par l'irréprochable Valeria Golino, retient néanmoins l'attention quand Martone décrit des relations ambiguës entre Goliarda et une jeune fille rencontrée en prison. Les rapports fiévreux entre les deux femmes inspirent au cinéaste les meilleures scènes de cette fiction indécise. — O. D. B.





L'économie tchèque n'impose pas les mêmes exigences salariales et réglementaires que sa partenaire allemande, mais on ne peut pas résumer Skoda à une simple affaire de coût. Photo Milan Jaroš/Bloomberg

Filip Meyer  
— Envoyé spécial à Mlada Boleslav,  
République tchèque

# Les secrets de Skoda, moteur tchèque du groupe Volkswagen

**AUTOMOBILE //** Revenu de loin, le constructeur automobile né en Bohême a opéré une montée en gamme réussie ces dernières années, au point de s'imposer comme un acteur majeur du marché européen.

N e lui parlez pas de crise. Ema Hrubesova, étudiante en dernière année à l'université de Skoda Auto, la marque de voiture tchèque, ne comprendrait pas vos craintes. « Je me suis orientée vers l'automobile car c'est un secteur stable », déclare celle qui a déjà un emploi assuré chez un partenaire de l'entreprise. Comment lui en vouloir ? Skoda Auto, devenu le troisième constructeur européen, a connu sur les neuf premiers mois de 2025 une croissance de 14,1 % par rapport à l'année précédente et affiche une insolente réussite au sein d'un groupe Volkswagen en plein marasme. « Mon père qui travaille chez Porsche me parle parfois de leurs soucis », glisse Ema avec un brin de malice.

La jeune femme étudie à Mlada Boleslav, le fief de Skoda. Cette bourgade de 50.000 habitants située au cœur de l'industrielle Bohême, à 60 kilomètres au nord de Prague, est son siège historique. On y trouve son usine principale, comme une ville dans la ville, « plus grande que l'Etat de Monaco », ne manque de préciser le guide qui la fait visiter. Chaque jour de travail, plus de 4.000 voitures y sont produites sur deux lignes d'assemblage. Et le rythme s'accélère. En quelques années, la marque a complètement changé d'image. Au moment de son rachat par Volkswagen, il y a trente ans, Skoda était connue pour son manque de fiabilité. « Leurs voitures faisaient l'objet de douces moqueries du type : "Pourquoi les Skoda ont des pare-chocs chauffants ? Pour garder les mains chaudes quand on les pousse" », s'amuse Matthias Schmidt, analyste dans l'industrie automobile. « Mais aujourd'hui c'est l'inverse. Elles ont une image de voitures robustes. »

A l'origine de l'entreprise se trouvaient déjà les relations tchéco-allemandes et un manque de fiabilité. Celui que Vaclav Klemens, un homme d'affaires de Mlada Boleslav, imputa un jour à « Germania », une bicyclette fabriquée par un groupe allemand. Vexé par la réponse méprisante et en allemand qu'il reçut à sa lettre de plainte écrite en tchèque, il se lia avec un ingénieur local, Vaclav Laurin, pour créer sa propre enseigne. Alors sous l'occupation austro-hongroise, ils commercialisèrent ensemble leur premier modèle appelé « Slavia », en réponse à celui de leurs concurrents.

## Le Dacia de Volkswagen ?

C'est l'histoire que raconte – la lettre à l'appui – le musée Skoda, moderne écrin de verre rempli de pièces de collection, qui fait face à l'une des entrées de l'usine de Mlada Boleslav. On y suit les 130 ans d'histoire de la marque rapidement orientée vers l'automobile et bousculée par son rachat par l'entrepreneur Emil Skoda dans les années 1930. Ont suivi les réquisitions sous l'occupation nazie puis sa nationalisation pendant la Tchécoslovaquie communiste. C'est au tournant capitaliste des

années 1990 que Volkswagen rachète Skoda à l'Etat tchécoslovaque, qui n'a plus les moyens de l'administrer. « Cette entreprise que le groupe Volkswagen avait alors sauvée de la noyade est depuis devenue une bouée de sauvetage, pour d'autres marques du groupe comme Porsche, qui peinent à se maintenir à flot », souligne Matthias Schmidt.

Quels sont les secrets de cette spectaculaire transformation ? « Skoda est dans une position avantageuse car elle bénéficie des synergies au sein du groupe Volkswagen, notamment les investissements en recherche et développement, et jouit en parallèle d'une structure de coût moindre », explique l'expert. Il est vrai que l'économie tchèque n'impose pas les mêmes exigences salariales et réglementaires que sa partenaire allemande, mais on ne peut pas résumer Skoda à une simple affaire de coût.

« Skoda a longtemps été perçue comme le "Dacia de Volkswagen" avant de prendre un autre chemin », rappelle Zdenek Petzl, directeur exécutif de l'association des producteurs automobiles tchèques, AutoSap. « L'écart de coût avec l'Europe occidentale n'est plus si important », explique-t-il. Poursuivés par le développement du pays et une

inflation galopante en 2022 et 2023, les salaires des Tchèques ont beaucoup augmenté. Dans son bureau pragois, Zdenek Petzl met en avant la bonne santé de l'industrie automobile tchèque. Le pays, qui fabrique autant de voitures que la France et l'Italie réunies, est le deuxième au monde en termes d'automobiles produites par habitant, devancé seulement par le voisin slovaque. « Notre position au cœur de l'Europe est stratégique et permet aux sous-traitants de prospérer. Nous produisons ici toutes les pièces nécessaires à la construction d'une voiture à moteur thermique », relate ainsi Zdenek Petzl. Au-delà du leader Skoda, les géants asiatiques Hyundai ou Toyota ont choisi la République tchèque pour certaines de leurs usines européennes. « L'un de nos avantages principaux, c'est aussi notre efficacité et notre savoir-faire, hérités de notre tradition industrielle. Nous avons des ouvriers et ingénieurs de qualité », détaille-t-il.

Un avis visiblement partagé par Skoda. Il y a vingt-cinq ans, la firme a ouvert l'université Skoda Auto à Mlada Boleslav, à quelques rues de son usine principale. Aujourd'hui, plus de 1.300 étudiants y sont formés dans la vieille ville. Une partie des cours ont lieu dans les murs d'un ancien couvent qui se reflète dans la façade de verre du second bâtiment, plus moderne.

## « Les meilleurs » chez Skoda

« A l'origine, l'objectif de l'école était de former des profils qui combinent des connaissances techniques, avec des capacités commerciales et des soft skills », explique Petr Sulc, le vice-recteur de l'établissement. Des formations de marketing ou de logistique y sont par exemple proposées. L'école développe désormais des formations plus techniques. « Tous les ans, nous recevons des responsables du marché automobile pour discuter de leurs besoins. Ces derniers temps, ils mettent l'accent sur la numérisation et l'incorporation de l'intelligence artificielle dans les processus de production », détaille Helena Chytlova, également vice-rectrice. Skoda a même transmis à l'établissement – quelle

électrique la plus vendue d'Europe. Arrivé plus tard, avec des formats plus petits et plus économiques que Volkswagen, Skoda a surperformé. « Ce segment du marché des petits SUV électriques était bien plus grand que ce que prévoyaient les dirigeants du groupe », décrypte Filip Krenek. « Ce démarrage est si bon que j'ai même entendu un dirigeant de Skoda dire que l'objectif de 2035 pourrait être tenu », souffle-t-il.

L'objectif en question, celui d'interdire la vente de véhicules neufs à moteur thermique dans l'Union européenne, n'est toutefois pas défendu officiellement par Skoda ni par Prague. Car le géant tchèque partage les mêmes vulnérabilités que les autres. « Pour des raisons économiques, Skoda s'est tourné vers les batteries chinoises », rappelle Filip Krenek. Il précise que plusieurs grands projets d'usines de batteries prévues en République tchèque ont été annulés ces derniers mois. Le dernier en date a même suscité le mécontentement de la population.

A l'université Skoda, la question des batteries n'est pas d'actualité non plus. L'école ne prévoit pas, pour l'heure, de formation sur le volet chimique nécessaire à leur production. Le sujet laisse confus les dirigeants qui invoquent le manque de financements nationaux – un problème qui ne va pas s'arranger avec l'arrivée au pouvoir à Prague d'une coalition opposée aux politiques vertes. Les professeurs sont embarrassés : le laboratoire de l'établissement n'est pas encore aux normes pour en accueillir.

**Les premiers modèles entièrement électriques de la marque sont des réussites commerciales.**

**L'Elroq, lancée au début de l'année, est la troisième voiture électrique la plus vendue d'Europe.**

Bien que dépendante de Pékin pour son approvisionnement, Skoda ne l'est pas pour ses ventes. Moins présente, la firme ne subit pas la fermeture accélérée du marché chinois aussi violemment que d'autres constructeurs européens.

Le constructeur tchèque a toutefois connu son choc géopolitique ces dernières années. L'entreprise, bien implantée en Russie, où elle possédait deux usines et écoulait 10 % de ses voitures en 2021, a quitté précipitamment le pays après l'invasion de l'Ukraine. Cette perte est toutefois en passe d'être amortie par l'implantation réussie de la marque en Asie du Sud. En 2025, Skoda a doublé ses ventes en Inde, où elle possède une usine – elle vient d'en ouvrir une autre au Vietnam. Mais ce sont avant tout ses robustes résultats sur le marché européen qui font sa force. Niché en plein centre du continent, Mlada Boleslav espère continuer à en être un cœur battant. ■

**« La position de la République tchèque au cœur de l'Europe est stratégique et permet aux sous-traitants de prospérer. Nous produisons ici toutes les pièces nécessaires à la construction d'une voiture à moteur thermique. »**

**ZDENEK PETZL**  
Directeur exécutif de l'association des producteurs automobiles tchèques



CAC 40	DOW JONES	EURO/DOLLAR	ONCE D'OR	PÉTROLE (BRENT)
8.074,61 points -0,2765 %	47.453,64 points 0,3475 %	1,1598 \$ -0,112 %	4.214,75 \$ -0,5686 %	62,73 \$ -0,9474 %

DEVISES | EUR/GBP 0,8796 | EUR/JPY 180,9505 | EUR/CHF 0,9332 | GBP/USD 1,3181 | USD/JPY 156,07 | USD/CHF 0,8049  
TAUX | €STER 1,93 | EURIBOR 3 MOIS 2,06 | OAT 10 ANS 3,3845 | T-BONDS 10 ANS 3,9806

# Les Echos

## Entreprises & Marchés

Défense L'industrie européenne met les bouchées doubles // PP. 14-15



# Le gendarme des médias veut pouvoir bloquer automatiquement les sites illégaux

### NUMÉRIQUE

Florent Vairet

En France, le piratage est en recul, de 35 % depuis 2021, selon l'Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique (Arcom). Mais un pan entier de la consommation illicite des contenus culturels et sportifs échappe au contrôle des autorités : l'IPTV et les sites de visionnage en direct. Résultat, en 2025, un internaute sur quatre déclare toujours consommer illégalement des contenus culturels et sportifs en ligne.

La raison : les moyens de l'Arcom sont insuffisants pour contrôler puis bloquer la myriade de sites illicites qui se créent, et se dupliquent dans la foulée. C'est pour cela que le régulateur de l'audiovisuel alerte, dans un rapport remis le 27 novembre à la commission des Affaires culturelles de l'Assemblée nationale, sur l'urgence de renforcer la lutte contre le piratage, et appelle le législateur « à revoir intrinsèquement [ses] prérogatives ».

Car si le gendarme de l'audiovisuel a bien bloqué 13.000 sites pirates depuis 2022, dont 11.000 liés à la retransmission d'événements sportifs, la moitié s'est faite, preuve du caractère florissant de ces sites pirates, dans les seuls six derniers mois, a alerté Martin Ajdari, le président de l'Arcom, fin novembre. A ce jour, l'Autorité fonctionne comme

suit : les diffuseurs et détenteurs de droits sportifs et culturels font remonter les alertes au régulateur, qui dresse un procès-verbal puis lance un blocage sur décision d'un membre du collège, sans avoir à recourir au juge. Une avancée offerte par une loi de 2021, jugée salubre par les ayants droit.

**Délai trop long**  
Cependant, cette procédure dure environ quarante-cinq minutes, un délai bien trop long pour agir sur des événements en direct. « L'urgence est à l'automatisation partielle des dispositifs de blocage », écrit l'Arcom dans le rapport, ce qui se traduirait par « un système automatisé de blocage en temps réel, placé sous [son] contrôle ». Ainsi, les ayants droit rentreraient dans le système de l'Arcom l'adresse IP du site frauduleux qui serait automatiquement bloquée, sans formalisme particulier. Sans cela, l'explosion des adresses IP illicites rend difficile une action effective du régulateur.

« Il est essentiel de concevoir un cadre de régulation plus flexible, capable d'anticiper les enjeux à venir [...] plutôt que de réagir au fil de l'eau aux évolutions inévitables des pratiques contrefaisantes », écrit le régulateur en conclusion du rapport. En d'autres termes, l'Arcom veut obtenir le pouvoir de mettre en place un cadre de contrôle a priori, dans lequel les blocages seront automatisés, avec une possibilité de contrôle a posteriori.



L'Arcom réclame des blocages automatisés pour contrer l'essor des sites illicites, notamment dans le sport.

Le rapport précise que 66 % des consommateurs illicites ont recours à des DNS alternatifs et des fournisseurs de VPN, dont l'usage détourné permet d'accéder aux contenus piratés. L'Arcom demande une coopération renforcée de ces acteurs, mais aussi des hébergeurs, réseaux de diffusion de contenu (CDN), magasins d'applications, places de marché, exploitants de moteurs de recherche en tant que régies publici-

taires, prestataires de services de paiement. Enfin, le gendarme de l'audiovisuel appelle à la création d'infraction pénale spécifique pour « atteinte aux droits sportifs ».

**Manque à gagner**  
A noter que cette disposition, comme l'automatisation des blocages, fait partie de la proposition de loi relative à l'organisation, à la gestion et au financement du sport pro-

fessionnel, votée au Sénat en juin dernier, qui attend une inscription à l'agenda de l'Assemblée nationale.

Le secteur du sport tire régulièrement la sonnette d'alarme depuis plusieurs années. En 2023, le manque à gagner dû au piratage s'élevait à 1,5 milliard d'euros, selon l'Arcom, soit 12 % du marché audiovisuel légal, dont 290 millions pour les seuls droits sportifs. Le football français traverse l'une des pires cri-

ses de son histoire, avec DAZN, diffuseur de la Ligue 1, qui a jeté l'éponge la saison dernière, et où aucun diffuseur n'a fait une offre au-delà de 100 millions d'euros pour cette saison, quand les droits de diffusion à la télévision atteignaient 727 millions par an entre 2016 et 2020. Cet été, la Ligue de football a lancé sa propre chaîne, Ligue 1+, pour retransmettre la quasi-totalité des matchs du championnat. ■

**Transport** Les pétroliers rechignent à investir dans les carburants durables pour l'aviation // P. 16

**Banque** Crédit Agricole avance ses pions dans le secteur de la santé // P. 27

Anticipez l'évolution de votre secteur.

Abonnez vos équipes au temps d'avance.

Découvrez nos offres Entreprises :

## Faites de l'international ! 2025

18<sup>e</sup> ÉDITION

LUNDI 8 DÉCEMBRE

### Le RDV international des entreprises franciliennes !

Consultez le programme

#FDI2025

- ORGANISATEURS
- 
- 
- 
- 
- PARTENAIRE
-



# L'industrie de défense européenne met les bouchées doubles

## ARMEMENT

**Le secteur européen de la défense a enregistré une croissance record de 13,8 % en 2024, atteignant 183 milliards d'euros de chiffre d'affaires.**

**L'industrie, qui emploie désormais 633.000 personnes, demande « d'européaniser » l'effort.**

Anne Bauer

Le secteur européen de la défense a connu une croissance record de 13,8 % en 2024 par rapport à l'année précédente, générant un chiffre d'affaires de 183,4 milliards d'euros (213 milliards de dollars), selon un rapport publié mardi par l'Association européenne des industries aérospatiales, de sécurité et de défense (ASD).

C'est la quatrième année de hausse, mais 2024 marque une réelle accélération. Au sein des fabricants d'armement, la croissance se répartit à peu près à égalité entre le secteur naval (+13,6 %), aérien (+13,6 %) et terrestre (+14,3 %). L'ASD déclare représenter plus de 4.000 entreprises, qui péseraient la quasi-totalité de l'activité du secteur au sein des 27 États membres de l'Union européenne, mais aussi de Norvège, du Royaume-Uni et de Turquie.

### Cycle haussier enclenché

Elle note que l'aéronautique civile présente une montée en cadence plus pousive que la défense. Dans le civil, le secteur aéronautique a généré 129,1 milliards de chiffre d'affaires, en croissance de 6 %, avec une hausse de 4,7 % des emplois, à 406.300 postes. En ajoutant les 13,2 milliards de chiffre d'affaires du secteur spatial européen et les activités de services, notamment celles de maintien en condition opérationnelle des équipements, l'ASD déclare avoir représenté un secteur qui pèse 325,7 milliards d'euros, en croissance de 10,1 %, et de 1,1 million d'emplois, le niveau le plus haut jamais enregistré. Et le cycle devrait se poursuivre, voire s'accélérer encore dans la défense, avec l'ouverture de nouvelles lignes de produc-

tion. Deux ans après l'invasion de l'Ukraine par la Russie, l'industrie répond présente. Au vu du cycle nécessaire de réindustrialisation et de recrutement, cela dénote plutôt une bonne réactivité.

Dans l'immédiat, l'aéronautique civile paraît davantage souffrir que le militaire de certains goulets d'étranglement dans sa chaîne d'approvisionnement. Les pénuries de matières premières et de composants électroniques essentiels pèsent, tout comme les coûts élevés de l'énergie, un marché du travail tendu et les restrictions commerciales dues aux sanctions contre la Russie, qui bannissent l'importation aisée de matières premières comme le titane. Actuellement à la tête de l'ASD, le président du groupe suédois Saab, Micael Johansson a ainsi appelé l'Europe à adopter une stratégie qui favorise davantage l'aéronautique civile, « un des rares secteurs de haute technologie où l'Europe occupe encore une position dominante à l'échelle mondiale ». Il a aussi insisté sur la nécessité de continuer à renforcer sa base industrielle de défense afin que l'Europe assure sa sécurité et qu'elle « puisse jouer son rôle dans la construction du pilier européen de l'Otan ».

**L'ASD demande de la continuité dans l'effort, en rappelant que plusieurs difficultés vont persister, notamment dans l'accès aux composants et aux terres rares.**

« L'industrie européenne de la défense a déjà prouvé qu'elle était capable et prête à augmenter encore sa production afin de fournir des capacités opérationnelles supérieures pour répondre aux besoins actuels et futurs », a-t-il ajouté.

Alors que les achats d'armement aux États-Unis sont toujours présentés comme une panacée par nombre de militaires européens biberonnés aux séjours américains, Camille Grand, secrétaire général de l'ASD, a insisté : « Lorsque l'on compare les Européens à leurs concurrents, il faut garder à l'esprit que 98 % des technologies sont disponibles en Europe. La défense européenne est parfaitement

capable, à moyen et long terme, de répondre aux besoins de l'Europe. »

L'an dernier, le secteur a employé 633.000 personnes, soit une hausse annuelle de 8,6 %. L'aéronautique militaire a gagné 10 %, à 240.000 emplois, tandis que la main-d'œuvre dans le terrestre et le naval a augmenté de 7,7 %, à 393.000 personnes. Après des décennies de sous-investissement, de désindustrialisation, de fragmentation et de forte dépendance aux fournisseurs américains, la course au réarmement est bien enclenchée sur le Vieux Continent.

En 2024, la dépense militaire des Européens et du Canada a ainsi atteint 2,02 % du PIB à 418 milliards d'euros (485 milliards de dollars). En 2025, plus aucun pays ne dépensera moins de 2 % de son PIB et pour rappel, les États membres de l'Otan ont promis lors du sommet de l'Otan de juin 2025 de porter leur niveau de dépenses militaires à un minimum de 3,5 % du PIB à la fin de la décennie, et même à 5 % du PIB en ajoutant des investissements à usage dual, comme des infrastructures utiles à la mobilité militaire ou des mesures variées pour renforcer la résilience des populations.

### Acheter européen

L'ASD demande de la continuité dans l'effort, en rappelant que plusieurs difficultés vont persister, notamment dans l'accès aux composants et aux terres rares. « Nous devons nous assurer que nous pouvons continuer à soutenir le renforcement des capacités souveraines européennes », a déclaré mardi à Bruxelles Micael Johansson. « Et cela ne peut pas s'arrêter simplement parce que nous obtenons une sorte de cessez-le-feu et que des négociations sont en cours ».

L'ASD a rappelé qu'une part encore importante des achats européens en matière de défense était destinée à des fournisseurs étrangers, notamment américains, et que les mécanismes européens d'achats groupés et d'aides étaient encore trop timides et pas assez opérationnels. « Il est important que les budgets soient essentiellement dépensés dans l'industrie européenne. » Doté de 150 milliards d'euros, le programme Safe, qui va entrer en vigueur, exige un minimum de 66 % de composants produits dans l'Union européenne et devrait favoriser des regroupements.

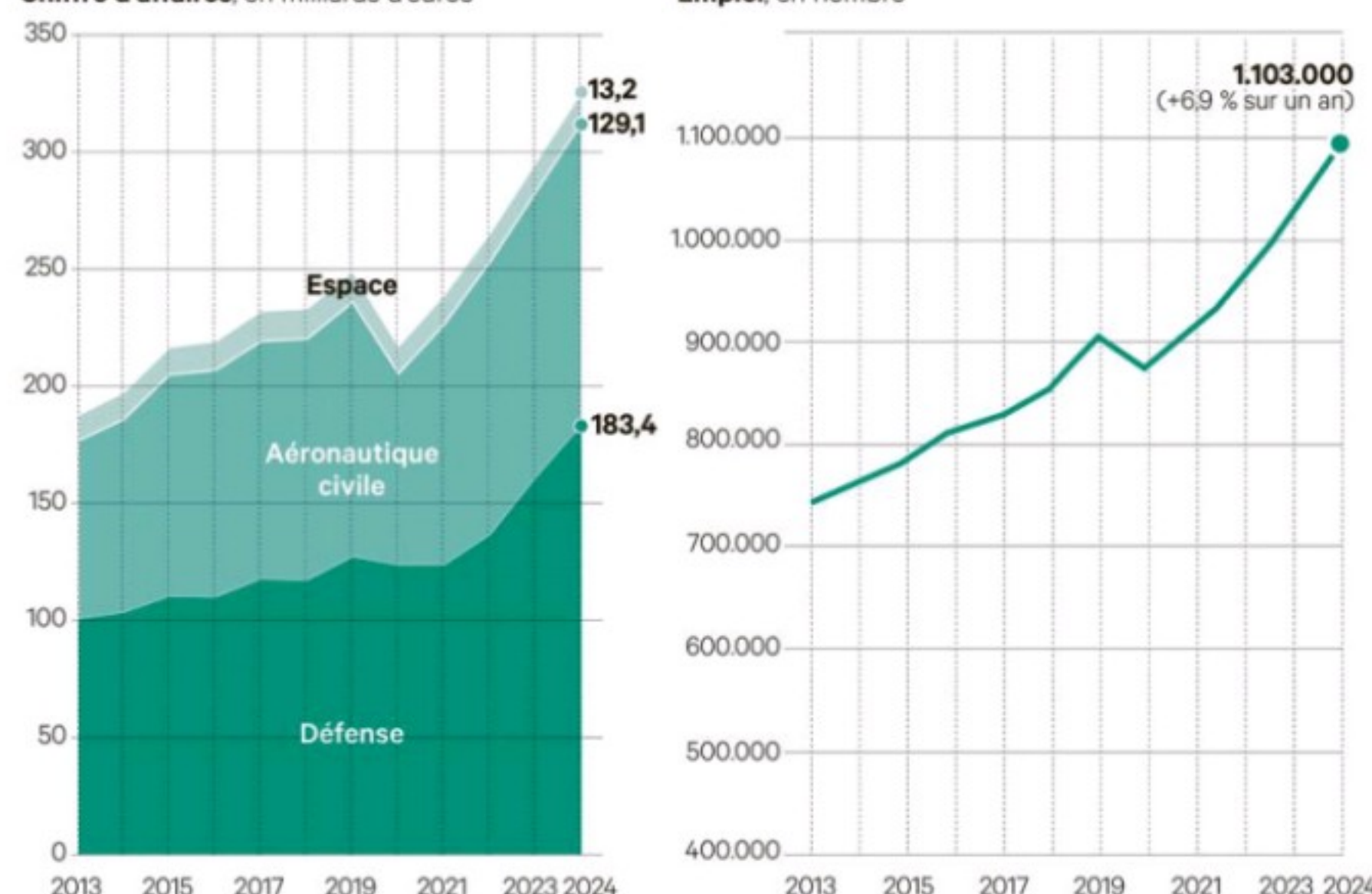
En attendant, dans le Top 10 des sociétés de défense, l'ASD classe BAE Systems en tête, suivi de Thales, Leonardo, Airbus, Rheinmetall, Rolls-Royce, Saab, MBDA, Safran et Naval Group. Un classement légèrement différent d'autres classements mondiaux. Mais pour rappel, seul BAE Systems appartient au Top 10 du classement mondial tout juste publié par l'Institut international de recherche sur la paix de Stockholm (Sipri), quand Leonardo, Airbus et Thales évoluent entre le 12<sup>e</sup> et le 15<sup>e</sup> rang. Et pour Theure, l'insatiable constructeur de chars allemand Rheinmetall, qui annonce rachat sur rachat, est passé de la 26<sup>e</sup> à la 20<sup>e</sup> position. ■



## Le poids des activités de défense en Europe

Chiffre d'affaires, en milliards d'euros

Emploi, en nombre



# Le nouvel eldorado des cabinets

**Alors que les cabinets de conseil traversent une période compliquée, le dynamisme de l'industrie de la défense aiguise les appétits. Tous se renforcent sur ce secteur pour avoir une part du gâteau.**

Alexandre Rousset

Une bouffée d'air pour les cabinets de conseil. Alors que le secteur traverse une période morose, le dynamisme spectaculaire de l'industrie de la défense, consécutif à la guerre en Ukraine et à l'hostilité croissante de la Russie envers l'Europe, est devenu un levier de croissance précieux pour de nombreux acteurs. Mais cela demande une certaine adaptation.

« Pendant des décennies, l'industrie de la défense était relativement stable, nous étions plus dans du maintien de compétences que dans une augmentation des capacités. Il a fallu relancer la machine. Ce qui pose de nombreux défis aux industriels », constate Matteo Ainardi, à la tête d'Arthur D. Little France. Illustration de cette forte demande, le cabinet est passé en quelques années de cinq à une trentaine de consultants dédiés à ce secteur.

« Les entreprises de défense doivent aujourd'hui relever un double défi : accélérer leurs cadences de production face à la montée en puissance des besoins stratégiques, et intégrer rapidement les technologies de rupture issues du

monde civil (drones, IA, systèmes autonomes, etc.) qui transforment en profondeur les équilibres opérationnels », abonde Laurent Benarousse, patron de Roland Berger. Depuis 2022, et le début de la guerre en Ukraine, la branche aéronautique-défense du cabinet français enregistre une croissance à deux chiffres.

**Ce dynamisme de la défense entraîne dans son sillage d'autres activités.**

Idem chez Deloitte, qui revendique cette année une augmentation de 20 % de ses effectifs et de son chiffre d'affaires dans le secteur de la défense. Pour le géant du conseil et de l'audit, les sujets sont nombreux : chaîne d'approvisionnement, communication entre les États et les entreprises, montages financiers et, surtout, la logistique. « Il y a des défis très concrets. Par exemple, comment passer de trois à cinq Rafale produits chaque mois », illustre Jean-Louis Rassineux, responsable monde de la branche aéronautique-défense de Deloitte.

Selon lui, le secteur doit aussi revoir ses priorités : « Avant, il y avait une course à l'excellence technologique, à qui aura la meilleure arme. Mais avec la guerre en Ukraine, on se rend compte que, finalement, c'est le drone qui coûte

5.000 euros qui est important, pas le missile à 100.000 euros. » Un changement de logiciel qui a fait émerger de nombreuses start-up ces dernières années. Là aussi, c'est une aubaine pour les cabinets de conseil. « Outre nos grands clients historiques, dans un écosystème dynamique, nous pouvons maintenant également accompagner ces nouveaux acteurs innovants, qui sont en pleine croissance », souligne Camille Mouysset, associée KPMG en France, à la tête de la section aéronautique-défense.

### Produire plus

Et ce dynamisme de la défense entraîne dans son sillage d'autres activités, par exemple les infrastructures, le transport, l'énergie ou encore les ressources humaines, ces entreprises devant évidemment recruter en masse pour atteindre leurs objectifs.

« Les appels d'offres sur ces sujets se multiplient », se félicite-t-on chez Colombus Consulting. « Nous sommes un cabinet multi-expertise intervenant notamment dans le secteur de la défense. Pour de gros appels d'offres, nous nous allions parfois à des cabinets spécialisés qui recrutent régulièrement d'anciens militaires », explique sa dirigeante, Elsa Cuisinier.

Car le mouvement profite aussi à de plus petits acteurs. C'est le cas d'AEY Défense, qui propose du conseil sécuritaire aux entreprises, mais qui est historiquement

Les Echos  
Le Parisien  
SERVICES

**PUBLIEZ VOS COMMUNIQUÉS DE PRESSE DANS LES ECHOS**

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





L'an dernier, l'aéronautique militaire a gagné 10 %, à 240.000 emplois, tandis que la main-d'œuvre dans le terrestre et le naval a augmenté de 7,7 %, à 393.000 personnes.  
Photo Alain Jocard / AFP

Le Top 10 des entreprises de défense européennes

Ventes 2024, en milliards de dollars			
Rang	Société		Variation 2024/2023, en %
1	BAE Systems Royaume-Uni	32,3	+17,1 ▲
2	Thales France	15,9	+50,1 ▲
3	Leonardo Italie	13,8	+11,3 ▲
4	Airbus Defence & Space France*	12,7	-1,5 ▼
5	Rheinmetall AG Allemagne	8,2	+50,1 ▲
6	Rolls-Royce Royaume-Uni	5,7	+12,4 ▲
7	Saab AB Suède	5,5	+26,7 ▲
8	MBDA France*	5,3	+8,9 ▲
9	Safran France	5,2	+17,1 ▲
10	Naval Group France	4,8	+3,4 ▲

\*Siège mais présent dans plusieurs pays  
\* LES ECHOS \* / SOURCES : ASD, DEFENCE NEWS

La mise à jour de la loi de programmation militaire reportée

La rallonge budgétaire de 3,5 milliards d'euros promise aux armées par Emmanuel Macron passera par l'adoption du projet de loi de finances 2026. L'autre enveloppe de 3 milliards supplémentaires prévue pour 2027 devra attendre.

taires face au « blocage » sur le budget au Parlement, l'exécutif prévoit néanmoins la tenue d'un débat et d'un vote non contraignant le 10 décembre à l'Assemblée nationale afin de discuter du budget de la défense, le seul « en augmentation importante » dans le projet de loi de finances (PLF) pour 2026.

Charles Plantade

Promise initialement pour « la fin de l'automne », l'actualisation de la loi de programmation militaire (LPM) 2024-2030 sera finalement présentée au Parlement « au premier trimestre 2026 », a annoncé mardi Catherine Vautrin. La faute aux « textes budgétaires qui prennent beaucoup de temps », a justifié la ministre des Armées sur le plateau de TFL.

Dans le cadre des discussions parlementaires thématiques voulues par Sébastien Lecornu pour avancer sur des sujets jugés priori-

« Augmenter notre sécurité »

Le PLF 2026 prévoit en effet une rallonge de 3,5 milliards d'euros promise aux armées par Emmanuel Macron, ce qui porte à 57,1 milliards d'euros (+13 %) le budget défense. L'adoption du PLF officialisera ce supplément. L'autre enveloppe de 3 milliards supplémentaires mise sur la table par le chef de l'Etat et prévue pour 2027 devra en revanche, pour être adoptée, attendre le premier semestre 2026 et l'examen de la loi d'actualisation de la LPM 2024-2026, qui prévoit sur cette

période 413 milliards d'euros pour les armées. « L'Europe se réarme. La situation mondiale a beaucoup changé. Les dividendes de la paix sont terminés. Augmenter le budget [...], nous le faisons évidemment pour augmenter notre sécurité, pour quelque part montrer que la France est capable de se défendre », a fait valoir la ministre. Dans le détail, le projet de budget défense 2026 prévoit notamment une hausse de 10 %, à 6,5 milliards d'euros, des crédits d'entretien des matériels afin d'accroître leur disponibilité. Il prévoit aussi « d'améliorer l'équipement des forces et d'accélérer leur livraison pour être prêt à un engagement au plus tôt », précisent les documents budgétaires. Les crédits d'acquisition d'équipements et matériels sont ainsi en hausse de 37 %, à 22,9 milliards d'euros. Balard prévoit par ailleurs la création de 800 postes, pour atteindre près de 272.300 équivalents temps plein en 2026. ■

Quand la défense va, tout va

LE FAIT DU JOUR ÉCONOMIQUE de David Barroux

L'industrie de l'armement n'est pas une industrie totalement comme les autres, pour au moins trois raisons. La première est qu'il s'agit, bien sûr, d'une industrie totalement stratégique en matière de souveraineté. A l'exception des Etats-Unis et peut-être de la Chine, un pays ne peut sans doute pas fabriquer toutes les armes dont il a besoin et doit en partie s'appuyer sur des fournisseurs extérieurs. Mais la France, qui a l'ambition d'être une grande puissance militaire, se doit de maîtriser au moins une

bonne partie des technologies les plus critiques qui lui permettent d'être largement autonome. Ne serait-ce que sur le terrain de la dissuasion nucléaire, qui ne peut pas être sous-traitée ou dépendante de tiers. La deuxième est qu'il s'agit, en plus, d'une industrie en croissance tirée par la hausse des budgets militaires européens qui a en prime la particularité de ne pas être délocalisable. Dans une Europe dont la croissance est faible et qui se désindustrialise, l'écosystème de l'armement est un moteur qui peut tirer l'économie et l'emploi domestique. Il ne faut pas se réjouir du retour de la guerre sur le Vieux Continent, mais il faut admettre que le réarmement européen peut avoir un impact macroéconomique positif. La dernière spécificité est que

l'armement est une industrie qui tire l'innovation. Et toutes les avancées industrielles – dans les matériaux, l'électronique, l'informatique, les semi-conducteurs, les télécommunications, l'optique... – réalisées grâce aux financements dont bénéficie l'industrie de défense sont ensuite de nature à stimuler, par ruissellement, des pans entiers des autres industries. Aux Etats-Unis comme en Israël, de nombreuses innovations sur le marché civil n'auraient jamais vu le jour si, en amont, les budgets de la défense n'avaient pas été au rendez-vous. L'Europe pourrait bénéficier davantage d'un tel retour sur investissement. Personne ne souhaite la guerre ou des conflits armés, mais il faut reconnaître que quand la défense va, tout va. ■

de conseil

et principalement spécialiste du recrutement d'experts de la défense pour, entre autres, des missiles ou des fabricants de drones.

« Je vois bien que de nouveaux acteurs du conseil arrivent sur ce secteur. Tous veulent avoir une branche défense désormais. Mais c'est une concurrence saine, et le marché est assez dynamique pour tout le monde », explique Jeremy Sarthou, fondateur d'AEY Défense. Depuis le début de l'invasion russe de l'Ukraine, en 2022, l'entreprise a vu son chiffre d'affaires, tout comme ses candidatures, progresser d'environ 20 % chaque année.

Un sujet central. Pour répondre à la demande, les cabinets de conseil cherchent à se renforcer par tous les moyens. « Il y a une véritable chasse aux talents en ce moment. Que ce soit des consultants, ou des profils venus directement de l'industrie de la défense et qui souhaitent se reconverter dans le conseil », analyse Matteo Ainardi.

**Changement de mentalité**  
Ces profils restant relativement rares, beaucoup de cabinets optent pour la formation interne, en orientant des consultants vers les métiers de la défense. KPMG va même encore plus à la source, en intensifiant ses partenariats avec les grandes écoles d'ingénieurs, afin de repérer les futurs cadors du secteur. Mais ces consultants, jeunes ou moins jeunes, sont-ils attirés par ce cœur de métier, au risque d'être assimilés à des « marchands

d'armes » ? Pour Jeremy Sarthou, certains complexes ont disparu : « Avant, ce n'était pas éthiquement assumé de travailler sur ces sujets, certains s'en cachaient. Mais on voit maintenant des candidats qui veulent s'investir par patriotisme. C'est un phénomène vraiment récent », assure-t-il. « Les mentalités ont changé. Avec le contexte international, la défense est maintenant vue comme un outil de souveraineté, de protection de notre mode de vie », abonde Elsa Cuisinier, qui assure en avoir discuté avec ses équipes. Jean-Louis Rassinoux, lui, est plus direct : « La réalité, c'est que Poutine est là, et qu'il faut se défendre si l'on veut protéger notre démocratie. » ■

« Il y a une véritable chasse aux talents en ce moment. Que ce soit des consultants, ou des profils venus directement de l'industrie de la défense et qui souhaitent se reconverter dans le conseil. »  
MATTEO AINARDI  
Arthur D. Little France

LE CRÉDIT MUTUEL DONNE LE

# TOUT SCHUSS VERS LE SHOW

MEILLEUR PLAN DU PÈRE NOËL

NOUVELLE PASSERELLE ACCÈS DIRECT

hauts-de-seine LE DÉPARTEMENT

TF1, L'Équipe, RIFFX, A21, G7, fnac, GSF, evian, Coca-Cola, JACQUARD

## LA SEINE MUSICALE

Benjamin Millepied, Casse-Noisette  
Sting, The Last Ship  
Ballet Preljocaj, Requiem(s)  
Insula orchestra  
Laurence Equilbey  
Erik Truffaz et Antonio Lizana  
Orchestre Appassionato  
Festival Chorus des Hauts-de-Seine  
Béjart Ballet Lausanne  
Orchestre national d'Île-de-France  
Eric-Emmanuel Schmitt  
Awa Ly  
Marie-Claude Pietragalla  
Archive  
Sona Jobarteh  
La Haine  
David Byrne  
Vladimir Cosma

Crédit Mutuel PARTENAIRE MAJORS



# Les Français réclament des voitures moins chères et plus simples

## AUTOMOBILE

**Selon l'édition de 2026 de l'Observatoire Cetelem, le prix des voitures neuves est la principale explication à l'atonie du marché automobile européen.**

Lionel Steinmann

Comment sortir le marché automobile européen de sa torpeur ? Interpellée par les industriels, la Commission européenne a ouvert depuis le début de l'année un « dialogue stratégique » avec le secteur pour lui venir en aide. Mais pour les clients, le plus important est d'avoir des voitures abordables, comme le montre l'édition 2026 de l'Observatoire Cetelem.

Les chiffres du mois de novembre, tombés lundi, ont rappelé l'apathie du marché hexagonal, qu'on retrouve dans la plupart des pays européens. Depuis le début de l'année, les ventes en France sont en retrait de 23 % par rapport à leur niveau de 2019. En additionnant les voitures et les véhicules utilitaires, cela représente 500.000 à 600.000 véhicules neufs de moins par an depuis 2020.

### « Toute la filière en difficulté »

« On est tombé aujourd'hui à des volumes de production très faibles, résume Flavien Neuvy, directeur de l'Observatoire Cetelem. Or il faut que les usines tournent, sinon cela met toute la filière en difficulté. » Autre conséquence, le parc roulant ne se renouvelle plus assez : plus de la moitié de voitures en circulation ont plus de 10 ans d'âge, ce qui pose problème aussi bien pour les émissions de CO<sub>2</sub> que pour la sécurité.

Pour comprendre pourquoi les ménages ne vont plus chez les concessionnaires, l'Observatoire Cetelem a interrogé, cet été, 15.700 personnes dans treize pays, avec un zoom sur la France où 3.100 interviews ont eu lieu. Et le message est sans ambiguïté : les voitures neuves sont perçues comme trop chères.

84 % des personnes sondées (88 % en France) estiment que le prix moyen d'un véhicule a plutôt ou beaucoup augmenté ces derniè-

res années, et 89 % estiment que ce prix moyen est plutôt ou trop élevé, un chiffre qui grimpe à 94 % dans l'Hexagone.

Ce n'est pas qu'une perception : le prix moyen des voitures vendues en France est passé de 28.203 euros en 2020 à 35.181 euros en 2024, a calculé Cetelem. L'achat d'une voiture neuve n'est plus à la portée d'une grande partie des ménages. Seuls 1,7 % d'entre eux achètent chaque année un véhicule de première main. C'est deux fois moins qu'en 2017. 59 % de l'échantillon de l'enquête estime que cette hausse n'est pas justifiée, et les Français interrogés sont 71 % à le penser. Seuls 49 % d'entre eux estiment qu'une voiture neuve représente un bon rapport qualité-prix.

### Des pistes pour baisser l'addition

Les constructeurs ont compris que la cote d'alerte était atteinte : au premier semestre 2025, le prix moyen de vente en France a chuté de plus de 800 euros sur un an, à 34.312 euros. Sans que cela suffise toutefois à relancer les ventes.

Pour ramener un potentiel achat dans leur budget, les automobilistes ne manquent pas d'idées. 75 % des Français sondés estiment que les constructeurs doivent réduire leurs marges, et 81 % estiment que l'Etat devrait encadrer les prix. La piste la plus réaliste porte sur l'évolution de l'offre. 81 % sont d'accord pour avoir moins de choix, si les économies d'échelle permettent de baisser les prix.

Par ailleurs, 66 % d'entre eux estiment que la mesure prioritaire pour relancer le marché serait de proposer « des voitures moins chères, mais plus simples (équipements, esthétique, puissance) ». Sur l'ensemble de l'échantillon, ils sont 26 % à voir des économies à réaliser sur le nombre d'aides à la conduite. 24 % sont prêts à envisager une voiture plus petite, et 23 % sont prêts à rogner sur les systèmes audio et multimédia.

Cette pratique, appelée « décontingent », existe déjà dans le secteur. Mais elle n'est pas très populaire chez les constructeurs. « Cela fait des décennies qu'ils mobilisent leur ingénierie pour enrichir le contenu de leurs modèles, pointe Flavien Neuvy. Faire l'inverse leur paraît un peu contre-nature. » ■



89 % des personnes sondées estiment que le prix moyen d'une voiture neuve est plutôt élevé ou trop élevé. Photo Shutterstock

## Le constructeur de piles Symbio taille dans le vif

**Alors que les discussions entre actionnaires se poursuivent, les 530 salariés de Symbio vont connaître mercredi les détails du plan de sauvegarde de l'emploi. 50 à 70 % des postes sont menacés.**

Stéphane Frachet  
— Correspondant à Lyon

Entre 50 et 70 % des effectifs pourraient disparaître chez Symbio à Saint-Fons, près de Lyon (Rhône), où démarre ce mercredi matin la première réunion du plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) entre syndicats et direction. « On ne s'attendait pas à une purge aussi brutale », réagit un délégué syndical qui craint de voir 371 postes sur 530 supprimés au sein du fabricant de piles à hydrogène pour les transports. La CFDT estimait mardi soir une menace sur la moitié des effectifs, soit 250 suppressions de postes. Vincent Guilly, secrétaire CFTC du CSE, envisageait également une

perte de la moitié du personnel. Après une centaine de démissions depuis l'été dernier.

Pas de commentaire de la part de Jean-Baptiste Lucas, PDG de Symbio depuis cet été, si ce n'est qu'il veut « préserver l'entreprise et le maximum d'emplois ». Celui-ci se retranche derrière la confidentialité des négociations en cours entre les trois actionnaires de l'entreprise : Stellantis, qui veut se retirer, Forvia et Michelin, qui tentent de le ramener à la raison. « Stellantis a longtemps fait le mort. Ils ont fini par accepter un accord au terme d'une procédure de conciliation qui vient d'aboutir. Cela évite un placement de l'entreprise en procédure collective », explique une source judiciaire proche du dossier.

### La survie de la gigafactory incertaine

Sous l'égide du tribunal des activités économiques de Lyon, Stellantis a donc validé, le 21 novembre, le principe d'une compensation à son départ de l'actionnariat et à l'arrêt

de son programme de véhicules utilitaires légers à motorisation électrique alimentés par une pile à combustible. « Les conditions et les sommes à engager sont toujours en discussion », poursuit l'entourage de Jean-Baptiste Lucas.

Annulé l'été dernier, le retrait du constructeur menace la survie de la gigafactory implantée dans la vallée de la chimie. « L'abandon de l'hydrogène pour les véhicules utilitaires légers de Stellantis a fait disparaître 80 % des commandes », dit Stéphane Covarel, délégué syndi-

**« L'abandon de l'hydrogène pour les véhicules utilitaires légers de Stellantis a fait disparaître 80 % des commandes. »**

STÉPHANE COVAREL  
Délégué syndical

cal. Selon nos sources, les deux autres actionnaires réclamaient initialement entre 300 et 400 millions d'euros au constructeur automobile européen pour compenser son départ. Des montants que personne ne confirme. Ces sommes permettraient à la direction de financer le PSE qui démarre et aussi une nouvelle orientation.

### Un contrat aux Etats-Unis

En juillet, Jean-Baptiste Lucas avait annoncé que la gamme des piles de 75 kW allait être renforcée pour répondre aux besoins de la mobilité lourde, un segment sur lequel Symbio vient de remporter de premiers contrats sur le sol américain. Jusqu'à présent, la gigafactory de Symbio, présentée comme le plus grand site européen de piles à combustible hydrogène, aurait coûté 800 millions d'euros aux actionnaires et à l'Etat qui a mobilisé des fonds européens. « Il est impensable que tout cela soit réduit à néant », soulignait Jean-Baptiste Lucas l'été dernier. ■

# Les pétroliers rechignent à investir dans les carburants durables pour l'aviation

## TRANSPORT

**La législation européenne prévoit de décarboner l'aviation avec des biocarburants et des carburants de synthèse.**

**Mais elle se heurte au manque d'allant des pétroliers.**

Hortense Goulard

Le compte à rebours a commencé. La législation européenne impose aux compagnies aériennes d'incorporer une part de biocarburants et, bientôt, de carburants de synthèse pour décarboner le transport aérien. Mais les pétroliers, qui ont converti certaines raffineries pour pouvoir fabriquer des biocarbu-

rants, rechignent à investir dans les carburants de synthèse, jugés trop chers et trop risqués.

Pour l'instant, les capacités de production de carburants de synthèse sont quasiment inexistantes. Quelques projets pilotes existent, mais aucune usine n'est capable de les fabriquer en grande quantité. Et ce, alors que la réglementation européenne imposera un taux d'incorporation minimal de 1,7 % d'« e-SAF » à compter de 2030, de 5 % en 2035, de 10 % en 2040 et de 35 % en 2050. « Sachant qu'il faut environ trois ans pour construire une raffinerie et que nous sommes à quatre ans de l'échéance réglementaire, il reste en gros un an pour lancer la construction des premiers sites de production, si l'on veut disposer des quantités nécessaires en 2030 », souligne Filip Cornelis, directeur de la DG Move, chargé du transport aérien, au sein de la Commission européenne. « Nous devons donc vraiment fran-

chir cette étape dans l'année à venir et voir se lancer au moins une douzaine de projets sur la quarantaine actuellement à l'étude », ajoute-t-il.

### 100 milliards d'euros

Pour tenter de réveiller les entreprises du secteur, la Commission européenne a présenté un plan d'investissements début novembre. Elle va s'efforcer de mobiliser 2,9 milliards d'euros d'ici à 2027 pour le secteur, dont 2 milliards proviendraient du programme InvestEU. Objectif : mobiliser 100 milliards d'euros d'investissements, majoritairement du secteur privé, d'ici à 2035.

A plus long terme, l'exécutif européen voudrait créer une chambre de compensation pour jouer un rôle d'intermédiaire entre les acheteurs et les producteurs de carburants durables, même si les détails restent flous. « L'idée est d'avoir un système à double enchère », explique Jérôme du Boucher, expert aviation

chez Transport et Environnement.

« Un intermédiaire de marché organiserait une enchère avec les producteurs pour fixer le prix où ils peuvent vendre leurs volumes, et une autre avec les acheteurs de carburants durables. S'il y a une différence de prix, il y aurait des subventions publiques pour s'assurer que l'offre rencontre la demande », poursuit l'expert.

Les pétroliers ont commencé à investir dans les biocarburants, plus faciles à fabriquer dans des raffineries existantes, en les modifiant à la marge. Mais ils rechignent encore à se lancer dans la fabrication de carburants de synthèse (« e-fuels », en anglais), une nouvelle technologie plus chère et qui n'a pas encore fait ses preuves.

### Une seule usine en chantier

« Les projets les plus avancés sont en phase d'étude », relève un industriel du secteur. « Aucun projet n'a pris sa décision finale d'investissement. La

Commission et son plan d'investissement tentent de résoudre cette équation, de débloquer ces projets pour qu'ils puissent décider d'investir en 2026 et commencer à produire en 2030. Si on rate 2026, il n'y aura pas d'e-fuels en 2030. » Seule une entreprise allemande, Ineratec, s'est lancée dans la construction d'une usine de carburants de synthèse près de Francfort, avec le soutien de la Banque européenne d'investissement. Cette installation pourra produire 2.500 tonnes d'e-fuels par an, une fois qu'elle sera opérationnelle. Ce qui est très loin de répondre aux besoins des compagnies aériennes européennes.

« Quand on discute avec les porteurs de projets, ils ont des problèmes de permis, des problèmes industriels, des problèmes de choix de technologies, etc. », poursuit le même industriel. « Mais ils ont surtout un problème de financement. Il n'y a aucune banque qui voudra mettre de l'argent

sur ces projets, tant qu'ils n'ont pas la certitude que, derrière, il y a les clients qui sont prêts à payer ces produits. » Les biocarburants coûtent actuellement entre deux et trois fois plus chers que les carburants traditionnels, à partir d'énergie fossile, selon l'Ufip, qui représente les pétroliers. Tandis que les carburants de synthèse coûtent entre huit et dix fois plus chers que les carburants issus du pétrole.

« Les compagnies aériennes nous disent que c'est beaucoup trop cher », poursuit la même source industrielle. « Ils ont un problème de compétitivité par rapport aux compagnies aériennes qui ont leur hub en dehors de l'Europe et qui ne paient pas les SAF [carburants durables, NDLR] sur la deuxième partie du voyage. » Si la Commission européenne ne modifie pas ses règles, ou ne parvient pas à subventionner le secteur, « il y aura un refus d'obstacle de la part des compagnies aériennes », parie-t-il. ■



# La Compagnie des Alpes va lancer un Parc Astérix en Allemagne

## LOISIRS

**Le parc Belantis racheté au printemps sera consacré aux héros de Goscinny et Uderzo.**

**L'objectif est de passer la fréquentation de 300.000 à 900.000 visiteurs annuels.**

Yann Duvert

Les irréductibles Gaulois vont bientôt poser leurs valises de l'autre côté du Rhin dans la région de Leipzig. Le parc d'attractions Belantis, racheté par la Compagnie des Alpes (CDA) au printemps dernier sera bientôt consacré aux héros créés par René Goscinny et Albert Uderzo. « En accord avec les éditions Albert René, nous avons pris la décision de transformer le parc de loisirs Belantis tel qu'il est aujourd'hui pour en faire le premier Parc Astérix en dehors de France », a-t-elle indiqué dans un communiqué. « Cette mutation se fera graduellement avec un changement officiel de nom à horizon 2030-2031. » En attendant, une première étape sera franchie dès le printemps 2026, avec l'inauguration d'une zone consacrée au célèbre chien Idéfix.

Le choix de l'implantation en Allemagne n'est pas anodin : la licence Astérix est très populaire outre-Rhin. Très éloigné du parc original, le nouveau site ne peut bien sûr pas le cannibaliser. Et pour ce qui est de la concurrence allemande, la locomotive du pays, Europa-Park, est bien plus proche de Stuttgart ou de Strasbourg. Le

parc Belantis est mieux situé pour capter les clientèles de Berlin ou de Dresde.

S'il avance prudemment en fixant la date de ce « rebranding » à la prochaine décennie, le groupe français nourrit tout de même de grandes ambitions. Selon nos informations, il prévoit une enveloppe d'une centaine de millions d'euros pour le réaménagement du parc allemand, où plus de 40 hectares de foncier sont encore disponibles. Il espère également tripler sa fréquentation, la faisant passer de 300.000 à 900.000 visiteurs annuels, et faire bondir son chiffre d'affaires, qui s'établissait à 11 millions d'euros en 2024.

Sauf problème, il y aura donc un deuxième Parc Astérix, dont la CDA espère qu'il connaîtra le même succès que l'original. Ouvert il y a 35 ans à Plailly (Oise), à quelques kilomètres de Paris, il accueille désormais près de 3 millions de clients par an, ce qui l'installe solidement sur le podium des parcs français, derrière Disneyland et au coude-à-coude avec le Puy du Fou.

Une réussite sur laquelle veut capitaliser son propriétaire et exploitant, qui a annoncé il y a quelques semaines un plan d'investissement de 250 millions d'euros jusqu'à 2030. Il devra notamment augmenter de 20 % la capacité du parc, tout en favorisant l'été et la période d'ouverture.

Sur ce point, le travail a déjà débuté : ouvert du printemps à la fin des vacances d'été, le Parc Astérix accueille également des visiteurs pendant les vacances de Noël et la saison d'Halloween, qui a connu cette année un record de fréquentation sur 20 jours d'ouverture, avec 557.000 clients. Année après année, la Compagnie des Alpes poursuit son ascension. Le



Le Parc Astérix original, ouvert il y a 35 ans à Plailly (Oise), à quelques kilomètres de Paris, a attiré 3 millions de visiteurs cette année.

Photo Olivier Corsan/Photopqr/Le Parisien/Maxppp

groupe de loisirs a présenté, mardi, des résultats annuels record, reflétant la bonne santé de toutes ses activités (domaines skiables, parcs de loisirs, complexes sportifs, hospitalité).

### Un chiffre d'affaires de 1,4 milliard

Son chiffre d'affaires a enregistré une hausse de 12,8 % à 1,4 milliard d'euros, assorti d'un excédent brut opérationnel (EBO) de 409 millions (+16,7 %). A périmètre comparable, c'est-à-dire en excluant une partie des résultats d'UrbanSoccer et du parc allemand Belantis récemment acquis, ces progressions atteignent respectivement 8,9 et 11,9 %. Côté rentabilité, le taux de marge d'EBO s'améliore également, à 29,3 % du chiffre d'affaires (+1 point).

Si l'ensemble de ses divisions ont contribué à ces bonnes performances, les parcs de loisirs ont une nouvelle fois tiré sa croissance. Avec 678 millions d'euros lors de l'exercice écoulé, cette activité (qui

comprend également les complexes UrbanSoccer) affiche une croissance de ses revenus à deux chiffres : +10,5 % à périmètre comparable, et +18,9 % en données publiées. Depuis plusieurs années maintenant, elle s'est imposée

### Les parcs de loisirs ont une nouvelle fois tiré la croissance du groupe.

**Avec 678 millions d'euros lors de l'exercice écoulé, cette activité affiche une croissance de +10,5 % à périmètre comparable, et +18,9 % en données publiées.**

comme la première source de revenus du groupe, devant les domaines skiables.


Ces derniers restent néanmoins à un niveau élevé (594 millions, +7,5 %) et surtout plus rentables. Leur EBO atteint 37 % de leur chiffre d'affaires (contre 26 % pour les parcs de loisirs), en hausse de 2 points grâce notamment à la baisse des prix de l'électricité.

### Le ski toujours plus rentable

Et l'horizon semble dégagé : même si la perte de la délégation de service public de Tignes a constitué un coup dur l'an passé, la Compagnie des Alpes s'est remise en selle. Elle a remporté celle de Pralognan-la-Vanoise en juillet, et a surtout sécurisé il y a quelques jours celle de La Plagne, la plus grande station du monde, pour vingt-cinq ans. En conséquence, les revenus attendus des contrats signés ou en cours (le « backlog ») atteignent désormais 10,7 milliards d'euros, en hausse de

80 % par rapport à l'an dernier. Enfin, sa division consacrée à la distribution et l'hospitalité, qui comprend notamment les résidences MMV ou les trains de nuit de Travelski, a elle aussi progressé, de 7,6 % à 125 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Forte de ces résultats, la CDA va reverser à ses actionnaires 52 % de son résultat net, qui atteint cette année 118 millions d'euros. Tout en prévoyant de maintenir son rythme d'investissements, auxquels elle va consacrer 20 % de son chiffre d'affaires l'an prochain. Les projets ne manquent pas, puisque le groupe va engager des montants conséquents dans ses parcs de loisirs, notamment au Futuroscope et au Parc Astérix. Sans compter le parc allemand Belantis, voué à devenir le « premier Parc Astérix hors de France » après avoir été réaménagé.

 Lire « Crible » Page 34

## Un tiers des albums de la bande dessinée vendus outre-Rhin

**Astérix a une histoire d'amour avec l'Allemagne, où le marché de la BD ne pèse pourtant pas autant que dans l'Hexagone. Le nom du ministre allemand de la Défense, Boris Pistorius, a même été donné à l'un des personnages du dernier album.**

Emmanuel Grasland  
— Bureau de Berlin

Les irréductibles Gaulois mettent le cap sur l'Allemagne. Mardi matin, la Compagnie des Alpes a annoncé qu'elle allait transformer le parc de loisirs Belantis, près de Leipzig, pour en faire le premier Parc Astérix en dehors de France. Une zone dédiée à Idéfix, le petit chien d'Obélix, sera inaugurée au printemps 2026. Cette décision ne doit rien au hasard, par Toutatis ! Astérix a une histoire d'amour avec l'Allemagne. Depuis le lancement de la série d'Uderzo et Goscinny en 1959, plus de 400 millions d'albums ont été vendus dans le monde, dont environ un tiers en Allemagne. A lui seul, le dernier album de la série « Astérix en Lusitanie » a été tiré à 1,8 million d'exemplaires pour son lancement dans les pays germanophones.

Outre-Rhin, la bande dessinée est lue par tout le monde, tous sexes

et générations confondus. Une édition à couverture souple du nouvel Astérix est disponible pour 7,99 euros dans les supermarchés et les maisons de presse tandis que la version originale, en couverture rigide, coûte 13,50 euros.

Mais Astérix est une exception. Si les mangas ont du succès en Allemagne, la BD franco-belge reste souvent perçue comme un genre mineur, destiné aux enfants. Dans ce pays de 84 millions d'habitants, le marché de la BD ne pèse pas autant que dans l'Hexagone. A Berlin, on compte moins d'une dizaine de librairies spécialisées en BD contre plus d'une quarantaine à Paris.

« Il y a encore des gens qui entrent dans la librairie et me demandent si j'ai de vrais livres, même si cela évolue avec l'essor du roman graphique », explique Claire Grenier, libraire et propriétaire du Grenier à Bulles à Berlin. Pour nombre d'Allemands, les comics sont achetés par des enfants ou des gens rebutés par les livres classiques. Pour autant, « la scène de la BD est assez chouette en Allemagne et beaucoup plus portée par les illustratrices qu'en France », souligne Claire Grenier.

Quelle a été la recette du succès d'Astérix outre-Rhin ? En fait, le décollage ne s'est produit qu'avec le deuxième album. Contrairement à la France, il s'agissait d'« Astérix et

Cléopâtre ». « Une astuce intelligente de l'éditeur de l'époque, Adolf Kabatek, qui a ainsi pu profiter du succès du film avec Elizabeth Taylor, qui était extrêmement populaire », explique Wolf Stegmaier, directeur de la maison danoise Egmont-Ehapa, l'éditeur d'Astérix outre-Rhin.

### Un ministre dans Astérix

L'autre raison, c'est la justesse de l'adaptation. Des ministres du gouvernement de Friedrich Merz dans Astérix ? C'est possible, du moins dans la version allemande. Dans le dernier album du célèbre gaulois « Astérix en Lusitanie », le centurion romain Nouvelopus est devenu Pistorius, reprenant le nom du ministre allemand de la Défense, Boris Pistorius. Angela Merkel, Gerhard Schröder ou Jacques Chirac ont aussi été évoqués dans le passé.

En Allemagne comme ailleurs, les albums d'Astérix font l'objet

d'une adaptation et pas seulement d'une traduction. Autrement dit les noms et les blagues sont revus pour tenir compte du contexte local. « Si une blague fonctionne aussi bien en allemand qu'en français, je la traduis bien sûr mot à mot, mais cela n'est malheureusement possible que dans 20 à 30 % des cas », explique le traducteur allemand Klaus Jöken.

En Allemagne, Panoramax s'appelle Miraculix, Abraracourcix est connu sous le nom de Majestix tandis qu'Assurancetourix se nomme Troubadix. Dans « Astérix et Latraviata », les problèmes de la Deutsche Bahn étaient déjà évoqués en 2001. Les célèbres TGV (transports gaulois véloces) étaient remplacés par des ICE. Ce qui signifiait « Irrfahrten & Chaos Express » (voyages erratiques et chaos express).

### Michael Schumacher sur un char

Astérix inclut aussi des clin d'œil aux stars allemandes. « Dans « Astérix en Italie », j'ai renommé le coureur automobile romain Coronavius en Caligarius. Ce mot latin signifie « cordonnier » en allemand, ce qui est une allusion à Michael Schumacher », explique Klaus Jöken. Dans une adaptation cinématographique d'« Astérix aux Jeux Olympiques », l'icône allemande de la Formule 1 apparaît aussi sous le

nom de Schumix et participe à une course de chars romains.

En Allemagne, tout avait pourtant très mal commencé pour le guerrier gaulois. Kauka, la première maison d'édition allemande chargée d'Astérix, avait publié trois albums (« Astérix le Gaulois », « Astérix et les Goths », « Astérix et la serpe d'or ») entre 1963 et 1965.

Mais les changements réalisés sur les images, la typographie et surtout la langue ont changé le récit : Astérix et Obélix, devenus Sigg et Barrabas, sont deux Allemands qui défendent leur peuple contre le communisme et l'occupation américaine.

### Sous-entendus d'extrême droite

Le petit village rebelle des Gaulois, entouré de camps romains, disparaît au profit d'un territoire désigné comme « Germania » et séparé en deux par un mur. « Les Gaulois sont désormais les Allemands de l'Ouest, les Romains qui occupent l'Allemagne sont les Américains et les Goths sont les Allemands de l'Est », expliquait en 2009 l'universitaire autrichien Klaus Kaindl, dans un colloque à la Sorbonne consacré à Astérix (\*).

Le menhir d'Obélix est assimilé au complexe de culpabilité des Allemands, dont il convient de se débarrasser. Il faut dire que le premier

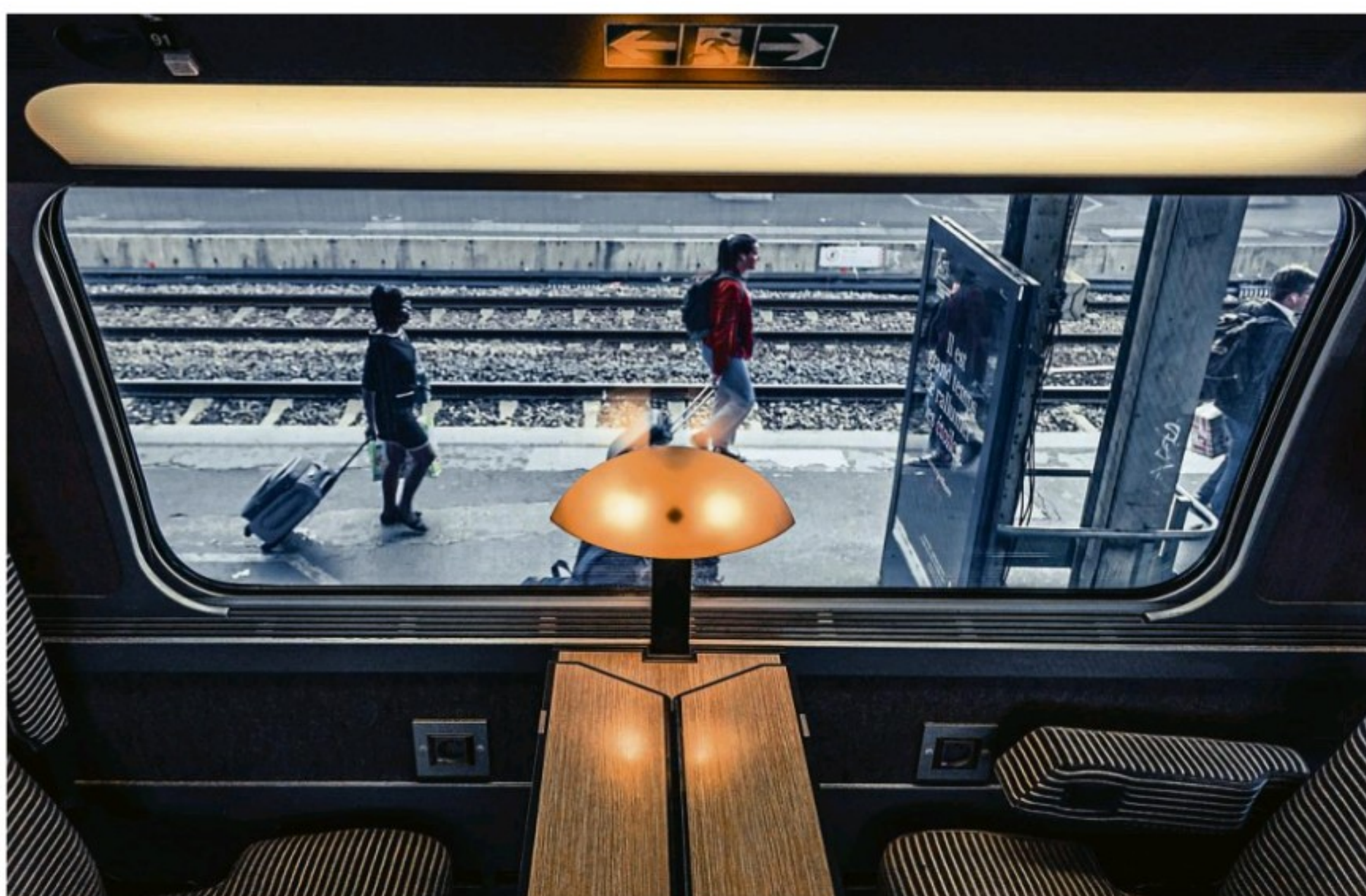
éditeur, Rolf Kauka, est passé par les jeunesses hitlériennes et a fait la guerre en France et à l'est. Avertis de ces sous-entendus d'extrême droite par des collègues d'« Hara-Kiri », Goscinny et Uderzo poussent un coup de gueule et font en sorte de changer de maison d'édition pour le danois Egmont-Ehapa.

Dans les années 1960-1970, les albums d'Astérix n'étaient pas disponibles en RDA, mais quelques-uns des films y ont été diffusés à partir des années 1980. Aujourd'hui encore, Astérix marche mieux à l'ouest du pays qu'à l'est. « Mais cela change progressivement », estime Wolf Stegmaier.

Comment les Allemands jugent-ils l'album « Astérix et les Goths » ? « Les Allemands ne se sont jamais vraiment identifiés à cet album », répond Wolf Stegmaier. On peut les comprendre. Equipés de casques à pointe, les Goths y apparaissent comme des adeptes de l'entraînement militaire, de la propreté et de l'ordre et ils ont un goût évident pour la soumission des peuples voisins. Paru en 1963 en France, « Astérix et les Goths » n'a été traduit en Allemagne par Egmont-Ehapa qu'en 1970.

(\*) « Le Tour du monde d'Astérix », Actes du colloque tenu à la Sorbonne du 30 et 31 octobre 2009, Editions Sorbonne Nouvelle.





Pour Trainline, le principal frein au développement dans l'Hexagone provient d'un manque de notoriété dans le grand public.

# Trainline et BlaBlaCar se font une place face à SNCF Connect

## TRANSPORT

**Les plateformes indépendantes gagnent du terrain et profitent de l'arrivée de nouveaux opérateurs en France, malgré des commissions jugées faibles.**

Denis Fainsilber

Concurrence à tous les étages dans le ferroviaire. Non seulement de nouvelles compagnies arrivent sur les rails français, mais la vente de billets de train sur Internet s'ouvre également à des opérateurs alternatifs, qui grignotent peu à peu l'ancien monopole de SNCF Connect, la filiale de l'opérateur historique. L'enjeu n'est pas mince : 97 % des achats des Français passent désormais par le numérique.

Les divers acteurs du secteur sont toujours aussi avarés de chiffres. Il n'en reste pas moins que les indépendants de la distribution se font déjà une place sur le marché, et s'attendent à profiter de l'arrivée de nouveaux transporteurs (Trenitalia et Transdev, déjà présents dans l'Hexagone, et demain Velvet, Le Train ou ilisto-Kevin Speed, voire Virgin sur Paris-Londres). Après

avoir dénoncé à plusieurs reprises les bâtons qu'on leur mettait dans les roues, ces jeunes guichets indépendants ont à présent nettement adouci leurs critiques.

Dernier arrivé sur le marché du train, en mai dernier, pour compléter son offre de covoiturage et de bus longue distance, BlaBlaCar se dit ainsi satisfait de ses débuts. « Nous sommes en ligne avec nos objectifs, avec une part du train qui croît chaque mois dans notre mix multimodal », indique ainsi la célèbre licorne, qui se refuse pour autant à chiffrer le volume de ses réservations actuelles. Pas question d'attaquer le grand opérateur public du train : « Concernant les relations avec la SNCF, elles sont bonnes et constructives. Notre dialogue se poursuit pour bâtir un modèle de distribution pérenne, qui permette à des acteurs indépendants d'opérer dans des conditions équilibrées et de compléter l'offre existante », résume un porte-parole du groupe.

### Nouveaux clients chez BlaBlaCar

Au vu des transactions depuis le printemps dernier, BlaBlaCar constate que « le train nous amène de nouveaux profils (près d'un quart des acheteurs sont de nouveaux membres) et permet même de faire revenir des utilisateurs qui n'avaient pas utilisé l'app depuis plusieurs mois ».

Autre motif de satisfaction, environ 10 % des réservations de train sont couplées le même jour avec un trajet en bus ou en covoiturage, pour aller plus loin que la gare d'arrivée de TGV ou TER. « Cela confirme que les voyageurs cherchent avant tout une solution porte-à-porte », selon la société qui, déjà présente sur le marché espagnol, va mener bientôt des tests en Allemagne et Italie. Mais la plateforme française conserve encore une offre incomplète, pour des raisons techniques. Elle n'affichera ainsi que courant 2026 les trains de SNCF Ouigo ou de Trenitalia, et la prise en charge de toutes les cartes de réduction, comme Avantage.

### Un besoin de notoriété

Bien plus ancien sur le marché français, Trainline se dit lui aussi « sur le bon chemin ». Après le fret, puis les services de passagers, « nous sommes, avec la distribution, le troisième pilier de l'ouverture à la concurrence en Europe. L'arrivée de la concurrence sur le train va changer la donne, il est important d'avoir un agrégateur comme nous », commente Alexander Ernert, le directeur général France. « En France, la libéralisation est un peu plus lente qu'en Italie ou en Espagne, mais plus rapide qu'en Allemagne », analyse cet ancien de la Deutsche Bahn. Pour la plateforme indépendante

cotée à Londres, le principal frein au développement dans l'Hexagone provient d'un manque de notoriété dans le grand public, et d'un certain blocage des clients face à la nouveauté. Mais en termes de places offertes et d'accès aux données, Trainline a bien accès à tous les sièges disponibles de la SNCF, y compris les multiples correspondances TGV/TER, alors que le transporteur aligne en moyenne 14.000 trains quotidiens. Ainsi que les tarifs réduits, très demandés.

Concernant l'ambition du commissaire européen aux Transports Apostolos Tzitzikostas, qui a récemment évoqué le développement d'un vaste système indépendant de distribution de billets de train, le dirigeant de Trainline relève que l'idée n'est pas si nouvelle à Bruxelles, et vise surtout à « faciliter la vente de billets transfrontaliers », avec des relations non discriminatoires entre transporteurs ferroviaires et distributeurs.

Toutefois, le bas niveau des commissions versées aux indépendants limite leurs capacités d'investir dans la technologie, pointe le représentant de Trainline. En France, SNCF Voyageurs leur verse 0,9 % pour un billet de Ouigo, et près de 2,8 % pour les TGV Inoui, tandis que les TER dépendent de chaque région. Un niveau jugé plus bas que dans d'autres pays européens. ■

# L'enseigne Naturalia accélère sa mue

## DISTRIBUTION

**L'enseigne bio enregistre une hausse de 8,4 % de son chiffre d'affaires sur neuf mois, portée par son concept de magasin « La ferme » et son site e-commerce.**

**Elle prévoit d'étendre ce modèle à sept magasins sur dix d'ici à 2030.**

Ninon Renaud

L'essayer, c'est l'adopter. Les performances du nouveau concept de magasin de Naturalia, lancé il y a deux ans et baptisé « La ferme », sont telles que Casino a décidé de doper son investissement : la maison mère de l'enseigne spécialisée bio va augmenter de 40 %, sur les seuls trois derniers mois de l'année, l'investissement qu'elle lui alloue annuellement. Un signal fort au vu de la situation financière compliquée de Casino.

Naturalia affiche une hausse globale de son chiffre d'affaires de 8,4 % sur les neuf premiers mois de l'année, à comparer à une progression de 4 % (à 360 millions d'euros) en 2024. Sur le troisième trimestre, la progression atteint même 10,4 %. La reprise du marché du bio a certes participé à ces performances, comme la montée en puissance du site d'e-commerce de l'enseigne, qui affiche une progression de 27 % de ses ventes.

### Le pari du snacking

Mais le nouveau concept de magasin de proximité, inspiré d'une halle de marché où le consommateur passe d'un large étal de fruits à un rayon fourni de fromages qu'il peut goûter, séduit les clients : dans les 37 magasins au nouveau format, « le chiffre d'affaires a augmenté de 21 % en moyenne au premier semestre », souligne Richard Jolivet, directeur général de Naturalia.

Jusqu'ici concentrés en Ile-de-France, une trentaine de magasins supplémentaires devraient donc muer l'an prochain dans toute la France, dont 5 en franchise. En 2030, c'est 70 % du parc des 214 magasins actuels qui devra avoir basculé. La totalité des magasins intégrés seront concernés mais l'enseigne, qui compte se développer par la franchise – un format qui représentera 50 % de son parc

en 2030 contre 30 % aujourd'hui –, compte sur son concept peu gourmand en capital pour convaincre ses franchisés actuels et futurs.

« L'investissement nécessaire représente 100.000 euros par magasin en moyenne et le retour sur investissement est rapide », assure Richard Jolivet. L'enseigne parie pour ce faire sur trois leviers de croissance. Le snacking bio d'abord : l'enseigne veut devenir la référence pour la vente à emporter. Dans les neuf magasins pilotes disposant d'un corner spécifique, le chiffre d'affaires a bondi de 60 % alors que la catégorie enregistre une hausse de 11 %.

De 35 à la fin de l'année, le nombre de magasins équipés d'un corner snacking va donc plus que doubler, à 79 dans un an. En quelques semaines d'adoption seulement, ce pôle a représenté près de 8 % du chiffre d'affaires des sites pilotes et Naturalia veut porter cette part à 25 % du chiffre d'affaires global de ses magasins en 2030.

### Offre beauté repensée

Le deuxième levier porte sur le marché de la beauté bio et du bien-être, avec la relance de « city-santé ». Plutôt que de renoncer à cette offre historique face à la déprime du secteur (-12,6 % depuis deux ans), Naturalia va réinventer son modèle pour donner une chance à ses 1.000 références existantes. « Nous avons réduit l'offre de 8 % en la rendant plus simple et plus pédagogique avec des fiches d'explications dans le rayon », explique Richard Jolivet.

L'enseigne colle aussi aux tendances avec des masques, des marques de cosmétiques coréennes et des formats plus petits. Résultat : un chiffre d'affaires en progression de 8 % dans les magasins pilotes, qui a convaincu Naturalia de déployer le concept dans 93 magasins d'ici à fin 2026.

Dernier étage de la fusée : des tarifs accessibles, avec plus de 3.635 produits à moins de 5 euros, soit plus de la moitié des références proposées, et plus de 300 promotions mensuelles à prix cassés sur les fruits et légumes. Lesquelles permettent à Naturalia de quintupler ses volumes vendus en moyenne sur ces produits.

Dans ce domaine, l'enseigne va en outre exporter ses 328 marques propres dans des corners installés dans les magasins Spar et Sherpa du groupe Casino. Une façon de gagner en visibilité et de conquérir des clients néophytes, gages de son développement. ■

# Emballages plastiques : le recyclage plus cher que les importations

## ENVIRONNEMENT

**L'association professionnelle Elipso défend l'utilité des emballages et s'engage vers plus de recyclage plastique.**

**Mais la chute des prix de la matière vierge bouleverse l'équation économique.**

Marie Bellan

Simple répit ou abandon définitif ? Il faudra attendre la fin du feuilleton budgétaire au Parlement pour le savoir. Mais la suppression de la taxe sur les emballages plastiques non recyclés par le Sénat, comme l'avait fait de manière plus radicale encore l'Assemblée en supprimant tout bonnement l'article en ques-

tion, a été accueillie avec soulagement par les industriels de la filière, notamment les professionnels de l'emballage plastique.

« Cette taxe ne sert pas à augmenter la circularité, elle part dans le budget européen, sans donner la possibilité de la réinvestir », estime Christian Théry, le président d'Elipso, syndicat professionnel qui regroupe 125 entreprises adhérentes du secteur.

C'est que le marché des plastiques recyclés, dont se servent les industriels de l'emballage pour remplir leurs quotas d'incorporation de matière recyclée, est en plein marasme. Estelle Brachlianoff, la directrice générale de Veolia, le rappelait il y a quelques jours à peine dans nos colonnes. « En 2023, les capacités de recyclage n'ont progressé que de 6 %, son plus bas niveau depuis des années, pendant que les fermetures d'usines s'accéléraient partout sur le continent. » Et de poursui-

vre : « D'ici à fin 2025, 380.000 tonnes de capacité de recyclage pourraient disparaître – le triple des pertes de 2023. »

### Plusieurs projets retardés

En cause ? Les importations de plastique qui ont envahi le continent européen et qui tirent les prix vers le bas. Aujourd'hui, la tonne de plastique recyclée est à 1.800 euros la tonne environ, contre 1.200 euros le plastique vierge importé. « Nous dépendons de plus en plus des importations, à la fois le polyéthylène issu des gaz de schiste américains et les plastiques chinois qui arrivent désormais aussi du Vietnam. Les fournisseurs chinois de plastique s'installent aussi directement dans certains Etats membres, comme le Portugal », détaille Gaël Bouquet, le délégué général d'Elipso.

Selon le syndicat, les importations chinoises représentent aujourd'hui un tiers de la demande

de PET (polyéthylène téréphtalate). Avec un tel différentiel de prix entre le plastique vierge importé et le plastique recyclé en Europe, il devient difficile pour les producteurs d'emballages de respecter leur taux d'incorporation de matière recyclée.

**La tonne de plastique recyclée est à 1.800 euros la tonne, contre 1.200 euros le plastique vierge importé.**

Les conséquences économiques ne se sont pas fait attendre : plusieurs projets emblématiques dans l'Hexagone sont retardés, comme l'usine de recyclage chimique de Carbios à Longjumeau (Meurthe-et-Moselle), qui, faute de débouchés

commerciaux, est en suspens. Un projet de 200 millions d'euros d'investissement. En revanche, l'industriel pousse ses feux en Asie puisque le groupe vient de signer un pacte d'actionnaires avec l'entreprise chinoise Wankai, quatrième producteur de PET dans le monde, pour déployer dans une future usine à Haining, en Chine, sa technologie de biorecyclage. Sa mise en service est prévue pour le premier trimestre 2027.

Pour enrayer ce déclin, et la chute sans fin du prix du plastique vierge à la tonne – « pour le seul mois d'octobre, le prix a chuté de 130 euros », témoigne Gaël Bouquet –, les solutions proposées par le syndicat sont de plusieurs ordres. Renforcement des contrôles à la douane pour distinguer les plastiques vierges des plastiques prétenus recyclés, actions antidumping contre les PET chinois recyclés...

Elipso a aussi lancé son Plastic

Packaging Plan à l'horizon 2040, qui vise à défendre la filière emballages et son utilité. « Tout réduire, tout supprimer, sans avoir de politique en aval, c'est un problème », déplore Christian Théry, pour qui la fin du plastique à usage unique pour 2040 fixée par la loi Agec est pure utopie. « Nous devons avoir une approche par les usages. Passer du "moins de plastique" au "plastique juste". On ne s'en sortira pas sans le plastique, c'est une conviction de bon sens », complète son délégué général.

Sans parler de limitation de la production – un sujet tabou dans les négociations internationales sur un futur traité mondial sur le plastique –, l'association reconnaît la nécessité d'augmenter le recyclage des plastiques. Dans son scénario médian, la filière espère passer de 26 % de plastique recyclé à 56 % en 2040. L'objectif européen est de 55 % dès 2030. ■



# Pietro Beccari, patron de Louis Vuitton, prend les commandes de LVMH Fashion Group

**MODE**

**PDG de Louis Vuitton et pilier de LVMH, Pietro Beccari est nommé à la tête de LVMH Fashion Group, tout en conservant ses responsabilités chez Louis Vuitton.**

**Il succède à Sidney Toledano, à la tête de l'entité qui comprend notamment Celine et Givenchy.**

Virginie Jacobberger-Lavoué

Passage de relais à la tête de LVMH Fashion Group. PDG de Louis Vuitton, fleuron de LVMH (propriétaire des « Echos »), Pietro Beccari a été nommé mardi à la tête de cette entité qui comprend notamment Celine, Givenchy, Loewe et Fendi. Il prendra ses fonctions au 1<sup>er</sup> janvier 2026, tout en conservant ses responsabilités chez Louis Vuitton.

Il succède ainsi à Sidney Toledano, figure du luxe, proche de Bernard Arnault. « Je tiens à remercier chaleureusement Sidney Toledano, à mes côtés depuis plus de trente ans, qui a toujours su répondre présent, en toutes circonstances, avec détermination, talent et loyauté. Il demeure mon conseiller spécial », précise Bernard Arnault dans un communiqué.



Pietro Beccari est membre du comité exécutif de LVMH, groupe qu'il a rejoint en tant que directeur marketing et communication de Louis Vuitton. Photo Cristina Quicler/AFP

Le PDG de LVMH a aussi salué le parcours de Pietro Beccari. Avant d'arriver à la tête de Louis Vuitton, il a hissé la maison de couture Christian Dior en tête des marques de mode en plus forte croissance : « Après une décennie à diriger intensément Dior et Louis Vuitton, je suis ravi que Pietro Beccari ait accepté de mettre ses qualités également au

profit des maisons du LVMH Fashion Group », a précisé Bernard Arnault. « Pietro est un grand dirigeant et un talent unique doté d'une énergie sans limite. Il sait s'entourer de talents et les former afin de préparer l'avenir des maisons. » A la tête de Louis Vuitton, il pourra s'appuyer davantage encore sur Damien Bertrand,

l'actuel directeur général délégué du malletier, qui rejoint le comité exécutif de LVMH.

**Une entité en pleine transformation**  
Ancien joueur de football, Pietro Beccari est diplômé de l'université de Parme et proche de Luca de Meo, le directeur général de

Kering. Il est membre du comité exécutif de LVMH, groupe qu'il a rejoint en tant que directeur marketing et communication de Louis Vuitton alors dirigé par Yves Carcelle, un patron visionnaire qui a notamment ouvert la Chine.

Pietro Beccari peut revendiquer d'avoir affûté ses armes dans la mode : il a dirigé la maison italienne

Fendi en 2012, puis Christian Dior Couture en 2018. En février 2023, il devient président-directeur général de Louis Vuitton, première marque mondiale de luxe. LVMH Fashion Group est une entité en pleine transformation. Le mercato de la mode a entraîné des changements majeurs dans plusieurs de ses maisons. Fendi, que Pietro Beccari connaît bien pour l'avoir dirigé, a fêté cette année son centenaire.

**Pietro Beccari a dirigé Christian Dior Couture en 2018.**

Maria Grazia Chiuri, ancienne directrice artistique de Dior, dirige sa création depuis octobre, et son arrivée laisse présager d'une nouvelle valorisation des archives mode de la maison italienne qui compte aussi des sacs iconiques.

Chez Givenchy, Sarah Burton (ex-Alexander McQueen, arrivée en 2024) incarne le renouveau de la maison et a signé deux défilés très remarqués cette année, en attendant la couture en janvier.

Chez Celine, Michael Rider a remplacé Hedi Slimane, avec un premier défilé loué comme « efficace » alors que la direction artistique de Loewe repose depuis le printemps sur le duo Jack McCollough et Lazaro Hernandez, fondateurs de Proenza Schouler. L'entité comprend aussi de plus petites griffes (Kenzo, Patou et Pucci). ■

## Le fils des fondateurs de Prada à la tête de Versace

**MODE**

**Lorenzo Bertelli a pris les commandes de Versace mardi, une étape clé dans son parcours.**

**Le rachat de la marque italienne par Prada ouvre de nouvelles perspectives pour le groupe.**

Lorenzo Bertelli passe la vitesse supérieure. Le fils de Miuccia Prada et de son mari Patrizio Bertelli, couple fondateur et principal actionnaire du groupe Prada, a pris mardi, à 37 ans, la tête de l'enseigne Versace. Le groupe Prada avait annoncé le rachat de la célèbre griffe le 10 avril, une acquisition désormais finalisée.

Le jeune dirigeant a confirmé, vendredi aux « Echos », en marge d'une visite de la manufacture de cuir à Scandicci, près de Florence (Italie), sa nomination en qualité de président exécutif de la marque italienne à la méduse, sans pouvoir toutefois encore partager les détails de la future stratégie.

Dans un échange avec des analystes avant l'été, Lorenzo Bertelli avait déjà laissé entendre qu'il s'impliquerait fortement dans la gestion de Versace. L'enseigne est réputée pour un style plus exubérant que ceux de la maison Prada et de Miu Miu, surnommée « la petite fusée du luxe » pour sa grande dynamique.

L'héritier, diplômé de philosophie et ancien pilote de rallye, a dû sacrifier sa passion à la raison familiale. Chez Prada, il couvre le marketing, le développement durable ainsi que le numérique. Il a intégré le conseil d'administration du groupe en mai 2021 en qualité de directeur exécutif.

Egalement passionné de ski et de musique, le jeune dirigeant, très observé, est apparu vendredi très à l'aise avec le personnel de la manufacture de cuir qu'il connaît bien. Avec une allure décontractée, des lunettes de vue à verres polarisants miroir, un look noir et des sneakers blanches, comme les patrons de la tech, il ne cachait pas son impatience à s'engager dans cette nouvelle aventure.

S'il s'occupera bien de Versace, il entend rester impliqué à l'échelle du groupe, indique-t-il aux « Echos », à l'occasion de la célébration des 25 ans de son centre de formation. Le jeune homme y est intervenu aux côtés d'Andrea Guerra, 59 ans, directeur général de Prada Group, qui joue et assume ouvertement un rôle de mentor.

**« Un vaste chantier »**  
Pour les prochains mois, les deux approches seront parallèles, puisque la priorité pour le groupe Prada sera l'intégration de Versace. « C'est une opportunité en même temps qu'un challenge pour Lorenzo Bertelli, qui va s'exposer davantage ; et c'est un vaste chantier à entreprendre, mais cela a été une acquisition réfléchie à un prix raisonnable. Cela s'engage bien », observe Luca Solca, analyste chez Bernstein.

Le directeur général de Prada a déjà souligné il y a quelques mois

que Versace allait constituer son « troisième moteur ». Le nouvel ensemble, qui devient leader du luxe italien, devrait peser près de 7 milliards d'euros de revenus. Sans préciser ses perspectives 2026, Prada a indiqué envisager un rythme de croissance supérieur au secteur.

**Une étape vers la succession**  
Parmi les signes des synergies à venir, la fabrique de Scandicci semble avoir un rôle à jouer. Au sein de la manufacture du cuir, un vaste atelier de fabrication flambant neuf, avec une vingtaine d'établissements, est encore inactif. « C'est vide parce que tout cet espace sera dédié à la production des cuirs de Versace », indique Lorenzo Bertelli.

Selon nos informations, cette activité devrait démarrer dès décembre au sein de ce site de fabrication. « Nous avons déjà prévu des emplacements identiques pour la production de Versace dans plusieurs de nos manufactures italiennes », révèle Lorenzo Bertelli, un mouvement cohérent avec la logique d'intégration de la production désormais suivie par le groupe.

Avec la reprise de Versace – opération dans laquelle il s'est impliqué très en amont aux côtés d'Andrea Guerra –, le jeune dirigeant franchit une étape vers la succession. Connu pour son aisance verbale et son sang-froid, Lorenzo Bertelli avait dit il y a quelques années être l'union de deux « tempéraments créatifs » : entre une mère visionnaire de la mode, proche dans sa jeunesse des cercles communistes, et un père entrepreneur au style éruptif qui tétanise encore sa garde rapprochée.

Lorenzo a, lui, le tempérament d'un bon pilote que l'on n'imagine pas imiter son père en faisant valser une chaise lors d'une réunion. Mais les deux hommes ont en commun la détermination et l'ambition de voir loin. — V.J.-L.

**« C'est une opportunité en même temps qu'un challenge pour Lorenzo Bertelli, qui va s'exposer davantage. »**

**LUCA SOLCA**  
Analyste chez Bernstein

15 janvier 2026

Un événement Les Echos Le Parisien & franceinfo:

#MediosenSeine

MÉDIAS 8<sup>e</sup> édition SEINE

Nouveaux mondes, nouveaux pouvoirs

Face aux changements, comment les médias se réinventent

Matinée Grand Public

Maison de la Radio et de la Musique

Après-midi B2B

en digital ou sur invitation

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

PARTENAIRES

AXA

BNP PARIBAS

ENGIE

NETFLIX

webediar.

AVEC

AFFO

arte

SCSLA

OM

INA

INA



# Mistral dévoile ses « petits modèles » d'IA embarquée

## INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

La start-up tricolore continue à opérer son virage vers les entreprises.

Mistral AI décline ses grands modèles d'IA vers des usages toujours plus ciblés et stratégiques.

Joséphine Boone

Cap sur l'industrie du futur pour la pépite française Mistral AI. Mardi, la start-up lancée par Arthur Mensch, Guillaume Lample et Timothée Lacroix il y a deux ans et demi a dévoilé pas un, mais dix nouveaux modèles d'intelligence artificielle, notamment des versions « embarquées » plus petites et moins gourmandes en énergie.

Son nouveau grand modèle « frontière », Mistral Large 3, est multilingue : il maintient un même niveau de performance dans « un grand nombre de langues », notamment européennes, explique la start-up. Mais il est surtout multimodal : il peut lire des documents autres que du texte, comme l'audio, l'image ou la vidéo. Cette particularité le classe dans la même catégorie que son homologue Gemini 3, lancé il y a quelques semaines par Google et déjà considéré comme le meilleur modèle jamais sorti.

### Un enjeu majeur

Ce grand modèle est décliné en une série de neuf « petits modèles » – appelés « Ministral » – qu'il est possible de faire tourner directement sur des appareils sans avoir besoin de les connecter au réseau Internet. « La prochaine vague d'IA ne se définira pas par son ampleur, mais par son omniprésence : des modèles suffisamment petits pour fonctionner sur un drone, dans une voiture, dans des robots, sur un téléphone ou un ordinateur portable », explique la start-up, qui figure parmi les leaders de son domaine en Europe.



Mardi, la start-up cofondée par Arthur Mensch a dévoilé dix nouveaux modèles d'IA, notamment des versions plus petites et moins gourmandes en énergie.

Un enjeu majeur, alors que les grands modèles (les LLM) sont très gourmands en puissance de calcul pour répondre aux requêtes de l'utilisateur, et nécessitent des puces spécifiques et onéreuses. Dans le cas de plus petits modèles – avec quelques milliards de paramètres, contre plusieurs centaines pour les grands –, il serait a priori possible de les utiliser uniquement grâce à un simple processeur CPU, présent dans un ordinateur ou un smartphone, pour un coût réduit.

Dans certaines industries, ces caractéristiques sont stratégiques. Sur un champ de bataille soumis au brouillage des ondes – le front ukrainien, par exemple –, de telles tech-

nologies sont fondamentales pour améliorer les performances des drones. Mistral a notamment signé cette année un partenariat avec la start-up allemande Helsing, spécialisée dans les drones de combat.

### Meilleure protection des données

Des conditions que l'on retrouve aussi dans les voitures, où l'électronique prend toujours plus de place. « Les constructeurs ne peuvent pas s'assurer que les véhicules soient en permanence connectés à Internet, et recherchent des modèles qui fonctionnent avec une batterie de voiture », explique Guillaume Lample, cofondateur de Mistral, qui compte



### RETROUVEZ AUSSI NOTRE VIDÉO

Flashez ce QR code pour visionner notre vidéo **Mistral AI : la start-up la mieux valorisée de France**

parmi ses clients le constructeur automobile français Stellantis.

« Nous avons déjà une forte demande sur ces plus petits modèles », assure l'ingénieur. L'IA embarquée permet aussi une meilleure protection des données de l'utilisateur, puisqu'elle peut tourner directement sur un appareil et non dans le cloud.

Avec ces nouveaux modèles déclinés par cas d'usage et de plus en plus customisés, Mistral continue à pousser les feux dans la sphère business, alors que la plupart des entreprises peinent encore à adopter efficacement l'IA générative.

La start-up, valorisée à 12 milliards d'euros, a noué plusieurs par-

tenariats avec de grands groupes français ou étrangers cette année. Elle décline son offre de modèles en dépêchant même des équipes d'ingénieurs directement chez certains clients, comme pour CMA CGM, ASML (qui est aussi au capital) et la banque britannique HSBC.

« Le modèle d'IA n'est qu'une partie de la solution. Lorsque nous vendons ces outils aux entreprises, celles-ci veulent bien entendu nos modèles, mais également tout ce qui va autour, souligne Guillaume Lample. Toutes ces choses qui viennent s'ajouter au modèle sont en réalité très difficiles à mettre en place, et il n'existe pas de solution générique pour cela, car chaque entreprise est différente. » ■

# Une « super-app » pour dominer le Web : le rêve avoué d'OpenAI et ChatGPT

## INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Sam Altman rêve de faire de ChatGPT une « super-app » incontournable qui regrouperait tous nos usages d'Internet.

En trois ans, les fonctionnalités ajoutées au chatbot ont déjà transformé le Web.

À la suite d'une séparation houleuse en 2018 et d'une interminable bataille juridique depuis deux ans, Sam Altman et Elon Musk sont passés d'un duo très prometteur à de véritables frères ennemis de la tech américaine.

Sept ans après ce divorce, les deux hommes continuent pourtant de nourrir une ambition commune et relativement nébuleuse : construire une « super-application » qui abriterait demain

l'ensemble de nos outils numériques et supplanterait concurrents et intermédiaires sur le Web.

De son côté, Elon Musk veut accomplir ce rêve en fusionnant X et xAI. De l'autre, chez OpenAI, le plan serait déjà enclenché et prendrait peu à peu de l'ampleur.

### « Super-assistant omniscient »

Un document interne, dévoilé au printemps dans le cadre d'un procès antitrust contre Google, révélait qu'OpenAI travaillait déjà activement à faire de ChatGPT « un super-assistant omniscient » : une sorte de compagnon du quotidien, réalisant à notre place les tâches rébarbatives – lire des mails, faire des courses – tout en aidant à réaliser des travaux d'experts – conseil médical, code...

Le succès de ChatGPT dès son lancement a apporté de l'eau au moulin d'un tel projet. Fort de ses 800 millions d'utilisateurs hebdomadaires, le plus célèbre des chatbots d'intelligence artificielle ne cesse depuis trois ans d'élargir ses

fonctionnalités. Peu à peu, l'interface grignote Internet et empiète sur l'activité des entreprises qui ont fondé leur business sur le Web.

« La plupart des gens voudront disposer d'un service d'IA, qui leur sera utile tout au long de leur vie. Je pense sincèrement que c'est une occasion unique pour nous tous et nous allons tenter notre chance », expliquait

« ChatGPT sera le point d'entrée du consommateur du futur, qu'il connaîtra encore mieux que n'importe quelle autre plateforme. »

HANAN OUAZAN  
Associé chez Artefact

récemment Sam Altman dans la newsletter Stratechery. OpenAI fait néanmoins face à une concurrence de plus en plus féroce de la part de Google et de start-up de l'IA.

D'abord objet de curiosité et compagnon de discussion à sa sortie en 2022, ChatGPT a rapidement été identifié comme une menace pour le géant de la recherche en ligne Google, à qui il pourrait soustraire utilisateurs et annonceurs. Non content de générer du texte, le modèle peut aussi créer des images et des vidéos ultraréalistes grâce à la plateforme Sora.

Depuis un an, les nouveautés se succèdent : agents capables de « raisonner », outil de code pour les développeurs, possibilité de faire son shopping dans l'application, moteur de recherche sur le Web, conversations de groupes et partage de vidéos... À terme, un abonné à ChatGPT pourrait même demander à la plateforme de commander les produits nécessaires pour réaliser une recette de cuisine à la maison le même jour. Des dizaines d'entreprises ont déjà signé des

accords pour être intégrées pleinement à cet écosystème : Walmart, Amazon, Uber, Spotify, Booking.com, Canva, The Fork.

« OpenAI commence à marcher sur les plates-bandes d'acteurs très établis en monétisant de plus en plus de services. La start-up veut créer un système d'exploitation comme l'ont fait Apple ou Google, où l'internaute ne sort plus de l'interface. ChatGPT sera le point d'entrée du consommateur du futur, qu'il connaîtra encore mieux que n'importe quelle autre plateforme », abonde Hanan Ouazan, associé chez Artefact, un cabinet spécialisé en intelligence artificielle.

### Un nouveau type de passeport numérique

La start-up pourrait même pivoter vers les produits physiques. OpenAI vient de débaucher Jony Ive, le designer de l'iPhone, et toute son équipe. Ensemble, ils espèrent développer un appareil révolutionnaire conçu autour de l'IA, qui pourrait être commercialisé dès 2027.

Une autre start-up, méconnue, gravite autour de l'écosystème

OpenAI : World, un projet lancé par Sam Altman en 2019. Avec son outil Orb, une sorte d'œil géant en métal doré, la start-up a pour projet de scanner l'identité des humains grâce à leur iris. Un nouveau type de passeport numérique permettant de gagner des unités de cryptomonnaie et qui pourrait, à terme, servir à identifier des utilisateurs humains pour entrer sur certaines applications ou payer. Une pratique qui fait aujourd'hui face à d'importants obstacles juridiques et n'est autorisée que dans une poignée de pays.

L'idée d'une « super-app » n'est pas entièrement nouvelle. Une telle entreprise existe déjà en Chine avec WeChat, une application déployée par la firme chinoise Tencent. Elle compte plus de 1 milliard d'inscrits et regroupe une très longue liste d'usages : messagerie, vidéo, paiements, e-commerce... Mais du côté de l'Occident, OpenAI pourrait faire face à un obstacle périlleux : les autorités de concurrence, qui regardent déjà d'un mauvais œil les grands monopoles des géants de la tech. — J. Bo.



# Cybersécurité : le coup de force de l'Etat indien dans le mobile

## TÉLÉPHONIE

New Delhi a ordonné aux fabricants de smartphones d'y pré-installer Sanchar Saathi, son application de cybersécurité.

Les experts estiment que le logiciel pourrait être utilisé pour espionner les Indiens.

Clément Perruche  
— Correspondant à New Delhi

Le gouvernement indien a suscité un tollé en ordonnant aux fabricants de smartphones de pré-installer une application de cybersécurité sur tous leurs téléphones. Un document, envoyé en fin de semaine dernière par le Département des télécommunications aux industriels, précise que les constructeurs ont 90 jours pour faire en sorte que l'application, nommée « Sanchar Saathi » (« partenaire de communication » en hindi), soit installée sur les téléphones qu'ils vendent en Inde, sans que les acheteurs aient la possibilité de désinstaller le logiciel. Sanchar Saathi est une application développée par le Département des télécommunications. Disponible en téléchargement depuis le mois de janvier, elle est censée lutter

contre la cyber fraude en localisant et bloquant les IMEI des téléphones volés, soit le code d'identité unique de chaque appareil, et en permettant aux utilisateurs de signaler les appels téléphoniques frauduleux, devenus un véritable sport national ces dernières années en Inde. Selon les autorités, l'application a déjà été téléchargée plus de 5 millions de fois depuis son lancement et aurait permis de bloquer 3,7 millions de téléphones volés ou perdus.

**L'opposition dénonce un « outil dystopique »**

Si elle est présentée par le gouvernement comme une application de cybersécurité, plusieurs ONG voient dans cette décision une atteinte à la liberté et à la vie privée. L'application « transforme chaque smartphone vendu en Inde en un support pour des logiciels imposés par l'Etat que l'utilisateur ne peut ni refuser, ni contrôler, ni supprimer », a dénoncé la Fondation pour la liberté de l'Internet. « C'est un point d'accès permanent et

non consensuel intégré au système d'exploitation de chaque utilisateur. » Une inquiétude partagée par de nombreux experts. « Comment s'assurer que cette application ne sera pas utilisée pour accéder aux dossiers et aux conversations stockées sur le téléphone ? » s'est interrogé l'analyste Nikhil Pahwa sur X. Prasanto Kumar Roy, un expert en politiques numériques, estime lui aussi qu'il y a matière à s'interroger : l'application « demande beaucoup d'autorisations, avec un accès potentiel à presque tout, de la lampe torche à l'appareil photo. Cela est en soi inquiétant », a-t-il expliqué à la BBC. Les figures de l'opposition ont comparé l'application à Pegasus, le logiciel développé par l'entreprise israélienne NSO, utilisé dans le passé par le gouvernement indien pour espionner les téléphones de centaines de figures politiques, journalistes et militants des droits de l'homme. K. C. Venugopal, un député du Parti du Congrès, a qualifié Sanchar Saathi d'« outil dystopi-

que pour surveiller chaque Indien ». Devant le tollé, Jyotiraditya Scindia, le ministre des Communications et des Technologies de l'information, a assuré mardi que l'appli pourra être supprimée à tout moment. « Ce n'est pas obligatoire. C'est optionnel », a-t-il affirmé, sans dissiper les inquiétudes. Apple, qui représente 4,5 % des 735 millions de téléphones mobiles que comptait l'Inde en milieu d'année, n'a pas fait de commentaire. De manière générale, la firme de Cupertino refuse systématiquement de pré-installer des applications tierces gouvernementales. Selon Reuters, Apple a prévu de ne pas se confirmer à l'obligation et « transmettra ses inquiétudes à New Delhi ». Le dernier pays à avoir imposé une mesure de ce type est la Russie. Au mois d'août, Moscou a obligé les fabricants de smartphones à installer sur leurs appareils la messagerie étatique MAX, elle aussi suspectée d'être un outil de surveillance au service du Kremlin. ■



L'Inde, le pays le plus peuplé du monde, compte 735 millions de smartphones. Photo Idrees Mohammed/AFP

« C'est un point d'accès permanent et non consensuel intégré au système d'exploitation. »  
FONDATION POUR LA LIBERTÉ DE L'INTERNET

# Obsédée par les « fuites », l'armée israélienne privilégie les seuls iPhone

## TÉLÉPHONIE

L'interdiction d'utiliser Android est étendue à des centaines d'officiers.

Les appareils d'Apple sont jugés mieux protégés contre les tentatives de piratage et d'espionnage.

Pascal Brunel  
— Correspondant à Tel-Aviv

Obsédée par des « fuites » de renseignements militaires, l'armée israélienne tente de colmater le maximum de brèches. L'ordre va être ainsi donné de ne plus utiliser des smartphones équipés du système Android de Google, présents dans les appareils de marque Samsung, Xiaomi ou encore Pixel (Google), et de se servir uniquement des iPhone fonctionnant sous le système iOS, considéré comme mieux protégé contre les tentatives d'intrusions, de piratage ou de détournement d'informations et de sabotage. Cette mesure de précaution, qui porte sur les téléphones fournis par l'armée et utilisés pour le service, va être étendue à des centaines d'officiers, alors qu'elle ne concernait jusqu'à présent que les hauts gradés pour leurs usages « officiels » et « opérationnels ». Ces militaires ne seront autorisés à utiliser des téléphones Android uniquement pour des « besoins privés » n'ayant pas trait à des communications portant sur des données confidentielles. « Cette mesure a été prise par crainte de cyberattaques, d'espionnage, d'intrusions de toutes sortes de malwares [des programmes malveillants], qui se multiplient en période de guerre et de tension », explique un responsable. Le service chargé de la protection des données de Tsahal a jugé que iOS présentait plus de garanties. Apple produit tout son matériel, ce qui simplifie les mises à jour de sécurité et les contrôles opérationnels.

Android ne serait pas en mesure de procéder d'une façon aussi coordonnée. En résumé, iOS s'avérerait plus facilement « contrôlable » grâce à une plateforme uniforme, tandis que Android, en raison de la diversité des constructeurs qui l'utilisent, de la variété des configurations et des versions, serait plus vulnérable à des agressions en tout genre.

**Guerre des données**

Toutefois, des responsables militaires reconnaissent en privé que le recours à l'iPhone ne permet pas d'établir un mur de protection totalement étanche. Une bonne partie des fuites sur les déplacements des unités militaires, leurs positions et leur matériel, par exemple, résultent souvent des informations collectées par les messages, les photos et les vidéos que des soldats diffusent sur les réseaux sociaux sur leur compte personnel. « La sécurité des données ne peut pas se régler d'un coup de baguette magique, elle dépend non seulement du type d'appareil utilisé, mais aussi de la formation, de la discipline des militaires sur les réseaux sociaux », reconnaît un de ces responsables. Dans cette guerre des données, qui s'est exacerbée durant les deux ans de conflits dans la bande de Gaza, au Liban, en Syrie et en Iran, l'armée israélienne fait feu de tout bois. Elle a commencé notamment à utiliser l'arme de l'IA pour surveiller les réseaux sociaux afin d'être en mesure d'effacer pratiquement en temps réel des informations jugées « sensibles » diffusées par des appelés et les soldats de métier dans leurs messages personnels. Une autre mesure s'est traduite par la récente exclusion d'un appel d'offres de 600 voitures du constructeur chinois Chery de type Tiggo 8 destinées à des officiers. Dans ce cas aussi, il s'agissait de protéger des bases militaires « sensibles » et les activités des militaires susceptibles d'être espionnées à l'aide des différents systèmes informatiques, capteurs et caméras installés à bord de ces véhicules. ■

## Hors-série

Ça va schtroumpfer ! Explorez l'univers de Peyo, des premiers croquis au succès mondial

Le Parisien

HORS-SÉRIE

Histoires de BD

EDITION COLLECTOR

Archives, croquis et planches de BD

SCHTROUMPF ALORS!

L'incroyable saga des icônes de la pop culture

S'inspirer des petits êtres bleus pour mieux vivre ensemble

© Peyo

SCHTROUMPF I PUELI NYUNG

100 pages • 12,95 €

En vente actuellement chez votre marchand de journaux et sur [abonnement.leparisien.fr/hors-serie](http://abonnement.leparisien.fr/hors-serie)

Le Parisien



# Gradium, issue du laboratoire Kyutai, lève 60 millions d'euros



Olivier Teboul, Alexandre Défossez, Neil Zeghidour et Laurent Mazaré sont les fondateurs de Gradium (de gauche à droite).

## INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

La start-up développe un modèle de fondation qui doit permettre à l'IA vocale d'être embarquée dans un jeu vidéo, le logiciel d'un centre d'appels ou encore une application d'apprentissage de langues étrangères.

Adrien Lelièvre

Il y a deux ans, Kyutai, un laboratoire de recherche à but non lucratif, prenait son envol à Paris. Sa mission ? S'attaquer aux « principaux défis de l'IA moderne » en développant de grands modèles multimodaux (texte, son, image, etc.) en open source. Financé par trois mécènes aux poches profondes (Rodolphe Saadé, Xavier Niel, Eric Schmidt), le laboratoire a, dès le départ, recruté des pointures dans le domaine.

Ces derniers ont vite marqué les esprits avec leurs briques technologiques dans l'IA vocale (Hibiki, Moshi, Unmute, etc.). « Nous avons

commencé à recevoir des marques d'intérêt de pas mal de grosses boîtes dont on n'aurait jamais imaginé qu'elles contacteraient une organisation à but non lucratif pour des solutions de voix », rembobine Neil Zeghidour, l'un des membres fondateurs de Kyutai.

Au point que le scientifique a fini par se convaincre qu'il y avait des débouchés commerciaux prometteurs pour ses algorithmes maison (les « audio large models », dans le jargon). Résultat : Neil Zeghidour a fondé la start-up Gradium, qui vient de boucler une levée de fonds de 60 millions d'euros en amorçage, soit l'un des plus gros tours de table de l'année dans la French Tech.

L'opération a été menée par FirstMark Capital et Eurazeo, avec le soutien de DST Global Partners, Eric Schmidt (Google), Xavier Niel (Iliad), Rodolphe Saadé (CMA CGM), Korelya Capital et Amplify Partners. Gradium développe un modèle de fondation qui doit permettre à l'IA vocale d'être embarquée dans un jeu vidéo, le logiciel d'un centre d'appels, une application d'apprentissage de langues étrangères, etc. « C'est une évidence pour tout le monde que, la plupart du temps, l'interaction avec les machines doit être vocale », observe Neil

Zeghidour. Or, pour le moment, l'expérience n'est pas toujours qualitative ou coûte trop cher à mettre en place.

**Gradium promet d'offrir une IA conversationnelle fluide, à un tarif attractif et entièrement personnalisable.**

Gradium promet d'offrir une IA conversationnelle fluide, à un tarif attractif et entièrement personnalisable. À l'aide d'un prompt, la société peut, par exemple, choisir de créer une voix grave avec un accent « british » ou une voix haut perchée au débit lent. Gradium est pour l'instant disponible dans cinq langues (anglais, français, allemand, espagnol et portugais) et d'autres seront ajoutées plus tard.

Comme toute boîte d'IA qui se respecte, Gradium ne jure que par la vélocité. « En trois mois, nous avons entraîné des modèles, créé une infrastructure, acquis des clients, atteint un niveau où l'on est déjà compétitif avec des boîtes qui ont plu-

sieurs années d'existence », insiste Neil Zeghidour, qui a aussi travaillé dans les laboratoires de Meta et Google DeepMind. Le montant élevé du tour de table tient au sérieux de l'équipe fondatrice, aux capacités de calcul nécessaires pour faire tourner sa technologie, à la taille du marché adressable mais aussi à la concurrence féroce sur le segment de l'IA vocale.

### Liens forts avec Kyutai

Les liens entre Gradium et Kyutai ne sont pas rompus. Les salariés de la start-up travaillent encore dans les locaux du laboratoire de recherche. Alexandre Défossez, le directeur scientifique de Gradium, partage son temps entre les deux entités. Chose originale : Kyutai a obtenu des parts dans la jeune pousse en provenance des fondateurs, sans avoir participé à l'augmentation de capital.

En cas d'événement de liquidité (acquisition, vente de parts lors d'un futur tour de table), le laboratoire pourra ainsi toucher de l'argent. Neil Zeghidour y voit un modèle vertueux. « Cela crée un écosystème où on peut avoir une recherche fondamentale pérennisée sur le long terme et des boîtes qui ont accès à de la technologie de haut niveau. » ■

# Ynsect, pionnier de l'élevage d'insectes, en liquidation judiciaire

## AGRITECH

**Le spécialiste des protéines et engrais à base d'insectes a fini par capituler après avoir longtemps lutté pour sa survie.**

**La start-up laisse 43 salariés sur le carreau.**

Juliette Poulain

Les habitants du village de Poulainville (Somme) vont devoir apprendre à vivre à côté d'une encombrante usine fantôme. Après une longue agonie, Ynsect, la start-up spécialisée dans l'élevage d'insectes, a été placée en liquidation judiciaire, le 1<sup>er</sup> décembre, par le tribunal de commerce d'Evry.

Cette décision, qui laisse ses 43 derniers salariés sur le carreau, acte l'un des plus gros naufrages industriels de la French Tech. Placée en procédure de sauvegarde en septembre 2024, l'agritech avait été mise en redressement judiciaire en mars et semblait alors condamnée.

### Plusieurs jeunes pousses en difficulté

À la surprise générale, des investisseurs historiques (dont Bpifrance, selon nos informations) lui avaient offert un sursis financier de 10 millions d'euros. Un nouveau patron, Emmanuel Pinto, avait alors été nommé pour remplacer Shankar Krishnamoorthy.

Cette nomination s'accompagnait d'une réduction drastique des effectifs (137 postes supprimés sur environ 200) et d'un changement de modèle économique. En substance, l'idée était de passer sur un mode d'élevage moins automatisé, et donc moins coûteux à exploiter.

Toujours en période d'observation, Ynsect avait obtenu une autre rallonge financière (8,6 millions d'euros) à l'automne mais cherchait

d'autres financements. Las. La société « n'a pas réussi à réunir dans les délais les fonds nécessaires au financement de son plan de continuation », a-t-elle fait savoir dans un communiqué.

Pionnier de l'agritech, Ynsect a longtemps envouté les investisseurs français et étrangers, avant d'agir comme un repoussoir. L'ex-membre du Next 40 a notamment payé au prix fort la construction de sa giga-ferme dans la Somme. Celle-ci a coûté plus cher que prévu à construire et, une fois sortie de terre, n'a jamais tourné à plein régime.

L'échec de la société est également lié à « un marché moins mature que prévu » dans un contexte de « forte concurrence internationale », ont commenté Xavier Bertrand, président de la région Hauts-de-France, Alain Gest, président de la métropole d'Amiens, Hubert de Jenlis, maire d'Amiens, et Claude Vitry, maire de Poulainville, des élus qui ont beaucoup soutenu le projet à travers des subventions publiques.

Pour affronter des vents contraires, Ynsect avait déjà fermé son site aux Pays-Bas et cédé sa filiale aux États-Unis pour réduire ses coûts. Son site pilote de Dole, dans le Jura, a, en revanche, été repris par des anciens salariés.

Plusieurs autres acteurs historiques du secteur sont en difficulté. En septembre, Agrotis a été repris par la Compagnie des insectes et Innoveefeed a mis en pause son site pilote aux États-Unis. ■



## RETROUVEZ AUSSI NOTRE VIDÉO

Flashez ce QR code pour visionner notre vidéo Pourquoi Ynsect, le géant français de l'élevage d'insectes, est-il en chute libre ?

# Les start-up tentent d'aider les femmes pendant la ménopause

## HEALTHTECH

Après l'endométriose et l'infertilité, la ménopause est un aspect de la santé de la femme dont s'emparent les jeunes pousses.

Marion Simon-Rainaud

Tôt ou tard, toutes les Françaises seront confrontées à la ménopause. Or dès les premiers symptômes, celles-ci se retrouvent « bien seules » face à « des informations contradictoires » et des professionnels qui, souvent, « faute de formation, ne proposent pas de prise en charge », pointe un rapport parlementaire publié en avril 2025 et rédigé par Stéphanie Rist, actuelle ministre de la Santé alors députée du Loiret. Derrière ce « tabou », les douleurs. Sur le plan

médical, synonyme de la fin de l'activité ovarienne et de l'arrêt des cycles menstruels, la ménopause a des conséquences sur la santé des femmes : symptômes invalidants (bouffées de chaleur, fatigue, sueurs nocturnes, troubles du sommeil et de l'humeur), risque d'apparition de pathologies - ostéoporose, risques cardiovasculaires, impacts cognitifs...

La publication de ce rapport a renforcé la conviction des start-up qui ont creusé leur sillon dans cette brèche sanitaire. Elle concerne plus de 17 millions de femmes, si on y inclut la périménopause (période qui précède la ménopause), comme le fait le rapport parlementaire.

L'une d'entre elles, Ainoha, fondée en février 2025, annonce avoir levé 555.000 euros (entièrement en fonds propres) auprès de business angels. À cette enveloppe de fonds privés s'ajoutent 180.000 euros octroyés comme prêt d'amorçage par Bpifrance et 20.000 euros de

France 2030. En parallèle, la jeune pousse grenobloise lance son offre auprès du grand public : une application de suivi personnalisée (10 euros par mois), alimentée par des données physiologiques issues du scan de visage, des recommandations augmentées par l'IA et un test sanguin, certifié dispositif CE, à faire à domicile (89 euros l'unité). Jusqu'ici, environ 150 tests ont été réalisés par des bêtesteuses. Et « une cinquantaine » d'utilisatrices ont éprouvé l'application.

### Soulager les symptômes

D'autres solutions sont utilisées pour combler le vide entourant le sujet, qui concerne 500.000 femmes supplémentaires qui « entrent en ménopause » chaque année en France. Parmi les 2.500 utilisateurs de la plateforme généraliste de prévention Lucis (créée début 2025), 60 % sont, par exemple, des femmes autour de la quarantaine qui s'inter-

rogent sur la ménopause et la péri-ménopause, s'étonne Max Berthelot, l'un des cofondateurs.

Autre signal d'une demande bel et bien là : le projet d'ouverture d'un lieu physique dédié à la prise en charge de la ménopause, à Paris, baptisé Ménoclinic, porté par l'entrepreneuse Maud Pasturaud depuis début janvier 2025. L'enjeu est de taille. Ce marché représente un potentiel de 600 milliards de dollars à l'échelle mondiale, avec 1,1 milliard de femmes postménopausées d'ici à 2025, selon le Female Founders Fund (2020).

« C'est probablement le prochain grand chantier de la santé des femmes », estime Anne-Sophie Saint-Martin, investisseuse chez Newfund, chargée de la verticale santé. Elle va même plus loin : « La santé des femmes est, je pense, la nouvelle thématique dont vont s'emparer les entreprises, après la santé mentale. » C'est pourquoi la start-up Omena fondée

en 2021, qui propose une application d'accompagnement personnalisée pour les femmes concernées, a ainsi décidé de pivoter du B to C au B to B y a un an. Et « ça cartonne ! » s'enthousiasme sa cofondatrice Mathilde Nême. La jeune pousse revendique plus de 7.000 utilisatrices actives et payantes ainsi qu'un chiffre d'affaires de 600.000 euros projetés pour 2025 (dont deux tiers grâce au B to B). L'équipe de quatre employés déclare avoir signé « une soixantaine de contrats », notamment avec la SNCF et la DGFiP.

Reste qu'il y a « encore un vrai problème de diagnostic. Et nous, les VC [capitaux-risqueurs, NDLR], on n'est pas là, hélas, pour financer la science », rappelle Anne-Sophie Saint-Martin de Newfund. En général, les investissements suivent plutôt les avancées de la pharmacologie.

D'ailleurs en avril 2025, Veova, un nouveau médicament uniquement destiné aux bouffées de chaleurs, est

entré sur le marché européen. Il n'est pas remboursé mais porteur d'espoirs puisque seules 2,5 % des femmes ménopausées en 2024 ont bénéficié du traitement hormonal de la ménopause (THM), une des rares solutions proposées à ce jour, révèle le rapport parlementaire.

Soulager les symptômes, c'est aussi une flèche à l'arc des start-up. Fondée en 2021, Athana, fabrique un appareil refroidissant (cryothérapie) pour réguler les bouffées de chaleur. Trois brevets et quatre ans plus tard, son fondateur Thaddée Caron projette 300.000 euros de chiffre d'affaires pour 2025 (avec plus de 1.700 ventes, à raison de 169 euros l'unité). Il espère un jour son remboursement.

Les applications de suivi pour leur part parient sur un ensemble de recommandations pour moduler son mode de vie. Un peu comme certaines jeunes pousses sur l'endométriose. ■



# Les concerts et festivals en quête d'écrins du patrimoine

## CULTURE

**Fimalac Entertainment, devenu Rivaj production, lance cette semaine Collector au Grand Palais, visant à réinventer les formats musicaux dans des lieux d'exception.**

Martine Robert

Jeudi et vendredi prochains, Fimalac Entertainment, rebaptisé « Rivaj production » depuis sa vente par Marc Ladreit de Lacharrière à Trévis Participations, inaugure sous la verrière du Grand Palais la première édition de Collector : un nouveau type de concert, avec deux « lives » symphoniques inédits, l'un de Zaho de Sagazan réinterprétant son premier album et l'autre du groupe Air autour de son mythique album « Moon Safari », dont on célèbre le 25<sup>e</sup> anniversaire.

« La Nef se transforme, une scène centrale se déploie et le public profite d'une proximité rare avec les artistes. Collector, c'est l'art de créer l'exception, de proposer d'autres écrins et formats que les salles traditionnelles de concert », plaide Aurélien Binder, président de Rivaj production. « Nous voulons installer cette marque dans les grandes capitales européennes. A chaque édition, un lieu unique, des créations et une programmation ouverte à tous les horizons. »

Le Grand Palais accueille une dizaine de grands événements musicaux par an, que ce soit lors de privatisations – comme pour Collector ou le Festival du livre – ou en tant que producteur – pour les DJ set de ses soirées d'été. « C'est une façon d'élargir, de rajeunir le public, de transformer le Grand Palais en lieu festif », précise l'institution.

### « French touch »

Pour Aurélien Binder, « c'est aussi une façon d'imprimer une french touch face à la montée en puissance des industriels américains de la musique, Live Nation et AEG ». Mais Angelo Gopee, le patron de Live Nation France – le plus gros organisateurs de concerts avec environ 300 millions de chiffre d'affaires –, a aussi de l'appétit pour les vieilles pierres. Il vient d'annoncer un show du groupe pop américain Maroon 5,



Le Grand Bal masqué du château de Versailles a réuni, en juin dernier, 2.500 spectateurs. Au programme, de la pop-électro et de la danse. Photo Geoffrey Hubbel

en juin 2026 à Chambord. Si son festival Main Square se déroule depuis longtemps à la citadelle d'Arras (Pas-de-Calais), si son FBLO festival a investi un temps le château de Fontainebleau (Seine-et-Marne), il accélère les concerts dans les lieux patrimoniaux, en parallèle des stades et arenas. « Dans un monde où tout s'uniformise, où les cultures s'effacent, la France possède un trésor, une histoire qui s'inscrit dans la pierre, des lieux à couper le souffle. Nos régions sont une richesse. Derrière chaque village, château, artisan, il y a un récit, une identité », rappelle-t-il, jugeant que « mettre en avant ce patrimoine, c'est dynamiser l'économie locale, soutenir nos artisans, producteurs, métiers du spectacle, restaurateurs, hôteliers ».

Les artistes en sont conscients. Le Petit Palais, à Paris, recevait fin novembre la DJ Barbara Butch lors d'une soirée en partenariat avec HBO Max. « C'est elle qui a proposé un projet spécifique, mêlant musique et performances drags avec l'invitation d'autres artistes. Cela s'inscrit dans la programmation dédiée aux 18-35 », explique la communication du musée, qui dit avoir « à cœur de montrer que le Petit Palais est ouvert sur le monde et à toutes formes de création ».

Le Louvre, Beaubourg et Orsay

programment également des spectacles, et ont même des salles dédiées. Le Louvre a instauré une résidence artistique dont le premier bénéficiaire a été Feu ! Chatterton en 2023, qui a ensuite donné des concerts dans l'auditorium. Le château de Fontainebleau oscille entre le jazz, avec le Festival Django Reinhardt, et le classique, avec les jeunes musiciens internationaux des Ecoles d'art américaines de Fontainebleau ou avec la résidence du chef d'orchestre Thomas Hengelbrock et son ensemble.

### Versailles producteur

Laurent Brunner, directeur de Châteaux de Versailles Spectacles (CVS), fait figure de pionnier. « Les musiques pop et électro ont pris une place significative à Versailles [dans les Yvelines, NDLR] et se sont installées depuis plus d'une décennie comme un marqueur pour un public différent, surtout des Français de 20 à 40 ans qui se réapproprient le château et son architecture », explique-t-il.

Son Grand Bal masqué dans l'Orangerie, qui a réuni 2.500 spectateurs en juin, propose de la pop-électro et de la danse tandis que Versailles Electro dans les jardins, au pied de la Galerie des glaces (20.000 spectateurs en mai) produit les grands artistes de la discipline. Des

événements ponctuels, comme Jean-Michel Jarre dans la Galerie des glaces il y a trois ans, diffusé en VR et streaming, sont à l'étude.

Cas atypique, CVS est l'organisateur de ces spectacles : il paie les cachets, les frais techniques et logistiques, encaisse les recettes et verse une redevance au château d'environ 1,5 million chaque année.

Un succès qui suscite l'intérêt des producteurs privés, mais tous ont reculé devant l'investissement à réaliser, sachant que tout doit être démonté en fin de manifestation. « Le coût dépasse celui d'un projet comparable dans des sites déjà équipés type hippodrome de Longchamp », observe Laurent Brunner. En outre, Versailles est ouvert tous les jours sauf les lundis, ce qui limite les possibilités, « et il ne peut être défiguré par des montages récurrents ».

Aurélien Binder reconnaît que « les concerts dans ces lieux patrimoniaux coûtent beaucoup plus cher à produire, ce qui implique des prix de places élevées ». C'est pourquoi, pour le Grand Palais, il a dû trouver des sponsors et faire de l'hospitalité B to B. « Autrement, nous aurions été contraints de fixer le prix moyen du billet à 150 euros et nous ne souhaitons pas nous inscrire dans cette spirale infernale. C'est un pari car le Grand Palais est très compliqué à exploiter. » ■

## Le château de Chambord, une « marque vivante »

**Le festival Chambord Live attire chaque année des dizaines de milliers de spectateurs. Il revient en 2026 avec Orelsan, Maroon 5 et DJ Snake.**

Orelsan le 26 juin 2026, Maroon 5 le 27 juin, DJ Snake le 28. Pour la cinquième édition, le festival Chambord Live revient et, pour les fans, c'est la promesse d'un moment rare, au sein d'un monument chargé de plus de 500 ans d'histoire.

Après Sting en 2022, Imagine Dragons en 2023, David Guetta en 2024, les Black Eyed Peas en 2025, Chambord continue de frapper fort dans les musiques actuelles grâce à Julien Laverne, un organisateur de concerts et spectacles installé à Tours (Indre-et-Loire), qui propose en région Centre-Val de Loire et Grand Ouest 250 événements chaque saison dont le Cadre noir de Saumur.

« En Touraine, nous avons de beaux patrimoines et j'ai tout de suite pensé à Chambord, l'un des châteaux les plus connus au monde, où il est possible de monter et démonter les installations scéniques sans gêner la visite du lieu. Certains fans viennent d'ailleurs passer toute la journée à Chambord », souligne le tourneur.

### « Magnificence »

Ce que confirme Pierre Dubreuil, le directeur général du domaine national de Chambord, dans le Loir-et-Cher : « Durant le Chambord Live, on peut comptabiliser 4.000 à 5.000 personnes en journée au château, un score digne de l'ascension, et un public différent. En outre, c'est le producteur qui supporte le risque. Pour nous, le seul danger pourrait être en termes d'image. Mais nous voulons montrer que Chambord est une marque vivante et que sa magnificence met en majesté ces soirées. »

Ces concerts de stars attirent davantage d'étrangers, y compris Américains, alors que « le tourisme de live est en plein développement ». « D'autant qu'en France, les billets sont beaucoup moins chers qu'aux États-Unis », rappelle Julien Laverne, qui draine 30.000 fans par soir à Chambord.

Pour autant, pas si facile de rentabiliser. « Il faut tout amener, l'électricité, la scène, les toilettes... Alors il faut une tête d'affiche pour faire le plein, mais celle-ci est forcément chère vu l'inflation des cachets », analyse-t-il. « C'est pourquoi nous avons allongé le festival sur trois jours pour amortir les équipements qui nécessitent quinze jours de montage et une semaine de démontage. »

### Fréquentation record

Le cadre magique de Chambord lui vaut des captations pour Culturebox, W9, YouTube... Une belle publicité pour le château et pour AZ Prod, sa PME créée en 2009 et qui pèse 22 millions d'euros de chiffre d'affaires. « Nous sommes une quinzaine de salariés mais, pendant le festival, un millier de personnes travaillent sur le site, entre l'accueil du public ou des sponsors, la technique, les bars, les gendarmes, les pompiers... » précise le tourneur, qui note : « La beauté incitant au respect, le site est heureusement assez propre le lendemain du concert. » Tout le personnel de Chambord est « impliqué dans le festival de manière indirecte : la communication, l'événementiel, le cabinet pour les demandes particulières, les jardiniers... » énumère Pierre Dubreuil.

Fort d'une fréquentation record cette année avec 1,2 million de visiteurs dont un tiers d'étrangers, Chambord autofinance sa masse salariale et son fonctionnement. L'établissement entend poursuivre sa stratégie culturelle alliant musiques actuelles, festival de musique classique exigeant mais populaire, danse avec Hugo Marchand, étoile de l'Opéra de Paris...

Lors des Journées européennes du patrimoine en septembre, le Monumental Tour s'est aussi invité à Chambord pour un show hors norme mêlant musique électronique, vidéo mapping et light show XXL sur la façade du château. « Tout cela n'est pas déterminant en termes de recettes propres mais contribue au rayonnement et permet, bien qu'en territoire rural, de toucher tous les publics », se félicite Pierre Dubreuil.

— M.R.

## « Nous souhaitons consolider la place de toutes les musiques dans la vie de nos monuments »

Propos recueillis par M. R.

Avec plus de 80 festivals, le Centre des monuments nationaux (CMN) valorise son patrimoine tout en offrant des expériences uniques aux artistes et au public et en renforçant le lien territorial.

### Pour le CMN, les concerts constituent-ils un axe fort d'animation des sites ?

Oui et, pour certains monuments, la musique est même une évidence, au regard de leur histoire, de leur qualité acoustique, de leur architecture. Dans le patrimoine religieux, organiser un concert fait vivre une tradition. La musique révèle les monuments autrement, par une dimension sensorielle, en jouant des échos et de l'harmonie. Ces cadres d'exception transforment l'écoute, le public vit plus intensément le concert, les œuvres sonnent différemment.

**HÉLÈNE AMBLÈS**  
Directrice  
du développement  
culturel du CMN

### Quels types de partenariats menez-vous ?

En développant des partenariats, nous renforçons le lien entre nos monuments et les initiatives culturelles locales, donnons une visibilité accrue aux sites que des publics découvrent souvent pour la première fois. C'est le cas au palais Jacques-Cœur lors du Printemps de Bourges ou dans les tours de La Rochelle lors des Francfolies, avec des concerts intimistes et acoustiques conçus sur mesure, ou à la basilique Saint-Denis lors du Festival de Saint-Denis.

Le CMN organise aussi ses festivals : Les Musicales du Thoronet [dans le Var, NDLR], le Festival de l'abbaye de Beaulieu-en-Rouergue [Tarn-et-Garonne], concerts

et jeux d'eau autour des musiques du monde en juin au domaine de Saint-Cloud [Hauts-de-Seine], lequel est par ailleurs investi fin août par les producteurs de Rock en Seine. Plus de 80 festivals principalement musicaux, rythment nos monuments.

### Cela pose-t-il des contraintes lourdes ?

Les contraintes logistiques varient selon la nécessité de configurations techniques ou scéniques particulières.

« La musique révèle les monuments autrement, par une dimension sensorielle. »

res. Pour les artistes, il est essentiel de pouvoir répéter en amont pour s'adapter aux conditions acoustiques. Nous veillons à ce que la préparation, les répétitions, soient compatibles avec l'accueil des publics, ce qui implique d'installer en dehors des horaires d'ouverture.

### Pour le CMN, est-ce une source de recettes ou de coûts ?

Nous assumons une mission artistique et culturelle, pour laquelle nous mobilisons des moyens, développons des partenariats, et les bénéfices s'apprécient sur divers plans : l'impact image auprès de certaines cibles, le soutien à la création...

Nous recevons de nombreuses sollicitations qui témoignent de l'attrait des artistes pour les contextes exceptionnels. Il n'est pas possible de répondre positivement à toutes. Mais nous souhaitons consolider la place majeure de la musique, et de toutes les musiques, dans la vie de nos monuments. ■



# Maladie de Charcot: Axoltis lève 18 millions pour son peptide

**INNOVATEURS**

Stéphane Frachet  
— Correspondant à Lyon

La biotech Axoltis Pharma a annoncé ce 2 décembre une levée de fonds de 18 millions d'euros, composée d'une augmentation de capital et d'un financement participatif. Une première tranche de 9 millions est délivrée d'emblée. La seconde partie le sera lors de l'obtention des résultats de la phase II de son candidat médicament, qui cible la maladie de Charcot, au printemps 2026.

Derrière le président, Yann Godfrin, tous les actionnaires historiques réinvestissent au capital dont Norfoalk, la société de Jean-Guillaume Lafay, qui a vendu Mablink Bioscience à Eli Lilly l'an passé, le fonds régional Avenir Industrie conseillé par UI Investissement, Fa Dièse et Angelor. Les chefs de file des nouveaux entrants sont Fidat Ventures, le fonds familial de Philippe Oddo (Oddo BHF) créé en 2024, et le club d'investisseurs Cenitz, accompagnés par le Cercle de Chiron.

« La moins rare des maladies rares » L'originalité de ce tour de table de série A tient à l'arrivée du fonds barcelonais Capital Cell, qui agrège des particuliers. Le ticket d'entrée de ce financement participatif est fixé à 1.000 euros. « Nous missions sur 1,5 million d'euros et nous avons

Il a dit



« Nous missions sur 1,5 million d'euros et nous avons obtenu 2,3 millions auprès de 700 personnes. »

**YANN GODFRIN**  
Président d'Axoltis Pharma

obtenu 2,3 millions auprès de 700 personnes », note Yann Godfrin, qui conserve 45 % du capital avec les actionnaires historiques. En 2004, il avait cofondé Erytech, rebaptisé Phaxiam Therapeutics à la suite de sa fusion avec Pherecydes Pharma en 2023. Axoltis s'appuie sur des recherches menées il y a une vingtaine d'années au CHU de Clermont-Ferrand où les chercheurs ont isolé un peptide — substance chimique composée d'au moins deux acides aminés — issu d'une protéine découverte lors de l'embryogenèse in utero. Celle-ci contrôle le développement du système nerveux central. Le champ d'application vise toutes les maladies neuro-dégénératives, dont Parkinson et Alzheimer, mais la société, qui emploie 12 personnes, a choisi de se concentrer sur « la moins rare des maladies rares », dit Yann Godfrin, à savoir la sclérose latérale amyotrophique (SLA) ou maladie de Charcot.

Selon l'association de patients SLA Suisse, elle affecte 400.000 personnes dans le monde, dont 80.000 en Europe et aux Etats-Unis. En France 1.500 nouveaux cas sont déclarés chaque année. Coordonnée par les Hospices civils de Lyon (HCL), l'étude de phase II du NX210c, nom de code du candidat médicament, devrait valider une réparation de la barrière hématoencéphalique.

Depuis sa création en 2016, la biotech, dont le siège est installé à Clermont-Ferrand, a dépensé 20 millions d'euros, déposé 7 brevets et obtenu une désignation de médicament orphelin auprès de l'Agence européenne du médicament (EMA) et la Food and Drug Administration (FDA) aux Etats-Unis. « Ce qui nous assure une exclusivité commerciale de 10 ans en Europe et 7 ans aux Etats-Unis », précise-t-il. Jusqu'à présent, la société a sous-traité la production des lots au façonnier suisse Bachem. Pour la suite, « Axoltis aura besoin d'un laboratoire pharmaceutique », projette Yann Godfrin, qui présentera son entreprise lors de la conférence JP Morgan Healthcare à San Francisco du 12 au 15 janvier 2026. ■



Les sylviculteurs réclament des mesures financières d'accompagnement. Photo iStock

# L'arrivée du nématode du pin inquiète le Sud-Ouest

**NOUVELLE-AQUITAINE**

La maladie présente depuis vingt-cinq ans dans la péninsule ibérique s'est déclarée dans le sud du département des Landes.

Frank Niedercorn  
— Correspondant à Bordeaux

Après les incendies géants de 2022, c'est une autre calamité qui s'abat sur la forêt des Landes de Gascogne: le nématode du pin. En se développant dans les arbres, ce ver microscopique peut conduire à leur dépérissement en quelques semaines. Il a été identifié le mois dernier tout près de Seignosse, dans le sud du département des Landes.

Ce qui ne constitue pas une surprise puisque son apparition est redoutée par tous les sylviculteurs,

et notamment ceux du Sud-Ouest, depuis deux décennies. Après avoir sévi en Asie et aux Etats-Unis, il est arrivé au Portugal en 1999, puis en Espagne.

Suivant les recommandations de l'Anses (l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail) et de l'Europe, la préfecture de Nouvelle-Aquitaine a frappé fort pour limiter le risque de dissémination du nématode du pin et de son insecte vecteur. Dans une « zone infestée » de 500 mètres autour du foyer, tous les arbres doivent être abattus « avant le 31 décembre ».

**24 sylviculteurs concernés** Une zone tampon de 20 kilomètres sera mise aussi sous cloche pendant quatre ans. Les bois ne pourront en sortir et les travaux forestiers, qu'il s'agisse d'abattage, de taille ou d'élagage, seront soumis à autorisation de la préfecture. Des mesures qui font tousser les sylviculteurs. Ils partagent l'« objectif

d'éradication du nématode » mais réclament des mesures financières d'accompagnement. « On s'est simplement entendu répondre : l'Etat sera là pour financer la lutte », s'agace Nicolas Lafon, président du Syndicat des sylviculteurs du Sud-Ouest. Le syndicat veut plus que des promesses et réclame, pour commencer, une « indemnisation sur la valeur d'avenir » des arbres abattus dans la zone infestée, à hauteur de 500.000 euros pour les 24 sylviculteurs concernés. « Sur cette zone de 61 hectares, on dénombre 300 arbres malades, mais les autres sont sains », assure Nicolas Lafon.

Les professionnels s'inquiètent aussi des répercussions du gel de l'activité dans cette zone mise sous surveillance, qui représente 36.000 hectares (soit environ 5 % de l'ensemble du massif forestier), appartenant à 2.000 sylviculteurs. « Le coût économique se chiffrera sans doute en dizaines de millions d'euros », estime Eric Dumontet, le secrétaire général du syndicat.

Devant cette « crise majeure », les professionnels de la forêt sont également agacés par la lenteur de l'« administration centrale ». « Alors qu'on nous impose un abattage d'ici la fin du mois de décembre, nous n'avons pas encore reçu les autorisations indispensables pour commencer l'abattage, ni aucune information sur les entreprises capables de réaliser le broyage des arbres, ce qui exige des machines que n'ont pas les exploitants forestiers », souligne Eric Dumontet, qui insiste : « En période de crise, il faut des procédures de crise. » ■

# 36.000

HECTARES

seront mis sous cloche pendant quatre ans, soit une zone tampon de 20 kilomètres (5 % environ de l'ensemble du massif forestier).

# Duvivier Canapés rejoint C4 Industries

**NOUVELLE-AQUITAINE**

Le fabricant du Poitou rejoint le groupe d'art de vivre créé par l'investisseur Pascal Cagni.

Léa Delpont  
— Correspondante à Bordeaux

Duvivier Canapés présentait, il y a quelques semaines, son dernier modèle, le fauteuil Athos créé avec la Patrouille de France par le designer spécialisé dans l'aviation Sylvain Mariat. En même temps, l'entreprise d'Usson-du-Poitou, dans la Vienne, évitait le crash. Elle a rejoint fin novembre le portefeuille de C4 Manufactures, émanation de C4 Industries. Le fabricant placé en procédure de sauvegarde cet été est descendu et apte à redécoller, avec son dirigeant, Aymeric Duthoit, toujours aux commandes.

C4 Manufactures, dont le but est de constituer un fleuron de l'art de vivre à la française, est le nouveau projet de Pascal Cagni, fondateur de C4 Industries. L'ancien directeur général d'Apple en Europe et au

Moyen-Orient est déjà à la tête d'un fonds de capital-risque présent dans 55 sociétés, d'une fondation et d'un parc hôtelier de villas haut de gamme qui trahit un « goût personnel pour les beaux objets ». Celui qui dit avoir appris de Steve Jobs le « pragmatisme » a choisi d'investir dans la décoration et le mobilier parce que « le luxe est le soft power de la France depuis Louis XIV, ce qui la différencie du reste du monde ».

« Valeurs immatérielles » C4 Industries a fait l'acquisition en un an de la fabrique de tissus d'ameublement Lelièvre à Lyon, de la faïencerie de Gien dans le Loiret et pris une participation majoritaire dans le verrier Arc dans le Nord, tous labellisés Entreprises du Patrimoine Vivant. Le choix de Duvivier Canapés s'inscrit dans la continuité de cet univers à mi-chemin entre l'artisanat et l'industrie, « associant des valeurs immatérielles et un outil de production ». De plus, il présente « des synergies évidentes » avec les autres marques positionnées sur les mêmes marchés de l'aménagement d'intérieur de luxe.

Pascal Cagni s'offre une entreprise qui dispose d'un outil industriel tout neuf, une usine réunissant la sellerie et l'ébénisterie, inaugurée en 2023. Depuis cette date, le fabri-

cant de 60 salariés a continué son pivot de la clientèle particulière, tombée de 90 % à 20 % de l'activité en dix ans, vers la cotraitance pour les grandes maisons et les collections de designers internationaux. « Mais pas assez vite », constate Aymeric Duthoit, qui a vu le chiffre d'affaires de Duvivier Canapés reculer de 8 millions à 6 millions d'euros et la trésorerie se creuser.

La stratégie de Pascal Cagni est la même que celle des concurrents des tissus Lelièvre, les Pierre Frey, Colefax & Fowler ou Rubelli, qui ont déjà intégré la fabrication et la vente de mobilier dans leur modèle économique. Aymeric Duthoit projette « un retour à la croissance dès 2026 » grâce à cette alliance du meuble, du tissage et des arts de la table qui veut ouvrir les portes des appartements privés, villas et palaces des pays du Golfe et des Etats-Unis, « où se trouve notre potentiel ».

Mais le marché des particuliers n'est pas abandonné et revivifié par le réseau croisé des boutiques des différentes marques à Paris, Londres et Dubaï. Prochaine étape: New York, sans doute. Pascal Cagni, qui veut « aller vite » pour construire « un groupe incontournable pour les architectes d'intérieur », prévient qu'il y a « encore du capital à déployer ». ■

# SKF réorganise son site du Jura

**BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ**

L'usine de roulements et bielles de Lons-le-Saunier va séparer ses flux de production tout en diminuant son empreinte carbone.

Monique Clémens  
— Correspondante à Besançon

Boostée par la bonne santé de ses clients Airbus et Dassault, l'usine de roulements, rotules et autres bielles en composites du groupe suédois SKF à Lons-le-Saunier, dans le Jura, est en pleine mutation. Embarqué dans l'aventure du remplaçant de l'A320 d'Airbus, l'acteur mondial des roulements pour l'industrie affiche de grosses ambitions pour cette usine dédiée à 100 % au secteur aéronautique, dont le chiffre d'affaires record de 2024, à 102 millions d'euros (60 millions en 2021), devrait être maintenu en 2025, selon son directeur général, Frank Debrailly, arrivé au début de l'été.

Le montant de l'investissement n'a pas été communiqué, mais le

plan de transformation doit à la fois permettre de répondre à l'enjeu de décarbonation fixé par le groupe — soit une réduction de 97 % de ses émissions de CO<sub>2</sub> d'ici à 2030 —, et d'« activer la croissance », assure le nouveau dirigeant, qui avait commencé sa carrière dans le secteur automobile avant de rejoindre le groupe suédois en 2002. A la direction de l'usine de Lons-le-Saunier, Frank Debrailly remplace Francis Claude, qui prend, lui, la direction de ce plan de « transformation intégrale », estime ce dernier.

« Investissements lissés » Concrètement, et afin de monter en puissance dans les composites avec sa technologie de placement de fibres répondant à la nécessité d'alléger les avions, cette activité va être séparée de celle des roulements, l'une et l'autre devant être autonomes en termes de flux d'ici au printemps 2027, explique Francis Claude. « Je vais devoir chambouler l'outil de travail sans détruire la croissance, avec des investissements qui vont être lissés pour être les plus neutres possibles. »

Pour séparer les flux, l'usine va s'étendre à deux nouveaux bâtiments mitoyens que SKF vient de

racheter à la communauté de communes Lons Agglomération et à la Société Générale. La surface totale de production va ainsi passer de 7.500 à 10.500 mètres carrés. L'usine emploie aujourd'hui 355 salariés (auxquels s'ajoutent 40 intérimaires) et « l'accroissement du volume générera des recrutements », indique l'entreprise, sans préciser l'ampleur de ces recrutements.

Les aménagements commenceront début 2026 et la phase de décarbonation du site sera ensuite mise en œuvre, avec une sortie totale du gaz d'ici à fin 2026, notamment grâce à l'installation d'équipements d'autoproduction électrique et de récupération de chaleur fatale.

A Lons-le-Saunier, l'usine produit 500.000 pièces par an. La feuille de route de Frank Debrailly vise une croissance de 3,5 % à court terme et une autre beaucoup plus ambitieuse de 40 % à horizon 2030. « L'objectif est d'organiser le site pour les 30 à 40 prochaines années, soit la durée de vie d'un appareil », précise Francis Claude. Le groupe situé à Göteborg, en Suède, emploie plus de 40.000 personnes dans le monde et a réalisé un chiffre d'affaires de 8,9 milliards d'euros en 2024. ■



# La Banque d'Angleterre réduit les exigences en capital des banques

## BANQUE

C'est le premier relâchement des règles prudentielles depuis la traumatique crise financière de 2008.

Londres espère que cela aidera à relancer l'économie.

Nicolas Madelaine  
— Correspondant à Londres

Après la Banque centrale européenne (BCE) le mois dernier, la Banque d'Angleterre a annoncé, mardi, réduire ses exigences en capital pour les banques de sa zone monétaire afin de soutenir l'économie. Son comité de politique financière (FPC) a ainsi décidé que le niveau exigé de capital solide dit « Tier 1 » pouvait être abaissé à 13 % des actifs pondérés du risque en 2027, contre 14 % aujourd'hui.

C'est l'équivalent de 11 % pour le ratio de capital CET1 (« Common Equity Tier One »), encore plus « dur » car il exclut les instruments de financement hybrides. Les 2 % de différence sont les exigences dites du pilier 2, correspondant aux risques liés à la valorisation des actifs. Celle-ci peut être surestimée, le FPC citant à cet égard la faillite de la Silicon Valley Bank.

Ces exigences pilier 2 passent en tout cas de 2,5 % à 2 %, ce qui correspond à l'impact de la mise en place, en 2027 aussi, des règles prudentielles Bâle 3.1, lesquelles vont permettre de mieux mesurer les risques. La BCE avait abaissé le CET1 imposé aux banques européennes à 11,2 % à partir de janvier prochain, contre 11,3 % aujourd'hui. Outre-Manche, il s'agit du premier relâchement des contraintes en capital depuis 2008 et la grande crise financière, laquelle avait mis en lumière l'imprudence du secteur bancaire.

### Davantage de prise de risque

Il intervient après des stress tests 2025 qui « suggèrent que le système bancaire est suffisamment bien capitalisé pour continuer à prêter à des ménages et des entreprises solvables dans un scénario de stress macroéconomique sévère mais plausible ». Le FPC note que « les banques ont commencé l'exercice de test avec des capitaux au-delà des exigences et coussins demandés par la réglementation ». Comme dans la zone euro.

« Nous ne voulons plus que les banques soient au coin », a déclaré la secrétaire d'Etat à la City, Lucy Rigby, lors d'une conférence organisée par le « Financial Times » sur



Les banques privées britanniques ont passé le stress test de la Banque d'Angleterre haut la main.

le secteur. « La crise financière remonte à un certain temps déjà, le récit autour des banques doit être mis à jour. » Dès son premier discours annuel à l'adresse de la City – le discours dit « de Mansion House » – en novembre 2024, la chancelière de l'Echiquier, Rachel Reeves, avait prôné plus de prise de risque.

En juillet 2025, elle avait annoncé le relèvement du seuil à partir duquel les petites banques doivent

lever de la dette à taux élevé, destinée à absorber leurs pertes en cas de coup dur, et un doublement à 100 milliards de livres de celui des dépôts de particuliers à partir duquel les banques doivent avoir des plans détaillés de résolution en cas de faillite. Les règles de cloisonnement des activités de marché doivent être examinées et Bâle III appliqué en partie seulement à partir de 2028.

### Croissance économique ternie

La croissance britannique reste molle (0,1 % au troisième trimestre) et le budget 2025 fait à nouveau la part belle aux hausses d'impôts. Le gouvernement Starmer espère que les banques vont, elles, stimuler la croissance. Epargnées par un relèvement de leurs impôts, elles ont promis de prêter davantage à l'économie la semaine dernière.

Pour les analystes de RBC Capital, le 0,5 % de baisse du pilier 2

« libère jusqu'à 8,5 milliards de livres pour les banques que nous analysons ». RBC note que les annonces d'aujourd'hui « ne sont pas un "game changer" » par rapport à ce qui était attendu et réserve son jugement quant à l'impact des incitations du régulateur en direction des banques pour qu'elles « utilisent [davantage] leurs coussins de capitaux ».

Dans son rapport, la Banque d'Angleterre note aussi que les grandes banques britanniques ont enregistré des résultats solides au cours des trois dernières années, à 180 milliards de livres avant provisions, contre 140 milliards pendant les trois ans précédant la pandémie de Covid. Cependant alors que tous les grands pays, notamment les Etats-Unis, dérèglent, les banques britanniques ne veulent pas voir leur compétitivité affectée.

Lire « Crible »  
Page 34

## Dettes privées : KKR, Blackstone et Apollo prêts à affronter les stress tests britanniques

Pointés du doigt depuis le fiasco de First Brands, une demi-dizaine de grands fonds de dette privée ont accepté d'être soumis à un scénario de risque extrême. A eux seuls, ils pèsent plus de 1.500 milliards de dollars de crédits gérés.

Anne Drif

La « finance de l'ombre » rentre dans le rang. Au moins une demi-dizaine de fonds de crédit privé a accepté de participer à un exercice de stress tests de la Banque d'Angleterre, après les fiascos First Brands et Tricolor outre-Atlantique. Les poids lourds américains Blackstone, KKR, Apollo et Ares ainsi que le géant européen d'origine britannique CVC font partie des candidats, selon le « Financial Times ». Aucun des fonds contactés n'a souhaité faire de commentaire.

A eux cinq, ils pèsent plus de 1.500 milliards de dollars de crédits gérés, dont la moitié pour Apollo. Un échantillon qui pourrait encore s'élargir. La Banque d'Angleterre doit révéler la liste exacte des « volontaires » en fin de semaine.

### « Beaucoup de désinformation »

L'exercice doit avoir lieu l'an prochain. Il prendra la forme d'un scénario exploratoire induisant un choc majeur affectant les marchés non bancaires. Outre les fonds de crédit privé, l'institution de Threadneedle Street veut embarquer les prêteurs LBO, les investisseurs dans les obligations high yield et le financement d'actifs, pour évaluer les répercussions sur le système « régulé » des banques, des assureurs et des fonds de retraite.

Selon le gouverneur de la Banque d'Angleterre, Andrew Bailey, auditionné en octobre par le Parlement britannique, « l'alarme » sonne sur les crédits privés risqués. Il fait le parallèle avec le prélude de la crise financière de 2008. De la « désinformation », ont estimé les dirigeants des poids lourds de la place, Blackstone, Apollo et Ares devant les parle-

mentaires, une dizaine de jours plus tard, face à la panique ambiante. Les trois titans de la dette privée ont renvoyé l'origine des dérives sur les banques.

« First Brands a conclu un accord bancaire », a déclaré Daniel Leiter, responsable de l'international au sein des activités crédit de Blackstone. « Il y a eu beaucoup de désinformation sur ce crédit. Il ne s'agissait pas d'un crédit privé. »

Tristram Leach, associé et coresponsable des activités de crédit d'Apollo a abondé dans son sens : « First Brands était principalement financée sur les marchés publics du crédit, et il existait d'autres facilités hors bilan de moindre importance qui semblaient être principalement détenues par des banques. »

### L'exercice prendra la forme d'un scénario exploratoire induisant un choc majeur affectant les marchés non bancaires.

« Nous ne sommes ni propriétaires ni gestionnaires d'entreprises, a ajouté Blair Jacobson, l'associé et coprésident d'Ares, nous prêtons de l'argent. » Aucune des entreprises qui ont défrayé la chronique n'est détenue par des fonds de private equity. Or ces derniers constituent 80 % à 90 % des emprunteurs du crédit privé.

« Si l'on établissait une corrélation entre la fraude et les fonds privés, celle-ci serait en réalité très faible », a estimé le dirigeant. Même si le crédit privé fait l'actualité, si l'on examine le bilan de 12 milliards de dollars de First Brands, environ 2 % seulement étaient détenus par des fonds privés. « Le reste figurait dans les bilans des banques ainsi que sur les marchés largement syndiqués », poursuit Blair Jacobson.

Reste que ces fonds ne se limitent pas exclusivement à la mine. Eux aussi sont actifs sur le marché des CLO, les souscripteurs des dettes syndiquées justement... par les banques. ■

# Barrick Gold envisage de coter ses mines d'Amérique du Nord

## MATIÈRES PREMIÈRES

Barrick Gold prépare une réorganisation majeure pour redresser ses performances et pourrait introduire en Bourse ses mines les plus rentables.

Etienne Goetz

Le numéro deux mondial de l'extraction d'or, Barrick Gold, envisage une vaste opération pour améliorer sa performance financière

alors que la compagnie minière est plombée par une série de revers opérationnels et de secousses managériales. Le conseil d'administration a autorisé la direction à étudier la vente d'une participation minoritaire dans ses mines d'or situées en Amérique du Nord, les actifs les plus rentables du groupe, par le biais d'une introduction en Bourse.

La future entité mise en Bourse regroupera les intérêts de Barrick dans une grande mine en République dominicaine, dans ses coentreprises au Nevada, ainsi que dans le gisement prometteur de Fourmile, situé dans le même Etat et découvert récemment, a indiqué la

société en début de semaine. La direction se laisse jusqu'au début de l'année 2026 pour étudier cette piste et fera un point d'étape en février.

### Arrivée d'Elliott

Le titre de Barrick Gold, coté à New York, a progressé de plus de 4 %, dans le sillage de l'annonce. Il a atteint 43,08 dollars, son plus haut niveau depuis septembre 2012. La capitalisation boursière du groupe dépasse désormais 70 milliards de dollars. A l'issue de l'IPO, Barrick conserverait une participation de contrôle dans la nouvelle entité. Cette dernière pourrait atteindre une valorisation de près de 60 milliards de dollars.

Cette grande manœuvre intervient après le départ brutal du directeur général Mark Bristow en septembre, remplacé par Mark Hill, qui assure l'intérim. Par ailleurs, l'investisseur activiste Elliott Management a pris, il y a quelques semaines, une participation significative dans Barrick Gold, espérant que la réorganisation du groupe permettra de combler son retard sur ses concurrents.

Le groupe canadien a certes profité de la récente envolée des cours de l'or, mais moins que ses rivaux, notamment Agnico Eagle. Barrick Gold a été pénalisé par des coûts de production plus élevés et par plusieurs accidents mortels, qui ont

parfois contraint à suspendre la production. Sur les cinq dernières années, le rendement annuel de Barrick s'élève à 15 %, soit environ deux fois moins que la moyenne de ses pairs.

### Accord avec le gouvernement malien

Sur le front des bonnes nouvelles, Barrick a conclu un accord avec le gouvernement du Mali. Celui-ci ouvre la voie à la réouverture de sa mine locale et à la libération de quatre employés emprisonnés depuis plusieurs mois, à la suite d'un bras de fer avec la junte militaire arrivée au pouvoir après le coup d'Etat de 2021.

Les autorités réclamaient des arriérés d'impôts liés à l'exploitation de la mine de Loulo-Gounkoto, l'une des plus importantes du pays. Le conflit s'était rapidement envenimé : la junte avait saisi de l'or sur le site et placé en détention plusieurs cadres du groupe. Barrick avait reconnu avoir perdu le contrôle opérationnel de la mine.

Le groupe a également obtenu récemment un financement de la banque américaine d'import-export (Exim Bank), aux côtés d'autres partenaires, pour la construction de la mine de Reko Diq au Pakistan, un projet de 9 milliards de dollars situé dans la province du Baloutchistan. ■



# La Bourse sourit aux hedge funds, les cryptos non

FONDS

Les capitaux des hedge funds atteignent des records, mais leur progression ne profite pas à toutes les stratégies et expertises des traders.

Nessim Aït-Kacimi

C'est un record ! En 2025, les actifs gérés par les fonds alternatifs, ou hedge funds, ont atteint près de 5.000 milliards de dollars. C'est cinq fois plus qu'il y a vingt ans. En tenant compte des sommes que les fonds ont empruntées à leurs courtiers, le chiffre atteint plus du double. Il s'établit à 12.500 milliards de dollars en mars, selon la Réserve fédérale (Fed). Ces fonds sont des gestionnaires mondiaux opportunistes qui ne s'interdisent rien en termes de nouveaux marchés, stratégies et actifs financiers, cotés ou non. Leur essor accompagne la mondialisation et la

conquête de nouveaux espaces de rendements hors des sentiers battus. Mais leur poids croissant dans la finance mondiale commence à susciter des craintes. La Fed s'inquiète de leur effet de levier (le recours à l'emprunt pour maximiser le rendement d'un placement), qui atteint un niveau record et alimente la spéculation sur les marchés boursiers.

**Embellies et trous d'air**  
C'est sur ces derniers, de Tokyo à Shanghai en passant par la Silicon Valley, que les hedge funds ont enregistré leurs meilleurs rendements. Un gérant a enregistré en moyenne une performance de 14 % sur les actions sur les neuf premiers mois de l'année, contre 9 % sur les obligations d'Etat et 6 % sur la dette des entreprises. Naviguer entre les différentes classes d'actifs s'est avéré un exercice périlleux sur fond de guerre commerciale de Donald Trump et d'inquiétudes géopolitiques nées du conflit en Ukraine. Les grands fonds emblématiques du secteur, tels ceux diversifiés sur plusieurs stratégies, comme Citadel

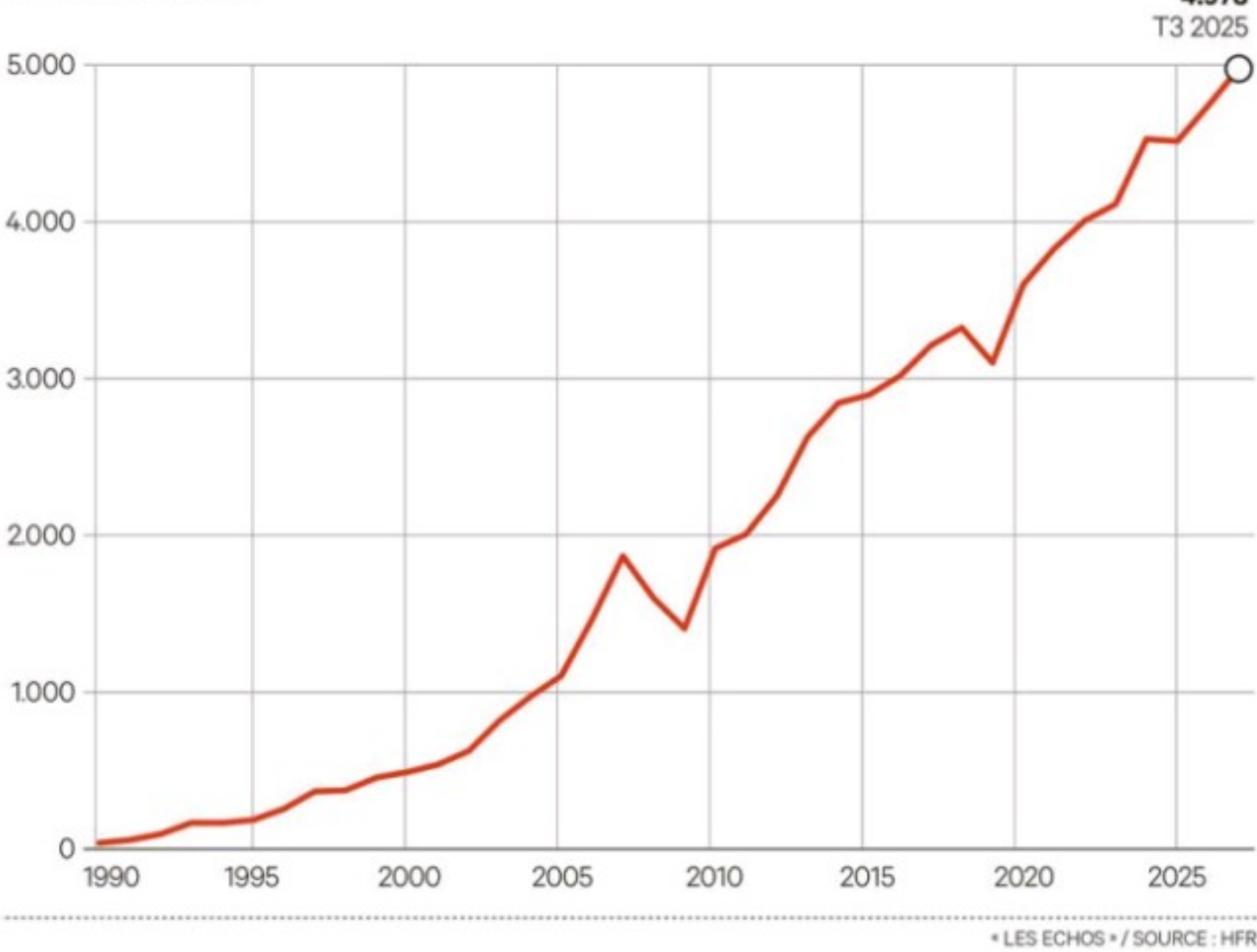
de Ken Griffin, ont enregistré des performances honorables, entre 5 % et 10 %, mais pas phénoménales. Un témoignage des difficultés à évoluer dans un environnement qui a connu une alternance d'embellies et de trous d'air en 2025. Ces stars ont vu leur rendement converger vers la performance

Les fonds spéculatifs spécialisés sur les cryptos ont perdu le tiers de leur valeur cette année.

moyenne d'un hedge fund (toutes stratégies confondues) autour de 10 % selon HFR. Or les clients ont des attentes bien plus élevées à l'égard de ces fonds « multistratégiques » qui comptent parmi les plus chers en termes de commissions. **L'attrait irrésistible de l'or** Si un hedge fund sur deux interrogés par son association professionnelle (Alternative Investment Management Association) a investi

L'envolée des capitaux des hedge funds

En milliards de dollars



dans les cryptos pour doper son rendement, il n'y consacre qu'une part modeste de son portefeuille, 2 % de ses actifs en moyenne. Cette prudence est confortée par l'effondrement des cours cette année, où moins d'une crypto du Top 20 sur trois réalise une progression. Même la leader des cryptos n'a pu échapper à la correction généralisée. Le bitcoin (87.300 dollars ou 75.200 euros) cède 8 %, très loin derrière l'or qui s'envole de 61 %.

D'après NilssonHedge, les fonds spéculatifs spécialisés sur les cryptos ont perdu le tiers de leur valeur cette année, dont plus de la moitié (-18,5 %) durant le mois de novembre. De 400 gérants qui communiquaient leurs performances en début d'année, ils ne sont plus qu'une centaine car beaucoup ont fermé. L'attrait irrésistible de l'or, star incontestable des marchés cette année, a été tel qu'il a convaincu un vendeur à découvert historique de

changer de mode d'action. Carson Block, de Muddy Waters, a l'habitude de parier à la baisse sur les sociétés cotées. Mais lors de la Conférence Sohn qui s'est tenue à Londres en novembre, il a annoncé avoir investi dans le groupe aurifère Snowline Gold Corp, une cible de rachat dans la consolidation du secteur, ce qui ferait augmenter sa valeur. Le titre a bondi de 20 % depuis l'annonce du vendeur à découvert. ■

## « La bulle de l'IA se produira immanquablement »

**P**ro-Brexit, IA, blockchain et supporter de Javier Milei, Sir Paul Roderick Clucas Marshall est un des cofondateurs avec Ian Wace du deuxième plus grand hedge fund britannique après Man group. Le président de Marshall Wace pourfend le « virage socialiste » du Royaume-Uni mais n'est pas pour autant opposé à une taxe Zucman. Il a racheté, à titre personnel, le site d'information UnHerd et l'hebdomadaire « The Spectator », pour peser dans l'opinion et ne pas rester un simple « spectateur » passif dans le débat d'idées. Son fonds de 82,5 milliards de dollars, lancé en 1997, est un des rares à avoir survécu à trente ans de crises et de chaos sur les marchés financiers internationaux. Il les a vus se métamorphoser sous l'effet de la technologie et des réseaux sociaux, deux tendances lourdes qui vont perdurer.

**Quelle a été votre réaction à l'annonce du budget du Royaume-Uni ?**  
En tant que gestionnaire de fonds, ce n'était pas un très grand événement parce que ces annonces avaient « fuité » et étaient donc anticipées. Le Royaume-Uni et la France sont confrontés à des problèmes similaires mais avec des contraintes différentes. Ils sont à un stade avancé du capitalisme, où ils ont perdu de vue ce qui crée de la richesse. L'Etat devient trop grand et l'aide sociale devient trop importante. Leurs objectifs ne sont plus d'encourager le travail et l'épargne. Ce budget socialiste n'est donc pas un très bon signe pour l'avenir de la Grande-Bretagne et de sa prospérité. Je reste très prudent à l'égard de

l'Europe et du Royaume-Uni, qui souffrent d'un excès d'Etat et de régulation. **Pourrions-nous connaître une crise de la dette en Europe ou au Royaume-Uni ?**  
Pas dans un futur proche. A un moment donné, il se peut que la France soit plus près de cette situation que la Grande-Bretagne, mais même en France, je ne pense pas que ce soit pour demain. La Grande-Bretagne a l'avantage de pouvoir contrôler sa monnaie. Je pense donc que la livre sterling va progressivement s'affaiblir pour compenser une mauvaise politique économique (renforçant la compétitivité des exportations). La France n'a plus la maîtrise de sa monnaie mais elle sera soutenue au bout du compte par la Banque centrale européenne, qui peut acheter la dette française.

**Vous avez mentionné l'intelligence artificielle comme une innovation majeure, partagez-vous les craintes sur une bulle de l'IA ?**  
L'intelligence artificielle est la chose la plus excitante qui soit arrivée dans ma vie en termes d'innovation

**PAUL MARSHALL**  
Président et directeur des investissements de Marshall Wace

technologique. C'est une révolution mondiale. Parce que les taux d'intérêt sont bas et la croissance bonne, nous avons les conditions de formation d'une bulle, mais nous ne sommes pas encore dans ce cas. Cela se produira immanquablement au cours des deux à trois prochaines années mais pour le moment les valorisations sont à la hauteur du « choc technologique » de cette innovation.

**Estimez-vous que le bitcoin et la blockchain offrent des voies prometteuses pour l'avenir ?**  
Je crois fermement à la blockchain et à son effet sur les systèmes de paiement financiers et de l'infrastructure opérationnelle de la finance. Je pense que cela va être complètement révolutionné dans les cinq ou dix prochaines années. Je crois aussi au Bitcoin même s'il a montré beaucoup de fragilité au cours des trois derniers mois. Il constitue toujours une bonne réserve de valeur par rapport probablement aux obligations d'Etat. Je suis donc modéré à positif à propos du Bitcoin, très positif à l'égard de la blockchain et encore plus optimiste à l'égard des stablecoins. Je ne les décrirais pas comme une menace pour les monnaies traditionnelles car le principal ennemi de ces dernières reste leurs propres gouvernements avec leurs politiques inflationnistes et leurs dépenses inconsidérées. Ce qui devrait encore profiter à l'or.

**Quelle est votre opinion sur la première monnaie au monde, le dollar, et son économie, les Etats-Unis ?**  
Je n'ai pas de craintes ni de vues très marquées pour le dollar. Je crois en revanche à l'« exceptionnalisme américain », qui est un facteur de soutien pour sa devise. Le dollar dépend de la solidité des institutions, de l'indépendance de la Réserve fédérale. Les Etats-Unis se sont sans doute accommodés de la baisse du dollar qui était trop fort et

de la productivité de l'économie, tirée par l'innovation. La politique menée par Donald Trump est au bout du compte une bonne chose pour les Etats-Unis. En Angleterre et en France, c'est encore la « culture de l'envie » et pas l'importance de la création de richesse. L'Amérique célèbre toujours le succès. Ils célèbrent l'innovation. Ils encouragent l'innovation, ce qui génère des gains de productivité, bons pour la croissance et le dollar.

**Que pensez-vous de la taxe Zucman ?**  
Il faut reconnaître que les inégalités ont augmenté et particulièrement après la crise financière. Il est donc tout à fait justifié que les gens soient en colère. Ainsi, même si je ne fais pas confiance aux motivations de gens comme Zucman et des socialistes en général, je pense que nous devrions taxer davantage la richesse que le revenu. La différence entre moi et Zucman ou Reeves (la Chancelière de l'échiquier), c'est que je veux rééquilibrer la taxation (plus d'impôts sur la richesse, mais je réduirais l'impôt sur le revenu) alors qu'ils veulent augmenter le niveau global des impôts pour augmenter inexorablement les dépenses publiques. Un cercle vicieux sans fin.

**Dans le monde politique et des économistes, qui porte selon vous le mieux les idées libérales ?**  
En Argentine, Javier Milei a relevé un défi immense, de mettre fin à 90 ans d'échecs, en s'attaquant à de nombreux maux dont souffre le pays. S'il n'a pas tout résolu, son effort pour libéraliser son pays doit être salué. L'Argentine avait bien besoin de sa « tronçonneuse ». Au Royaume-Uni, malheureusement peu de grands libéraux ont émergé depuis Churchill et Thatcher. Elle était à la tête d'un pays en proie à de graves difficultés, quelle devait redresser. Un pays en faillite. Elle a fait un travail remarquable et elle était, en quelque sorte, une hayékienne [disciple de Friedrich Hayek, NDLR] mais sous son règne, elle a négligé l'importance de la « destruction créatrice » [le remplacement des activités et technologies obsolètes par des innovations, NDLR] et les communautés qui ont

trop souffert des ébranlements économiques et sociaux. C'est la raison pour laquelle je suis heureux que Philippe Aghion ait obtenu le prix Nobel d'économie pour ses travaux dans la lignée de ceux de Schumpeter. **Pourquoi avoir écrit un livre\* sur la finance et l'investissement ?**  
Je voulais réconcilier la théorie financière et la « pratique ». Entre les chercheurs de Polytechnique et de Chicago, qui construisent des modèles totalement déconnectés de la réalité, et les penseurs empiriques comme Adam Smith ou les économistes comportementalistes, Kahneman et Tversky, il existe un abîme. Mandelbrot et Soros (« L'Alchimie de la finance ») ont compris que les marchés constituent un domaine très complexe, truffé de biais et d'inefficacités humaines. C'est le monde réel dans lequel nous, les gérants, vivons. Tous les types d'intervenants peuvent adopter des comportements qui nous paraissent irrationnels. Les particuliers, qui représentent près du tiers de l'activité à Wall Street, ont tendance à profiter des chutes du

marché pour investir, ce qui est une bonne stratégie à long terme. Mais ils sont souvent aussi « moutonniers » et influencés par les réseaux sociaux. Aucun groupe d'investisseurs n'est parfaitement rationnel. **Votre fonds pratique la vente à découvert, une technique qui a parfois une mauvaise image. Le comprenez-vous ?**  
Non car c'est infondé. Ce sont surtout les mauvais gouvernements – comme la Turquie – et les groupes cotés qui ont à redouter les vendeurs à découvert car ils révèlent leurs supercheries, leurs fraudes (Wirecard) et leurs mensonges (Enron). La vente à découvert est souvent perçue comme une attitude négative envers les entreprises car elles attendent généralement des investisseurs qu'ils aient une vision positive de leurs activités. Même l'Europe, lors des crises de la zone euro et de la Grèce, a par le passé restreint l'usage de la vente à découvert, mais sans effet sur la gravité de la crise. Bruxelles a, par facilité, réflexe et idéologie, trop tendance à blâmer les hedge funds au moindre problème sur les marchés.

**Les réseaux sociaux vont-ils continuer d'avoir une influence sur les marchés par le biais des investisseurs particuliers qui y sont particulièrement réceptifs ?**  
Oui et cela va continuer de créer d'importantes opportunités de profit pour les investisseurs professionnels. Cette influence suscite de la volatilité, du « bruit » et des inefficiences de marché. Notamment sur les marchés où le poids des particuliers est élevé, comme en Chine où ils vont jusqu'à représenter parfois près de 80 % des volumes. Cela ne signifie pas pour autant qu'il n'y aura pas de périodes où les investisseurs particuliers enregistrent des rendements supérieurs à ceux des professionnels. L'« effet de groupe » des réseaux sociaux les rend plus puissants mais aussi plus vulnérables en cas de panique. *Propos recueillis par N. A.-K.*

« Je suis modéré à positif à propos du Bitcoin, très positif à l'égard de la blockchain et encore plus optimiste à l'égard des stablecoins. »

Lam Vyk/Bloomberg

\* « 10 ½ leçons tirées de l'expérience. Perspectives sur la gestion de portefeuilles », Paul Marshall, Valor Editions (147 pages)

Les Echos Le Parisien SERVICES

EXTRAIT KBIS

DÉLEGUEZ LA GESTION DE VOS FORMALITÉS JURIDIQUES

Contactez notre équipe au 01 44 88 42 00 ou prenez rendez-vous via le QRcode



# Crédit Agricole avance ses pions dans la santé

**BANQUE**

La filiale Crédit Agricole Santé & Territoires prend une participation majoritaire dans CetteFamille, spécialiste des maisons partagées pour seniors.

Krystèle Tachdjian

La banque n'était pas attendue sur ce terrain-là. Pourtant, Crédit Agricole veut devenir un acteur qui compte dans les domaines de l'accès aux soins et de l'hébergement des seniors. Dans le cadre de son nouveau plan stratégique à trois ans, le groupe mutualiste a réaffirmé ses ambitions dans le métier de la santé, où il a fait une incursion depuis 2023, à travers sa filiale Crédit Agricole Santé & Territoires, codétenue à 50-50 par les caisses régionales et Crédit Agricole SA (le véhicule coté).

Près de six mois après le rachat auprès de Clariane de Petits-fils et son réseau de 292 agences de services aux seniors à domicile en France pour 345 millions d'euros, Crédit Agricole renforce à nouveau ses positions. Crédit Agricole Santé & Territoires annonce aux « Echos » avoir pris une participation majoritaire dans CetteFamille, une entreprise spécialisée dans les colocations pour les seniors.

**Acteur de la transition démographique**

« On veut être un acteur de la transition démographique. Le vieillissement de la population va s'accélérer en France avec la génération des baby-boomers de l'après-guerre. Il faut s'attendre à un mouvement de fond dans les 30 à 40 prochaines années », remarque Pierre Guillocheau, directeur général Crédit Agricole Santé & Territoires.

« Crédit Agricole Santé & Territoires détient désormais 68 % du capital,



Crédit Agricole Santé & Territoires détient désormais 68 % du capital de CetteFamille, aux côtés de 11 caisses régionales, celles-ci étant propriétaires de 12 %, soit 80 % du capital au total. Photo Gile Michel/Sipa

aux côtés de 11 caisses régionales, celles-ci étant propriétaires de 12 %, soit 80 % du capital au total », détaille Pierre Guillocheau. L'entreprise est loin d'être une inconnue pour la banque. Crédit Agricole Santé & Territoires s'était déjà invité autour de la table dès février 2024, en participant à une levée de fonds avec le soutien de 10 caisses régionales.

Pour monter au capital, la banque indique avoir racheté les participations des minoritaires de fonds

comme Eurazeo. Le groupe de protection sociale Malakoff Humanis, ainsi que Paul-Alexis Jourden le jeune fondateur, qui reste à la tête de CetteFamille, ont décidé de conserver leurs parts du capital aux côtés de Crédit Agricole. Le montant de la transaction n'a pas été dévoilé. CetteFamille va dégager 15 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel en 2025, et a l'objectif d'être rentable dès 2026.

Conçue à sa création en 2016

**« L'objectif est d'être rentable en 2026. »**

**PIERRE GUILLOCHEAU**  
Directeur général Crédit Agricole Santé & Territoires

comme une simple plateforme mettant en relation des personnes dépendantes avec des familles prêtes à les accueillir, CetteFamille a par la suite changé de modèle, en se tournant vers les résidences seniors. La société a développé un réseau de maisons partagées « à taille humaine » (8 à 10 résidents). Ces structures « non médicalisées » permettent de louer son habitat individuel avec une présence humaine en continu 24 heures sur

24, et une possibilité de faire appel à des personnels de santé pour des soins à domicile.

« Après la prise en compte des aides publiques auxquelles peuvent avoir droit les résidents, le coût du reste à charge estimé est d'environ 1.800 à 2.000 euros par mois », précise Pierre Guillocheau.

**Des « maisons Alzheimer »**

Le parc de maisons partagées est de 85 actuellement, avec un objectif de plus de 120 établissements d'ici à 2026, et 300 à l'horizon 2028. 40 % des habitats CetteFamille sont aujourd'hui « des maisons Alzheimer ». « C'est une réponse à un besoin dans les territoires, un manque. En France, on est sous-équipé en structures pour accueillir les personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer », ajoute Pierre Guillocheau. Un moyen de répondre aux attentes des familles mais aussi des élus locaux confrontés aux déserts médicaux, et des professionnels de santé.

Pour étendre sa toile dans ce nouveau métier, le groupe s'appuie sur l'ancrage des caisses régionales, leur bonne connaissance des territoires et leurs relais sur place. En 2024, Crédit Agricole a déjà racheté Medicalib (une plateforme qui permet de trouver une infirmière, un kiné ou une sage-femme pour une consultation à domicile), Omedys (téléconsultation) et Office Santé (des maisons de santé de proximité clés en mains). Le nouveau plan stratégique de Crédit Agricole SA doit porter à 30 le nombre de cabinets de télémedecine en 2028, et à 200 les maisons de santé dans l'Hexagone.

D'après la nouvelle feuille de route de la banque, le pôle Santé & Territoires vise l'équilibre en termes de résultat opérationnel consolidé (Ebitda) en 2026. « L'objectif est d'être rentable en 2026 », indique Pierre Guillocheau. Ce nouveau métier s'inscrit en appui de la conquête commerciale, avec un objectif de gain de 90 millions de produit net bancaire supplémentaire d'ici à 2028 sur les professions de santé. ■

# Stablecoins : les banques européennes précisent leur projet

**BANQUE**

Dix banques, dont UniCredit, ING et BNP Paribas ont détaillé mardi leur projet de lancement d'un stablecoin en euros.

L'objectif est de créer une infrastructure européenne sécurisée pour notamment faciliter les paiements transfrontaliers.

Rachel Cotte

Les banques européennes sont bien décidées à offrir une alternative crédible aux stablecoins corrélés au billet vert. En septembre, neuf établissements – Banca Sella, Caixa-Bank, Danske Bank, DekaBank, ING, KBC, Raiffeisen Bank International, SEB et UniCredit – se sont alliés en vue de lancer un jeton en euros. Le projet, rejoint lundi par BNP Paribas, était présenté plus en détail mardi à Amsterdam. Qivalis, coentreprise issue du consortium, devrait lancer son jeton au cours du second semestre 2026. L'alliance a soumis sa demande d'agrément de monnaie électronique auprès de la banque centrale néerlandaise.

« Nous pensons qu'un consortium est une solution logique car elle maximise l'interopérabilité et la capacité des individus à accéder à ce marché via leurs banques, et elle maintient les liens avec le système bancaire », ont expliqué les représentants de

l'alliance lors d'une conférence. « Cette initiative offrira une alternative européenne au marché des stablecoins adossés au dollar, contribuant à l'autonomie stratégique de l'Europe dans le domaine des paiements », a déclaré BNP Paribas dans un communiqué distinct.

A ce jour, les stablecoins en dollars, principalement garantis par des bons du Trésor américain, représentent environ 90 % du marché. Ce dernier est dominé par le géant Tether, basé au Salvador, régulièrement épinglé pour le manque de transparence de ses réserves sous-jacentes. Cette domination est vue d'un très mauvais œil par la Banque centrale européenne (BCE), qui redoute un siphonnage des dépôts des Européens et des risques pour la stabilité financière.

**Règlements 24 heures sur 24**

Au-delà de l'enjeu de souveraineté, se positionner sur ce marché est stratégique pour ces acteurs financiers : les stablecoins – qui échappent à la volatilité des cryptos traditionnelles – sont perçus comme un levier majeur pour accélérer les paiements transfrontaliers et réduire leur coût.

**NEWSLETTER**  
**LES ECHOS**  
**DE LA BANQUE**

Recevez tous les vendredis les informations exclusives et les décryptages de nos spécialistes du secteur bancaire.

« Le règlement des transactions sur la blockchain peut être effectué instantanément à travers le monde, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 », a souligné le consortium. L'initiative permettrait donc d'offrir aux entreprises des paiements rapides et peu coûteux, dans un cadre sûr.

Autrefois sceptiques, les banques ont multiplié les incursions sur la blockchain ces derniers mois. Société Générale, qui a été la toute première à émettre un stablecoin

**Dans un contexte de tensions croissantes entre les banques et les acteurs cryptos, la gouverneure Michelle Bowman, à la tête de la supervision bancaire à la Réserve fédérale, prône des règles claires pour renforcer la transparence et l'équilibre du système financier américain.**

Juliette Roussel

L'heure est à la régulation pour les stablecoins américains. Michelle Bowman, gouverneure de la Réserve fédérale depuis 2018, à la tête de la supervision bancaire, veut établir de nouvelles règles pour les banques et les stablecoins. Une intention clairement annoncée dans des notes publiées sur le site de la Fed mardi, en amont du comité des services financiers.

L'objectif est de « favoriser une

en euro en 2023 via sa filiale SG-Forge, a lancé un jeton adossé au dollar en juin. Un autre consortium de plusieurs grandes banques internationales, dont BNP Paribas, Deutsche Bank et Santander, s'est formé le mois dernier en vue d'émettre une crypto stable adossée au billet vert.

« Que des banques européennes s'intéressent au marché du stablecoin en dollars, pourquoi pas, puisque c'est là qu'est aujourd'hui le mar-

innovation responsable et d'assurer une concurrence saine entre Wall Street, les fintechs et les entreprises de cryptographie ». La gouverneure, connue pour ses positions dites de « faucon », soit en faveur de politiques monétaires plus strictes, a souligné que les nouvelles technologies peuvent « améliorer l'efficacité du secteur bancaire », « élargir l'accès au crédit », tout en créant « un environnement plus équitable avec les entreprises de fintech et d'actifs numériques ».

**Genius Act**

La vice-présidente s'est également engagée à collaborer avec d'autres entreprises pour élaborer des réglementations en termes de capital et de diversification pour les émetteurs de stablecoins, comme l'exige la nouvelle loi crypto du président américain, le Genius Act. Celle-ci oblige par exemple les émetteurs de stablecoins – au-delà des 10 milliards de

ché. Mais qu'elles s'intéressent tout autant à leur marché naturel de demain que sont les stablecoins en euros », préconisait récemment le gouverneur de la Banque de France, François Villeroy de Galhau.

Néanmoins, la multiplicité d'initiatives, qu'il s'agisse de stablecoins ou de dépôts tokenisés, entraîne un risque de fragmentation du marché. Faute d'interopérabilité suffisante entre les différents projets, l'adoption à grande échelle pourrait

dollars de jetons – à demander un agrément au niveau fédéral et à maintenir des réserves équivalentes en dollars.

« Nous devons apporter de la clarté dans le traitement des actifs numériques afin de garantir que le système bancaire est bien positionné pour soutenir les activités liées aux actifs numériques », a-t-elle affirmé. Y compris les futures utilisations qui pourraient être faites des stablecoins dans le système financier. « Les banques réglementées doivent être habilitées à concurrencer efficacement les entités non bancaires qui défient les banques tant en matière de paiements que de prêts. A cette fin, la Réserve fédérale encourage les banques à innover pour améliorer les produits et services qu'elles fournissent. »

Ces remarques surviennent dans un contexte de débat tendu entre les banques et les entreprises de cryptomonnaie. En effet, les acteurs cryptos sont de plus en

être freinée. « Les banques en sont conscientes. Elles essaient de construire une interopérabilité entre leurs solutions. Mais ce n'est pas encore très mature. Nous devons acquérir plus de maturité à ce sujet et avoir des solutions compatibles entre elles », rappelait Hanna Assayag, managing director chez HSBC Markets & Securities Services, lors d'un événement organisé la semaine dernière par l'Association française des trésoriers d'entreprise (AFTE). ■

plus nombreux à faire des demandes de licences bancaires aux Etats-Unis, pour acquérir une nouvelle légitimité et toucher un public plus large. Douze demandes de charte de fiducie ont été déposées cette année, selon le « Wall Street Journal », soit le niveau le plus élevé de demande depuis au moins huit ans.

Ce phénomène inquiète les banques traditionnelles, qui anticipent de potentiels déséquilibres ou un éventuel affaiblissement du système de licences. Elles craignent que les entreprises de crypto puissent obtenir la légitimité d'une licence bancaire, sans endosser les responsabilités réglementaires complètes qui l'accompagnent. Récemment, les lobbys bancaires sont montés au créneau pour demander au régulateur américain, l'Office of the Comptroller of the Currency (OCC), de refuser certaines demandes, notamment celles de Coinbase, Ripple et Wise. ■



euronext

SÉANCE DU 02 - 12 - 2025  
CAC 40 : 8074,61 (-0,28 %) NEXT 20 : 11765,16 (-0,30 %)  
CAC LARGE 60 : 8693,73 (-0,28 %)  
CAC ALL-TRADE 60 : 5976,26 (-0,32 %)  
DATE DE PROROGATION : 25 NOVEMBRE

## CAC 40

VALEURS MNÉMO / INFO / CST	OLV VOL	CLOT % VBL	% VBL % VBL	% AN % AN	BPA AN PER
ISN / DEVISE / DATE DÉTACH. / DIV	NB TITRES	+ HAUT + BAS	+ HAUT + BAS	+ HAUT + BAS	+ HAUT + BAS
ACCOR (AC) ♦	A 4639 757380 344993	46,84 47,24 166,82	+ 0,63 + 5,64 - 2,17	- 0,85 511 18792	
FR0000120404	02/06/25 126	245000343	46	+ 7,32	34,62
AIR LIQUIDE (AL) ♦	A 1654 166182	166,28	+ 0,99	+ 4,69	
FR0000120073	19/05/25 13	578534275	166,28	+ 2,97	154,2
ARRIUS GROUP (AR) ♦	A 192 2083938	190,5	+ 1,08	+ 23,08	3,4
NL0000225150	22/04/25 17	752281683	190,5	+ 1,08	56,11
ARCELOORMITTAL (MT) ♦	A 3748 1022887	37,32	+ 0,31	+ 66,38	
LU008757887	12/11/25 02	775000000	37,32	+ 0,31	20,54
AXA (CS) ♦	A 3872 2452150	38,88	+ 0,08	+ 13,44	
FR0000120628	05/05/25 215	2125942832	38,88	+ 2,55	33,07
BNP PARIBAS (BNP) ♦	A 7305 3789346	73,05	+ 2,23	+ 28,92	
FR0000131104	26/09/25 259	1196384757	73,05	+ 34,22	37,9
BOUYGUES (BN) ♦	A 43 793517	43,48	+ 0,98	+ 52,35	
FR0000120503	05/05/25 2	283620198	43,48	+ 1,12	4,6
BUREAU VERITAS (BVI) ♦	A 283620198 8035949	28,36	+ 1,12	+ 4,6	
FR0000173438	01/03/25 09	4538715320	28,36	+ 1,12	3,4
CAP-GEIN (CAP) ♦	A 1375 428248	13,75	+ 1,06	+ 12,8	
FR0000125338	20/05/25 14	171347471	13,75	+ 1,06	2,47
CARREFOUR (CA) ♦	A 1375 2208009	13,75	+ 1,06	+ 12,8	
FR0000120172	30/05/25 115	736314789	13,75	+ 1,06	85,1
CREDIT AGRICOLE (ACA) ♦	A 1684 3482282	16,84	+ 1,57	+ 26,71	
FR0000045072	26/05/25 11	3025147350	16,84	+ 1,57	65,3
DANONE (BN) ♦	A 7784 1076327	77,84	+ 0,9	+ 11,38	
FR0000120644	05/05/25 215	681394483	77,84	+ 0,9	2,8
DASSAULT SYSTEMES (DSY) ♦	A 238 279123	23,8	+ 1,8	+ 30,09	
FR0000037178	26/05/25 028	1345458095	23,8	+ 1,8	111
EDENRED (EDEN) ♦	A 189 889935	18,9	+ 3,02	+ 42,36	
FR0000090533	10/06/25 121	239891054	18,9	+ 3,02	6,61
ENGIE (EN) ♦	A 218 3578063	21,8	+ 0,37	+ 41,21	1,21
FR0000120848	25/04/25 148	243528501	21,8	+ 0,37	6,86
ESSILORLUXOTTICA (EL) ♦	A 3075 287503	30,75	+ 0,13	+ 30,48	
FR0000121867	07/05/25 195	463145509	30,75	+ 0,13	1,29
EUROFINS SCIENT. (EUF) ♦	A 5862 925252	58,62	+ 0,68	+ 22,59	
FR0000000000	28/04/25 051	192981883	58,62	+ 0,68	1,01
EUROFINS NV (EUF) ♦	A 130 325277	13,0	+ 0,08	+ 20,04	
NL0000294274	26/05/25 147	303689933	13,0	+ 0,08	2,23
HERMES INTL (HRS) ♦	A 2140 47920	21,4	+ 1,35	+ 8,79	
FR0000052292	05/05/25 225	105599412	21,4	+ 1,35	1,06
KERING (KER) ♦	A 2992 152138	29,92	+ 1,67	+ 33,61	
FR0000121465	05/05/25 4	1234200778	29,92	+ 1,67	1,36

## SRD

VALEURS MNÉMO / INFO / CST	OLV VOL	CLOT % VBL	% VBL % VBL	% AN % AN	BPA AN PER
ISN / DATE DÉTACH. COUPON / DIV	NB TITRES	+ HAUT + BAS	+ HAUT + BAS	+ HAUT + BAS	+ HAUT + BAS
74SOFTWARE (74SW) ♦	A 39 3744	39	+ 0,77	+ 40,22	
FR0000040500	05/06/23 04	29746194	39	+ 0,77	236
AB SCIENCE (AB) ♦	A 1174 298291	11,74	+ 1,85	+ 31,79	
FR0000557264	06/18/23	122	+ 1,85	+ 31,79	
ABC ARBITRAGE (ABCA) ♦	A 811 54942	81,1	+ 0,9	+ 11,69	
FR0000400608	02/12/25 01	59608489	81,1	+ 0,9	1,87
ABNIXA (ABIX) ♦	A 1048 7947	10,48	+ 0,33	+ 14,02	9,6
FR0000123328	21/03/25 1	10047322	10,48	+ 0,33	4,4
ADOCIA (ADOC) ♦	A 8 207362	8	+ 0,5	+ 31,28	
FR0000184241	18/06/25	184	+ 0,5	+ 31,28	
AÉROPORTS DE PARIS (ADP) ♦	A 1268 7290	12,68	+ 0,95	+ 15,44	
FR0000034011	03/06/25 1	98909002	12,68	+ 0,95	2,29
AIR FRANCE-KLM (AF) ♦	A 11225 1086173	11,225	+ 1,63	+ 37,43	
FR0000000770	26/12/25	11005	+ 1,63	+ 37,43	
AKWEL (AKW) ♦	A 818 3181	81,8	+ 0,98	+ 11,15	
FR0000053027	03/10/25 03	26544196	81,8	+ 0,98	3,72
AYVENS (AYV) ♦	A 1101 705086	11,01	+ 1	+ 70,51	
FR0000125862	26/05/25 037	81690428	11,01	+ 1	3,32
ALPES (CIE DES) (CDA) ♦	A 2305 146495	23,05	+ 1,34	+ 90,07	
FR0000053324	21/03/25 1	10278222	23,05	+ 1,34	4,4
ALTAREA (ALTA) ♦	A 1042 4731	10,42	+ 0,18	+ 8,31	
FR0000033219	11/06/25 8	23330205	10,42	+ 0,18	8,61
ALSTOM (ALO) ♦	A 2255 77847	22,55	+ 1,33	+ 3,08	
FR0000022045	17/03/25 025	48202996	22,55	+ 1,33	5,85
ALTAREIT (AREIT) ♦	A 530 2530	53,0	+ 1,37	+ 12,77	
FR0000053216	17/03/25 025	48202996	53,0	+ 1,37	12,77
ALTEN (ATE) ♦	A 675 27915	67,5	+ 1,48	+ 15,84	
FR0000071946	16/06/25 15	35343326	67,5	+ 1,48	2,26
AMUNDI (AMUN) ♦	A 6875 109664	68,75	+ 1,02	+ 7,71	
EX-DS 15/03/17	A 6875 109664	68,75	+ 1,02	+ 7,71	
FR0000125920	10/06/25 425	206396326	68,75	+ 1,02	6,15
ANTIN INFRA PARTNERS (ANT) ♦	A 1038 30012	10,38	+ 1,05	+ 8,25	
FR0000005400	12/11/25 036	178193288	10,38	+ 1,05	3,44
ARAMIS (ARAME) ♦	A 502 149149	50,2	+ 4,38	+ 40,09	
FR0000003934	02/06/25 1	828561871	50,2	+ 4,38	4,78
ARGAN (ARG) ♦	A 646 18677	64,6	+ 0,93	+ 3,77	
FR0000481960	26/03/25 13	25737689	64,6	+ 0,93	5,1
ARKEMA (ARKE) ♦	A 5245 200896	52,45	+ 1,24	+ 25,85	
FR0000131863	26/05/25 16	76060081	52,45	+ 1,24	6,94
ARTMARKET.COM (PRC) ♦	A 37 2339	3,7	+ 2,93	+ 12,71	
FR0000047863	06/05/25	36	+ 2,93	+ 12,71	
ASSYSTEM (ASY) ♦	A 43 3049	4,3	+ 0,7	+ 8,94	
OPF 24/11/17	A 43 3049	4,3	+ 0,7	+ 8,94	
FR0000074548	08/07/25 15	15668276	4,3	+ 0,7	2,31
ATOS SE (ATOS) ♦	A 4458 91889	44,58	+ 0,1	+ 73,71	
FR0000002524	14/05/21 09	19305872	44,58	+ 0,1	3,9
AUBAY (AUB) ♦	A 517 1118	51,7	+ 0,19	+ 14,22	
FR0000003737	05/11/25 06	12834807	51,7	+ 0,19	11,7
BAINS MER MONACO (BMM) ♦	A 1055 40	10,55	+ 0,47	+ 3,82	
NL0000033187	07/04/25 18	24516661	10,55	+ 0,47	1,7
BALYO (BALYO) ♦	A 0315 1	0,315	+ 0,15	+ 11,9	
FR0000125835	16/12/20	0,315	+ 0,15	+ 11,9	
BASTIDE LE CONFORT (BLC) ♦	A 255 286	25,5	+ 2,35	+ 8,52	
FR0000053370	07/04/25 027	3365078	25,5	+ 2,35	20,4
BÉNÉTEAU (BEN) ♦	A 8025 8024	80,25	+ 0,31	+ 8,96	
FR0000053164	25/06/25 022	82789840	80,25	+ 0,31	2,34
BIC (BIC) ♦	A 4885 4208	48,85	+ 1,28	+ 35,84	
FR0000120966	30/05/25 108	41621182	48,85	+ 1,28	6,52
BIBEN INT. (BIBI) ♦	A 1048 4800	10,48	+ 0,18	+ 28,32	
FR0000040072	27/03/25 03	18541390	10,48	+ 0,18	0,86
BIOMÉRIEUX (BIO) ♦	A 1082 86916	10,82	+ 0,74	+ 4,06	
FR0000128026	09/06/25 09	118381220	10,82	+ 0,74	0,84
BORON (BOR) ♦	A 2915 2296	29,15	+ 1,72	+ 10,45	
FR0000061125	03/06/25 12	17545408	29,15	+ 1,72	4,05
BOLLORÉ (BOL) ♦	A 4774 242796	47,74	+ 2,51	+ 21,41	
FR0000033219	26/09/25 002	2879772802	47,74	+ 2,51	0,43
BONDUÉLLE (BON) ♦	A 917 3701	9,17	+ 0,1	+ 50,6	
FR0000043935	07/05/25 02	32830174	9,17	+ 0,1	2,01
CARMILA (CARM) ♦	A 1696 86709	16,96	+ 0,25	+ 6,27	
FR0000082637	19/05/25 125	140948872	16,96	+ 0,25	1,7
CASINO GUICHARD (CO) ♦	A 0253 268492	0,253	+ 0,72	+ 78,69	
FR0000000000	02/05/25	0,253	+ 0,72	+ 78,69	

VALEURS MNÉMO / INFO / CST	OLV VOL	CLOT % VBL	% VBL % VBL	% AN % AN	BPA AN PER
ISN / DEVISE / DATE DÉTACH. / DIV	NB TITRES	+ HAUT + BAS	+ HAUT + BAS	+ HAUT + BAS	+ HAUT + BAS
LVMH (LVM) ♦	A 6992 370387	69,92	+ 0,36	+ 0,31	
FR0000021014	02/12/25 05	497686940	69,92	+ 0,36	0,87
LEGRAND (LR) ♦	A 1288 530480	12,88	+ 0,27	+ 36,89	
FR0000030718	25/05/25 22	262245733	12,88	+ 0,27	1,71
L'ORÉAL (OR) ♦	A 379 234932	37,9	+ 1,64	+ 8,75	
FR000002021	05/05/25 7	383783024	37,9	+ 1,64	1,88
MICHELIN (ML) ♦	A 2807 1799426	28,07	+ 0,38	+ 1,1	
FR000004045	21/05/25 138	710514537	28,07	+ 0,38	4,88
ORANGE (ORA) ♦	A 1187 3830400	11,87	+ 1,63	+ 44,14	
FR0000033308	02/12/25 03	2690056599	11,87	+ 1,63	2,13
PERNOD-RICARD (PR) ♦	A 7896 505888	78,96	+ 1,08	+ 28,19	
FR0000020619	24/11/25 235	252269195	78,96	+ 1,08	3,05
PUBLICIS GROUPE (PUB) ♦	A 8398 429854	83,98	+ 0,8	+ 18,95	
FR0000030577	01/07/25 36	254311860	83,98	+ 0,8	4,31
RENAULT (RN) ♦	A 3476 723569	34,76	+ 0,48	+ 28,38	
FR0000031906	08/05/25 22	252228284	34,76	+ 0,48	6,35
SAFRAN (SAF) ♦	A 2869 532024	28,69	+ 1,43	+ 36,82	
FR0000071272	27/05/25 29	423361587	28,69	+ 1,43	1
SAINT-GOBAIN (SGO) ♦	A 8556 88609	85,56	+ 0,84	+ 1,19	
FR0000025007	09/06/25 22	499067417	85,56	+ 0,84	2,6
SANDOR (SAN) ♦	A 8621 102525	86,21	+ 0,51	+ 8,1	
FR0000020678	12/05/25 392	1227468973	86,21	+ 0,51	4,55
SCHNEIDER ELECTRIC (SE) ♦	A 2103 768879	21,03	+ 0,33	+ 4,42	
FR0000021972	13/05/25 39	577122152	21,03	+ 0,33	1,69
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE (GLE) ♦	A 5972 196889	59,72	+ 2,24	+ 112,82	
FR0000030809	07/07/25 081	991281920	59,72	+ 2,24	1
STELLANTIS NV (STALP) ♦	A 9188 716941	91,88	+ 0,27	+ 13,75	
FR0000020016	22/04/25 058	2896075567	91,88	+ 0,27	7,45
STMICROELECTRONICS (STMPA) ♦	A 19916 2021	19,916	+ 0,11	+ 16,91	0,23
FR0000028623	22/04/25 008	991281920	19,916	+ 0,11	5,45
THALES (THO) ♦	A 2173 296235	21,73	+ 1,3	+ 59,68	
FR0000021325	02/12/25 095	205419133	21,73	+ 1,3	0,43
TALENERGIES (TTE) ♦	A 5877 925252	58,77	+ 0,34	+ 5,9	
FR0000020271	07/07/25 085	225858554	58,77	+ 0,34	15
UNIBAIL-RWOF (URW) ♦	A 9168 278630	91,68	+ 0,02	+ 25,5	
FR0000033624	08/05/25 35	14244727	91,68	+ 0,02	3,84
VEOLIA ENV. (VIE) ♦	A 2849 47920	28,49	+ 1,97	+ 6,92	7,6
FR0000024411	12/05/25 14	741723437	28,49	+ 1,97	4,8
VINCI (VIG) ♦	A 1218 577975	12,18	+ 0,57	+ 22,17	
FR0000025486	14/07/25 105	589533775	12,18	+ 0,57	0,86

## VALEURS FRANÇAISES

VALEURS MNÉMO / INFO / CST	OLV VOL	CLOT % VBL	% VBL % VBL	% AN % AN	BPA AN PER
ISN / DATE DÉTACH. COUPON / DIV	NB TITRES	+ HAUT + BAS	+ HAUT + BAS	+ HAUT + BAS	+ HAUT + BAS
CIE CHARGEURS INVEST. (CIR) ♦	A 1034 2778	10,22 10,34	+ 1,54 + 5,91	+ 3,44 1,3	
FR0000030912	23/06/25 013	248895490	10,22	+ 1,54	+ 3,44
COVIDIO HOTELS (COVH) ♦	A 237 319	23,6 23,8	+ 0,42 + 4,42	+ 13,46 27,4	
FR0000060301	24/04/25 15	575990,312	23,1	+ 24,21	19,2
CHRISTIAN DOR (CDE) EX D OP 08/06/17	A 589 2995	993,5 501	+ 0,08 + 4,58	+ 1,9 702,5	
FR0000030912	02/12/25 605	586505716	998	+ 5,21	+ 41,8
CLARANOVA SE (CLA) ♦	C 136 14568	1334 1334	+ 2,49 + 2,07	+ 6,72 2,25	102
FR0001296004	57208,910	1334	+ 2,49	+ 1,58	1,22
CLARIANE (CLARE) ♦	A 1721 444034	3,831 3,832	+ 3,08 + 2,84	+ 83,52 5505	
FR0001038134	21/06/23 025	358754,459	3,7	+ 109,4	184,3
COFACE (COFA) ♦	A 1505 184509	14,93 15,12	+ 1,31 + 2,29	+ 3,82 18,69	
FR0010667147	20/05/25 14	150179,792	14,93	+ 2,4	+ 16,02
COVIDIO (COV) ♦	A 554 85993	55,65 55,85	+ 0,36 + 0,09	+ 14,13 59,85	
FR0000006458	30/04/25 35	11623,468	55,3	+ 105,3	43,4
DASSAULT AVIATION (DAV) ♦♦	A 2642 49875	269,8 272,1	+ 1,58 + 3,21	+ 36,82 332,2	
FR0014004886	20/05/25 4,72	78397,034	264,2	+ 42,52	190,6
DBV TECHNOLOGIES (DBV) ♦	B 229 875392	1,295 1,295	+ 1,96 + 1,91	+ 267,94 319	
FR0001077345	198436699	2,23	+ 205,4	0,65	
DEEZER SA (DEEZR) ♦	A 106 1095	10,25 10,6	+ 2,38 + 1,32	+ 13,22 1,62	
FR0014004Y66	19228430	10,25	+ 21,78	0,9	
DERICHEBOURG (DRBG) ♦	B 6235 169693	6,09 6,25	+ 2,4	+ 13,73	
FR0000053381	10/02/25 013	79337,489	6,075	+ 38,06	4,52
EIFFAGE (EGR) ♦♦	A 12075 249242	121,45 122,95	+ 1,29 + 18,79	+ 43,35 102,19	
FR0001030452	21/05/25 47	980000,000	120,75	+ 46,68	82,16
EKINOPS (EKX) ♦	C 1456 83747	1,428 1,492	+ 1,86 + 9,4	+ 61,67 4,94	
FR001406809	27034,957	1,426	+ 57,69	1,352	
ELIOR (ELOR) ♦	B 2846 795784	2,59 2,672	+ 3,34 + 7,57	+ 8,02 3198	
FR0011550732	03/04/20 029	25371,809	2,598	+ 2,7	+ 2,032
ELIS (ELIS) ♦	A 2434 18937	34,36 34,92	+ 2,42 + 2,02	+ 17,83 1,72	
FR001263521	26/05/25 045	227553,695	24,34	+ 25,57	18,9
EMEWS (EMWS) ♦	A 11,21 20851	13,4 13,5	+ 0,88 + 6,38	+ 121,69 10,9	
FR001400NLM4	161440,050	12,1	+ 14,51	0,61	
ERAMET (ERA) ♦	A 533 28494	52,75 53,55	+ 1,31 + 1,2	+ 2,59 6,67	
FR0001037817	02/06/25 15	28755,047	52,1	+ 7,92	38,74
EURAPI (EARP) ♦♦	B 1064 87838	3,01 3,11	+ 1,76 + 6,17	+ 4,51 3572	
FR0014008V15	94206,888	3,004	+ 23,99	2,26	
EURATEO (RF) ♦	A 534 84142	52,85 53,4	+ 1,22 + 10,65	+ 26,55 80,6	
FR0000021121	26/05/25 2,65	71925,260	52,35	+ 20,94	50,65
EUTELSAT COM. (ETL) ♦	A 2005 237405	2,085 2,12	+ 0,48 + 37,85	+ 8,07 9,295	
FR0010221234	17/11/22 093	68278,378	2,045	+ 28,79	1152
EXAL TECHNOLOGIES (EXAL) ♦	A 74,6 786	71,7 78,6	+ 0,44 + 3,85	+ 347,58 17,38	
FR0000006871	23/06/21 032	17424,747	71,7	+ 3,85	27,138
EXOSENS (EXENS) ♦	A 4105 7501	42,5 42,8	+ 1,41 + 5,21	+ 118,73 52,1	
FR0010005V2	28/05/25 01	50338,749	40,85	+ 143,69	18,952
FDJ UNITED (FDJ) ♦	A 2308 171388	33,04 23,6	+ 8,73 + 8,86	+ 31,18 38,18	
FR0014343333	30/05/25 205	185,270,000	22,8	+ 37,39	22,8
FRANCAISE ENERGIE (FOE) ♦	A 34,25 2500	34,6 34,6	+ 1,32 + 117	+ 46,3 38,6	
FR0013030152	5291,316	34,15	+ 59,45	10,58	
FNAC DARTY (FNAC) ♦	A 2805 13008	28,1 28,35	+ 0,18 + 10,54	+ 1,92 35,4	
FR0014785128	02/07/25 1	29482,146	28,05	+ 7,87	23,4
FORVIA (FRVIA) ♦	A 1216 52915	12,285 12,575	+ 0,61 + 9,58	+ 41,53 125,75	
FR0000021143	04/08/24 05	1970893,340	12,085	+ 54,92	5,234
GECINA (GEC) ♦♦	A 79,75 102300	79,5 80,3	+ 0,19 + 13	+ 12,11 58,65	
FR0010040885	02/07/25 2,75	76792,337	79,45	+ 1,51	70,95
GENPT (GNFT) ♦	B 4498 381282	4,758 4,758	+ 1,78 + 31,51	+ 34,6 4,758	
FR0014163111	50026,749	4,45	+ 24,72	2,82	
GENSIGHT (NSHT) ♦	C 1109 2668982	0,14 0,14	+ 0,27 + 61,43	+ 48,15 0,32	
FR0013183685	190456,448	0103	+ 57,12	0,093	
GERARD PERRIER (PERR) ♦	B 83,2 511	83,8 84,6	+ 0,12 + 85,55	+ 6,68 9,9	
FR0000061499	12/06/25 3	397314,8	83	+ 47,73	2,75
GETLINK (GET) ♦♦	A 15 30876	15,52 15,66	+ 0,19 + 1,96	+ 0,75 1,96	
FR0010013075	05/06/25 058	550,000,000	15,1	+ 1,8	14,52
GL EVENTS (GLO) ♦	B 29,2 13539	29,1 29,95	+ 0,68 + 50,54	+ 58,15 34,6	
FR0000066872	01/03/25 09	429,787	29	+ 90,45	17,26
GRAINES VOL72 (GRV) ♦	C 178 2868	17,8 17,8	+ 1,89 + 3,3	+ 13,79 22,9	
FR0000065971	29/03/22 2	1408,265	17,35	+ 12,5	15,45
GROUPE CRIT (CEN) ♦	B 604 801	60,4 60,4	+ 0,99 + 3,23	+ 1,96 74,2	
FR0000036675	02/07/25 6	11250,000	60	+ 4,76	55,6
GROUPE SFPI (SFP) ♦	C 171 18263	1,66 1,72	+ 0,21 + 5,68	+ 3,21 25,4	
FR001456000	25/06/25 008	943,527,007	1,66	+ 12,83	15,6



carnet

PORTRAIT

par Emma Poesy  
Les Echos Entrepreneurs

Nicolas Cadet  
marie gastronomie  
et handicap

Quelques jours avant ce 3 décembre, Journée internationale des personnes handicapées, Nicolas Cadet nous donne rendez-vous dans une salle de réunion de La Table d'Émeraude, où il se sent « comme à la maison ». C'est dans ce restaurant parisien, adossé à un ESAT, où deux tiers des salariés sont en situation de handicap, qu'il a officié pendant quinze ans comme chef cuisinier avant de monter sa propre structure : un centre de formation dédié aux personnes handicapées, Performhance.

Ce projet, l'ex-chef de 47 ans y songeait depuis plusieurs années. Avec un objectif en ligne de mire : faire en sorte que les « TH » (« travailleurs handicapés ») soient suffisamment formés pour intégrer des restaurants ordinaires, plutôt que des établissements spécialisés. « Tout va dans la même direction, promet ce grand gaillard au débit lent. Faire en sorte que les travailleurs montent en compétence. »

Un accident de la vie a mené Nicolas Cadet à œuvrer dans le handicap. Plus jeune, le quadra originaire de Levallois-Perret, se forme aux métiers de bouche. Titulaire d'un CAP de cuisine et d'un BEP de pâtisserie, ce fils d'un boucher et d'une assistante maternelle alterne entre les postes de cuisinier et de traiteur au sein d'établissements parisiens. Les conditions de travail le révoltent. « Je suis tombé sur un chef qui m'a dit : "Dans ce métier, on n'a pas le temps de dire merci" », hallucine encore l'entrepreneur.

Plutôt que de subir, Nicolas Cadet se décide à monter sa propre affaire. En 2001, à 23 ans à peine, il acquiert avec un ami son propre restaurant à Rémalard, dans l'Orne. La banque lui prête l'équivalent de 45.000 euros. Hélas, dans cette petite ville de 1.000 habitants, les résidences secondaires sont trop nombreuses pour permettre à un restaurateur d'y trouver son compte. Lorsque sa compagne de l'époque tombe enceinte, le chef préfère retourner au salariat. Pour être sûr d'assurer les besoins de la petite Garance à naître. Dès 2009, après quelques missions en intérim, le chef arrive à La Table d'Éme-



raude. Il s'y familiarise avec le monde du handicap, et sur son temps libre, monte plusieurs projets : une entreprise de traiteur ; Cap Handicook, un « Top Chef » pour les porteurs de handicap ; puis en 2019, Performhance, une société de formation pour travailleurs handicapés.

**Réapprendre à parler**  
Grâce à lui, les équipes de La Table passent la barre des 100 couverts quotidiens (contre 60 auparavant) et le restaurant obtient le titre de maître-restaurateur – une récompense de l'État français qui distingue les établissements de qualité.

Un soir, alors qu'il ramène sa fille en voiture, Nicolas Cadet cesse de sentir son bras. Vingt-quatre heures plus tard, le diagnostic tombe : il a fait un AVC. Le chef doit laisser tomber le travail et ses semaines de 70 heures. Place aux journées chez le kiné. « J'ai tout réappris : à marcher, à parler, à faire des calculs », se souvient-il, très ému. Depuis, lui-même considéré comme « TH », Nicolas Cadet a démissionné de La Table d'Émeraude. Il s'investit pleinement dans son entreprise de formation et occupe des locaux à Champigny-sur-Marne, où il vit, avec une salariée et sept freelances. Cerise sur le gâteau, son projet de formation a séduit les jurés du trophée h'up 2025, qui lui ont décerné, lundi, leur Grand Prix. « Ce qui nous a plu, c'est la grande sincérité qu'il y a dans son engagement, estime Laura Di Giusto, responsable de pôle chez h'up entrepreneurs. Nicolas a la volonté de transmettre, et de permettre à d'autres de se former. »

D'ici à quelques mois, l'entrepreneur devrait ouvrir un second centre de formation à Pantin en Seine-Saint-Denis. Lui qui a passé sa vie à courir après les challenges en a désormais deux : former 30 nouveaux « TH » aux métiers de la restauration, et réduire son temps de travail, pour profiter pleinement de sa famille et, prendre soin de sa santé. ■

ENTREPRISES

OGURY  
**Nicolas Bidon**  
est nommé chief executive officer de ce spécialiste du ciblage publicitaire mobile.

Nicolas Bidon, 51 ans, diplômé de Georgia Tech (Etats-Unis) et de l'ICN Business School, a officié dans le groupe WPP à partir de 2012. Il est devenu managing director de Xaxis UK avant d'être CEO monde de plista, puis de Xaxis. Récemment, il assumait les fonctions de CEO monde de groupM Nexus.

CRÉDIT MUTUEL ARKÉA  
**Philippe Bauda**  
devient directeur financier et de la performance globale du groupe de bancassurance coopératif et mutualiste.

Philippe Bauda, 47 ans, titulaire d'une maîtrise en économie et d'un DESS en banque et finance de l'université de Rennes-I, a mené l'ensemble de sa carrière au sein du Crédit Mutuel Arkéa. Après avoir contribué à la création des filiales Arkéa Home Loans SFH et Arkéa Public Sector SCF, il est devenu responsable du département gestion de bilan de Crédit Mutuel Arkéa dès 2008. Dix ans plus tard, il a pris la direction du pilotage financier du groupe.

SBM  
**Antoine Dubois**  
est nommé directeur marketing et ventes de Monte-Carlo Société des Bains de Mer. A ce titre, il entre au comité exécutif de cet acteur des casinos et de tourisme de luxe à Monaco.

Antoine Dubois, 49 ans, diplômé de l'université de Sherbrooke (Canada) et de la Toulouse Business School a fait ses armes chez Leo Burnett Paris, chez Disneyland Paris et chez RTL. C'est en 2011 qu'il a rejoint le groupe Accor où il a notamment occupé des postes de direction dans les domaines de la communication, de la publicité, du marketing relationnel et de la stratégie de marque. Depuis 2021, il était vice-président senior, marketing, expérience client et fidélité Europe et Afrique du Nord du groupe.

THALES  
**Louis Igonet**  
rejoindra en janvier ce groupe actif dans la défense, l'aéronautique et les hautes technologies en tant que directeur des relations investisseurs.

Louis Igonet, 45 ans, diplômé de l'Edhec, est actuellement directeur des relations investisseurs, de la stratégie et du développement de Tikehau Capital qu'il a intégré en 2018. Auparavant, il a assumé les fonctions de responsable de la communication financière d'Edenred dès 2015 puis de Carrefour à partir de 2017.

ADN TRANSITION  
**Jean-Baptiste Devalland**  
devient directeur associé de ce cabinet de management de transition.

Jean-Baptiste Devalland, 55 ans, ingénieur diplômé de l'INPG et de l'Enseee, a débuté chez Arthur Andersen avant d'être directeur financier ou directeur général de filiales d'Engie. Il fut notamment le directeur général de la banque Solfea et le CEO de Teksial.

Ils sont nés  
un 3 décembre

- **Angèle**, chanteuse, 30 ans.
- **Raymond Bassoulet**, ex-président d'Egon Zehnder France, 65 ans.
- **Daniel Bour**, président d'Enerplan et de La Générale du Solaire, 70 ans.
- **Patrick Chamoiseau**, écrivain, 72 ans.
- **Marie Drucker**, journaliste, 51 ans.
- **Pierre Henry Gagey**, ex-président de la maison Louis Jadot, 70 ans.
- **Pascal Grégoire**, écrivain et publicitaire, 64 ans.
- **Daryl Hannah**, actrice, 65 ans.
- **Edmond Hervé**, ancien ministre de la Santé, 83 ans.
- **Diane Kurys**, cinéaste, 77 ans.
- **Christian Karembeu**, footballeur, 55 ans.
- **Gaspard Koenig**, essayiste, 43 ans.
- **Kai-Fu Lee**, inventeur de la reconnaissance vocale, 64 ans.
- **Jacques Mézard**, ancien ministre de l'Agriculture, 78 ans.
- **Julianne Moore** actrice, 65 ans.
- **Matthieu Orphelin**, ex-député, délégué général de La fédération des entreprises d'insertion, 53 ans.
- **Sean Parker**, cofondateur de Napster, premier président de Facebook, 46 ans.
- **Sébastien Soriano**, directeur général de l'IGN, 50 ans.
- **David Villa**, footballeur, 44 ans.
- **Katarina Witt**, championne de patinage artistique, 60 ans.

Envoyez vos nominations à [carnetlesechos@nomination.fr](mailto:carnetlesechos@nomination.fr)

EURONEXT HORS SRD										ACTIONS FRANÇAISES
ISIN	VALEUR	Δ	OLV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL		
FR0012785817	ABECY	Δ	C 8,3	8,44	8,28	8,44	+ 0,16	2514		
FR0012618852	ABENYX PHARMA	Δ	B 4,03	4,06	3,82	3,82	- 4,98	148965		
FR00140041X6	ABL DIAGNOSTICS		C 3,06	3,06	2,96	3,06		248		
FR0000064602	ACANTHE DEV.		C 0,244	0,244	0,233	0,233	- 4,9	5461		
FR0000078681	ACTEOS	Δ	C 1,02	1,02	1,02	1,02	- 1,45	353		
BE0974269012	ADJ SNC		C					887		
FR0014007284	AEUS FARMA	B	1,15	1,2	1,04	1,13	+ 5,61	244477		
FR001333077	AFFLUENT MEDICAL	B	1,545	1,56	1,495	1,52	+ 1,62	13385		
FR0000053027	AKWEL	Δ	B 8,18	8,18	8,02	8,06	- 0,58	3181		
FR0000062465	ALAN ALLMAN		C					25	+ 265	
FR0000053817	ALTAMIR	B	3,06	3,065	3,06	3,065	+ 0,03	767		
FR0000039216	ALTAREIT		B 530	530	530	530		2		
FR001285536	ARTEA	C	8,85	8,85	8,86	8,85		1		
FR0000076952	ARTICIS NOM.		A					800		
FR0014001908	ARVERNE GROUP	B	5,05	5,05	5	5,05		703		
FR001992700	ATEME	Δ	B 6,7	6,7	6,54	6,54	- 1,9	2705		
FR001455482	ATLAND	B	4,05	4,05	4,04	4,05		57		
FR0000061780	AUGROS CR.	C	6,45	6,45	5,35	5,35	- 9,32	112		
FR0000039922	AUREA	Δ	C 5,88	6,14	5,86	6,08	+ 3,05	2732		
FR001400CR17	AVENIR TELECOM	C	0,034	0,036	0,034	0,036	+ 4,71	374565		
FR0000062788	BARBARA BLJ		C					45		
FR0000422208	BASSAC	B	51	51	50,2	50,8	- 0,36	1887		
FR0000074072	BIGBEN INTERACTIVE	C	1,048	1,058	1,024	1,058	+ 0,38	4800		
FR0000062150	BLESCHER		B					181		
FR0000074254	BOURSE DIRECT	C	4,25	4,28	4,17	4,24	+ 0,47	1258		
FR0000061137	BURELLE	A406	414	406	410	- 0,24	53			
SN0000032192	C.F.O.A.		C					119		
FR0000044544	CA TOUTOUCHE 31 CCI	C 1105	1215	108	108,5	- 0,46	664			
FR001400S187	CAMBODGE	A	97	97	97	97		32		
FR0010193978	CBO TERRITOIRE	C	3,62	3,63	3,61	3,63	+ 0,28	20629		
FR0000037475	CF-COMPAGNIE FONC.		C					144		
FR0000060907	CHAUSSEIRA		C					262		
FR0000403718	COHERIS	Δ	C 14	14,15	13,4	14	- 0,71	1174		
FR0000065393	COURTIS		C					114	- 0,86	
FR0000044323	CRICAM ALPES PROV.	C 13002	13015	127	127	- 2,31	456			
FR0000081506	CRICAM ATL. VENDEE	C 12408	12408	121,82	122	- 0,87	195			
FR0014043768	CRICAM BIRE PC. CC	B 278	278	27,05	27,14	- 2,3	7530			
FR0000045213	CRICAM MILLE-VILAIN	C 9551	100	99,5	100	- 0,5	176			
FR0014041053	CRICAM LANGUED CCI	C 75,04	78	75	73,97	+ 3,91	2371			
FR0000045238	CRICAM LOIRE HAUTE	C 93	94,55	90,99	94,56	+ 5,4	4039			
FR0000045551	CRICAM MORBIHAN	C 100,22	104	100,22	104	- 2,8	54			
FR0000081514	CRICAM NORD FR.	B 263	26,9	25,805	26	- 1,86	20852			
FR0000044364	CRICAM NORM. SEINE	C 123,5	123,72	116,6	118,32	- 4,19	2285			
FR0000045528	CRICAM PARIS IDF	B 11,1	111,48	108,36	108,8	- 2,1	1845			

EURONEXT HORS SRD										ACTIONS FRANÇAISES
ISIN	VALEUR	Δ	OLV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL		
FR0000045346	CRICAM SUD RHONE	C 18402	186,5	186,5	186,5	- 0,8	375			
FR0000045304	CRICAM TOURNAI	C 11346	11346	109	109	- 3,84	450			
FR0000050395	CROSS WOOD		C					111		
FR00140041Y6	DEIZER	A	1,06	1,06	1,025	1,025	- 2,38	4695		
FR0000062978	DEKUPLE	Δ	C 25,7	26,1	25,5	26,1	+ 2,35	810		
FR0000061260	DOCKPETRAMBES	C 915	925	915	925	- 0,54	6			
FR0014028771	EAGLE FOOTBALL GR.	C 158	158	1,54	1,54		2683			
FR0000035719	ELECT ET EAUX MAD.	C 2,84	2,84	2,84	2,84	+ 4,41	2			
FR0000031023	ELECT.STRASBOURG	B 177	178	175,5	178	- 0,28	1455			
FR0000061475	EURASIA FONC. INV.		C					878		
FR0000452738	EXEL INDUSTRIES	B 38,2	38,7	38	38,7	+ 1,31	474			
FR0014003404	EXPLOSIFS PRICOHIM		C					211		
FR0000062101	FCASINO CANNES	B						1430	+ 0,69	
FR0000038184	FL.P.P.		C					870		
FR0000061418	FRIDUAL OFFSH.	C 26,8	26,8	26,8	26,8	+ 0,75	1			
FR0000060535	FRIDUAL REAL EST.	B 165	165	165	165		1			
FR001665280	FRIGAC AERO	Δ	C 117	118,5	113	114	- 215	44060		
FR0000060824	FINANCIERE MARJOS	C 0,8	0,8	0,8	0,8	+ 21,2	14437			
FR0000061930	FONCIERE 7INVEST	C 0,286	0,286	0,286	0,286	+ 0,7	99			
FR0010341032	FONCIERE INEA	B 32,4	32,8	32,4	32,8	- 0,92	195			
FR0000053644	FONCIERE VOLTA	C 8,5	8,5	8,5	8,5	- 11	12			
FR0014005883	FORSEE POWER SA	B 0,75	0,78	0,265	0,265	- 3,29	22108			
FR0000488075	FREY	B 29	29	29	29		63			
FR0000031973	FSOV	C 173	174	173	174	+ 0,58	38			
FR0000034894	GAUMONT	B 91	92,5	91	92,5	+ 1,05	13			
FR0000053035	GEA	Δ	C 73,5	73,5	71	71	- 34	144		
CH0308403085	GENEURO AIR	Δ	C 0,043	0,043	0,038	0,042	- 0,54	24354		
FR0013183685	GENSIGHT BIOLOGICS	Δ	B 0,109	0,14	0,103	0,14	+ 27,27	266892		
FR0004100338	GRUPE JAJ	C 15	15	1,5	1,5	+ 11,28	85			
FR0012612646	GRUPE PARTOUCHE	B 1795	1795	179	179	- 0,28	168			
FR0010240614	GRUPE PIZZCRNO	C 604	604	58	58,4	- 1,68	1054			
FR0000066765	HAILOTTE GROUP	Δ	B 213	214	213	214	+ 0,47	1500		
FR0000054231	HIGH CO.	Δ	C 3,88	3,96	3,88	3,91	+ 0,77	7210		
FR0000065278	HOPSCOTCH GROUPE	Δ	12,9	12,9	12,9	12,9		3		
FR0004165801	HOTELS DE PARIS		C					2	- 2,0	
FR00140031Y4	HYDROGNE FRANCE	Δ	B 3,95	4	3,95	3,95		3360		
FR0000051393	ICA	B 676	68,4	676	68,4	+ 0,59	838			
FR0000033243	IMMO. DASSAULT	B 486	496	484	485	- 0,2	254			
FR0000064958	INTXSA		C					21		
FR0010287241	IGUEA BCGART	Δ	C 4,5	4,5	4	4	- 9,69	339		
FR0000066607	LACROIX GROUP	Δ	C 119	119	11,7	11,85	- 0,42	605		
FR0014001Y13	LATECOERE	B 0,013	0,013	0,013	0,013		501673			
FR000684484	LAURENT-PERRIER	B 96,6	96,8	94	96	- 0,62	457			
FR0014000Y01	LHYFE	B 2,98	3	2,97	2,99	+ 0,34	9630			

EURONEXT HORS SRD Suite										ACTIONS FRANÇAISES
ISIN	VALEUR	Δ	OLV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL		
FR0004170017	LNA SAINTE	Δ	B 23	23,3	23	23,2	+ 0,87	1398		
FR0012634822	MAAT PHARMA	C	4,28	4,31	4,1	4,2	+ 1,45	28648		
FR0000030174	MALTRIES F-BELGES	C 895	895	895	895			3		
MA0000001488	MAROC TELECOM		10,9	10,9	10,9	10,8		52		
FR0000060873	MIRVIS	Δ	C 2,95	2,97	2,92	2,96	+ 0,34	534		
FR0000064404	MEDIA 6	Δ	C 8,65	8,65	8,65	8,65	- 2,81	190		
FR000400S199	MONCEY FINANCIERE	A	12,5	12,5	118	119	- 2,86	2606		
FR000400S667	MYXTELMATCH	C	0,287	0,287	0,287	0,287		988		
FR000400P1V6	NR21		C			-4,6	+ 5,85			
FR0000025680	ONEO	Δ	B 9,38	9,38	9,2	9,3	- 1,06	1788		
NL00150001H4	ONWARD MEDICAL		4,3	4,34	4,165	4,2	- 1,29			
FR0000060206	ORGE	C	0,267	0,293	0,267	0,288	- 1,37	7281		
FR000400S19V	OJV	Δ	A 8,2	8,375	796	8,375	+ 1,21	94302		
FR0000126302	PARF4	Δ	C 34,8	34,8	32,7	32,7	- 6,03	265		
FR0004038263	PARRCT	B	8,06	8,78	79	8,56	+ 754	49220		
FR000002735	PATRIMOINE ET COMM	B	24	24	24	24		4		
FR0002352186	PLASTIQUES DU VAL d'	C	1,665	1,7	1,65	1,688	+ 1,8	6190		
FR0004052561	PROACTIS	C	0,044	0,044	0,044	0,044	- 114	287		
FR0000030191	ROBERTET	▲	A886	894	877	888	- 0,71	566		
FR0000045601	ROBERTET (C)					1,35				
FR0000045619	ROBERTET CDV N					91,08				
FR0001344173	ROCHE BOBOS SA	▲	B 36	36	36	36		697		
FR0000055199	S.T. DUPONT		C			0,06	- 0,67			
FR0000056621	SAIN'T JEAN GROUPE		C			38	+ 4			
FR0000060671	SANSE	B	122	122	1195	118,5	- 2,05	267		
FR0000072307	SAVENCIA	B	58	58	57,2	57,4	- 0,69	2718		
FR0000239108	SCBSM	C	9,8	9,8	9,5	9,5	- 3,06	301		
GB00052YNH88	SECR					72				
FR0004175842	SELECTRENTE	B	84	84	84	84	- 0,59	12		
FR0001028809	SOC FRANÇ CASINOS	C				1,18				
FR0000078221	SODITECH	C	4,76	4,76	4,76	4,76	- 0,83	33		
FR000400S110	SOLOTECH GROUP	C	3,07	3,345	3,07	3,325	+ 8,31	26071		
FR0004188470	TARGETT	▲	B 17	17	17	17		72501		
FR0000063307	TAYNNH					26				
CH-000875845	TELEVEISER	C	55	56	55	56	- 1,75	33		
FR0000035816	TOUR EIFFEL	Δ	B 4,49	4,58	4,44	4,58	+ 2	2277		
FR0000035784	TRANS-ETIOGREEN	▲	C			833				
FR0000074157	UNICN TECHINFOR	Δ	C 0,118	0,135	0,118	0,138	+ 5,47	880,0		
FR0001050562	VANTIVA	B	0,099	0,1	0,095	0,099	- 0,1	18306		
FR0000293245	VERIMATRIX	Δ	B 0,158	0,159	0,153	0,158	- 0,06	72398		
FR0000050049	VIEL ET CIE	C	1765	1765	174	1788	- 1,03	8477		
FR0001030996	VITURA	B	3,86	3,86	3,86	3,86	+ 0,57	282		
FR0000062796	VIRANKEN - POMMERY	C	114,5	1,6	114,5	11,6	- 04,3	1643		

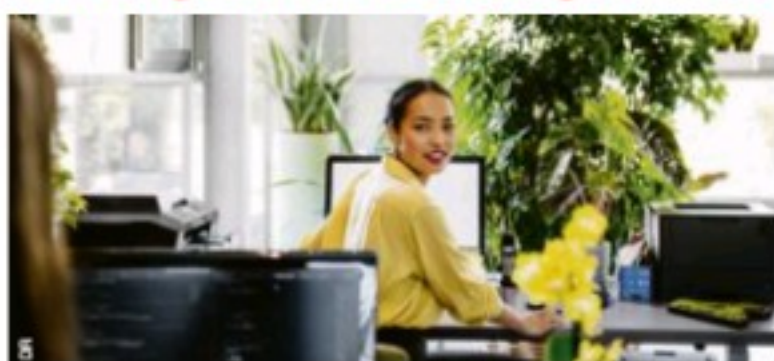


# SUPPLÉMENT PARTENAIRE

## Les Echos



Marketing et communication digitale P2



La reprise d'une PME engagée avec l'aide d'un fonds de capital-investissement

Mécanique de précision P2



Un actionnaire professionnel qui nous challenge et nous permet d'évoluer

Économie circulaire et IA P2



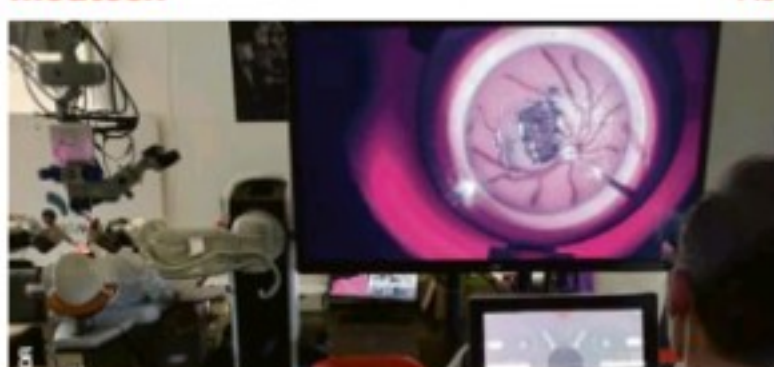
Des partenaires financiers et stratégiques qui partagent nos enjeux de durabilité et une vision à long terme

Luxe et durabilité P2



Des fonds à nos côtés pour accélérer la décarbonation et la création de valeur

Medtech P3



Des fonds de capital-innovation spécialisés qui nous stimulent pour conserver une longueur d'avance

Ingénierie industrielle et IA P3



Les fonds nous apportent une vision précieuse des enjeux de notre secteur

# INVESTIR POUR CONSTRUIRE L'AVENIR

## NOTRE PUISSANTE INDUSTRIE FRANÇAISE DU NON COTÉ A LE DEVOIR ET LA RESPONSABILITÉ DE FAIRE BOUGER LES LIGNES

**L**e rapport Draghi a mis des mots précis sur une réalité que les entreprises françaises perçoivent depuis plusieurs années : l'Europe a accumulé un retard préoccupant de compétitivité face aux États-Unis et à la Chine. La croissance ralentit, la visibilité se réduit, les investissements s'essouffent, alors même que les défis géopolitiques, climatiques et technologiques deviennent plus pressants. La France ne manque ni de talents ni d'entreprises innovantes, mais elle doit aujourd'hui mener une transformation profonde de son modèle économique. Ce diagnostic ne doit pas nourrir le pessimisme mais appeler à un sursaut collectif. Les défis sont nombreux : innovation, souveraineté, réindustrialisation, transition écologique... L'enjeu consiste désormais à mobiliser massivement les capitaux nécessaires pour conduire cette transformation. C'est dans ce moment charnière que France Invest et toute l'industrie du non coté peuvent jouer pleinement leur rôle.

### Le capital-investissement : une force stratégique pour la France

Le capital-investissement n'est pas un financement parmi d'autres. C'est un levier stratégique au service des entreprises et entrepreneurs, fondé sur une logique d'accompagnement dans la durée. Les fonds interviennent à des moments décisifs du développement d'une entreprise : modernisation d'un outil industriel, internationalisation, investissement en R&D, reprise ou transmission. En 2024, la profession a levé près de 50 milliards d'euros auprès d'investisseurs institutionnels et privés. Ce sont autant de ressources orientées vers les entreprises qui innovent, produisent, forment, recrutent et dynamisent toutes les régions de France. Notre industrie du non coté est aujourd'hui la première en Europe continentale et la troisième mondiale ; nous devons utiliser cette force de frappe pour répondre aux enjeux de compétitivité et de souveraineté.

Le capital-investissement, c'est investir pour croître et transformer la capacité productive du pays, c'est soutenir la croissance des PME et ETI, c'est renforcer notre autonomie économique, en d'autres termes, c'est faire en sorte que nos entreprises puissent affronter, voire même devancer la concurrence internationale.

### Accélérer innovation et compétitivité françaises

La France accuse un retard significatif en matière de R&D, investissant beaucoup moins que l'Allemagne ou les États-Unis dans la recherche. Cette faiblesse fragilise notre capacité d'innovation et, in fine, notre position dans la compétition mondiale. Relancer l'effort national d'innovation est une priorité absolue.

Cela implique de soutenir un écosystème de la French Tech aujourd'hui fragilisé, notamment en réactivant les mécanismes de sortie et en facilitant les transmissions. Les startups et scaleups françaises doivent pouvoir accéder, en France, aux financements nécessaires pour franchir leurs étapes de croissance. Il est également indispensable de pérenniser le dispositif IR-PME, qui favorise l'investissement dans les entreprises innovantes, et de renforcer les outils de financement des secteurs stratégiques liés à notre souveraineté, tels que la défense et l'énergie. Le capital-investissement apporte déjà une réponse concrète à ces enjeux. Mais pour démultiplier son impact, il faut

un environnement qui facilite et sécurise l'investissement de long terme.

### Mobiliser l'épargne pour soutenir l'innovation et la croissance

Pour soutenir l'innovation, les transformations et la croissance, la France doit mobiliser davantage les ressources disponibles. Cela passe d'abord par un assouplissement des règles prudentielles, afin de permettre aux banques, assurances et caisses de retraite d'allouer plus de capitaux au non coté. Nous devons également accroître notre communication de manière pédagogique, faire connaître nos stratégies et rendre nos véhicules d'investissement plus compétitifs au niveau européen. L'autre levier majeur est l'épargne considérable des Français, mais encore insuffisamment orientée vers le financement de l'économie réelle. Notre ambition : que la part des capitaux levés auprès des particuliers, entrepreneurs et family offices augmente significativement. Pour y parvenir, trois conditions sont essentielles : un cadre stable et lisible, sans à-coups fiscaux ou réglementaires ; des dispositifs simples et accessibles, notamment via l'assurance-vie et le PER, dont l'ouverture au non coté constitue un progrès majeur ; le développement d'une culture de l'investissement utile, qui rapproche l'épargnant de l'entreprise et de son impact économique.

Cela suppose un effort de pédagogie et une véritable éducation financière, dès le lycée, afin d'aider chacun à comprendre comment son épargne peut contribuer à la prospérité collective.

### La transition écologique, levier de compétitivité et d'innovation

La transition écologique n'est plus seulement un impératif environnemental : c'est une condition de compétitivité et de souveraineté. Les entreprises doivent réduire leur empreinte carbone, transformer leur modèle, investir dans des technologies propres. Or, cette mutation requiert des capitaux massifs.

Le capital-investissement est le premier financeur privé de la transition verte. Sur le premier semestre 2025, 1,3 milliard d'euros ont été investis dans la transition écologique et énergétique, soit 26 % de plus qu'au second semestre 2024. Ce dynamisme doit s'amplifier pour faire de la transition un levier de croissance, d'innovation et d'attractivité.

Cette transformation implique aussi d'accélérer la convergence entre transitions numérique et énergétique : data centers sobres, infrastructures critiques à faible impact, cybersécurité, intelligence artificielle. France Invest accompagne cette mutation en diffusant les bonnes pratiques, en soutenant ses membres sur les enjeux technologiques et en contribuant à la structuration de filières robustes et durables.

### Parité et partage de la valeur : des engagements concrets pour l'avenir

Ces initiatives s'inscrivent dans une démarche plus large d'engagement sociétal et humain. Chez France Invest, la parité n'est pas qu'un engagement



de principe, c'est une réalité en constante progression. Pendant plus de 15 ans, nous nous sommes saisis de ce sujet crucial, et la Charte Parité lancée en mars 2020 en est la concrétisation. En 2024, nous avons atteint 25 % de femmes au sein des comités d'investissement avec 5 ans d'avance par rapport à l'objectif que nous nous étions fixé, et nous comptons 30 % de femmes dans les équipes d'investissement. Pour les entreprises accompagnées de plus de 500 salariés, l'objectif est d'atteindre au moins 30 % de femmes aux Comités Exécutifs en 2030. Le partage de la valeur est un autre levier stratégique pour le succès de nos entreprises. Les entreprises performantes sont celles qui associent leurs salariés dans la réussite collective. C'est du gagnant-gagnant. Intéressement, participation, prime de partage de la valeur, actionnariat salarié, sont autant d'outils que nous encourageons.

### Mobiliser toutes les forces pour bâtir l'avenir

La France a les ressources pour réussir : des entrepreneurs talentueux, un tissu industriel dense, une épargne abondante et une industrie du non coté parmi les plus performantes au monde. Pour transformer ces atouts en puissance collective, nous devons mobiliser toutes les forces : acteurs publics, entreprises, investisseurs, épargnants. Le capital-investissement est un pilier de souveraineté, d'innovation et de prospérité. Investir, c'est construire l'avenir. Ensemble, nous construirons celui que notre pays mérite.

Sophie Paturle,  
Présidente de France Invest



## INTERVIEW

« Sans le fonds qui m'a accompagnée, je n'aurais pas pu reprendre et faire grandir une PME engagée »

*Avec l'aide d'un fonds de transmission, Déborah Berger a repris l'agence Adfinitas au terme d'un MBI\*.*



Déborah Berger, CEO, Bonum Group

**Quelle était votre motivation lorsque vous vous êtes lancée dans cette reprise ?**

J'ai toujours voulu diriger une entreprise. L'idée d'en reprendre une s'est imposée. Faute de capital pour réaliser une acquisition de taille intéressante, je me suis tournée vers un fonds spécialisé dans ce type d'opération. J'ai eu la chance d'être intégrée dans leur pool de repreneurs potentiels. On est allés ensemble rencontrer des PME que les dirigeants souhaitaient céder tout en quittant la direction opérationnelle.

**Quels étaient vos critères de sélection ?**

L'important pour moi était de reprendre une entreprise à impact positif pour la société. C'est ainsi que nous avons regardé le dossier d'Adfinitas, une agence de marketing relationnel dédiée aux ONG. En janvier 2022, le fonds a repris la majorité du capital et moi, avec un peu moins de 5 % des parts, j'étais associée à leurs côtés et dirigeante opérationnelle du groupe. Des salariés et des managers ont également participé au tour de table.

**Comment le fonds vous a-t-il accompagnée dans cette reprise ?**

Au-delà de l'apport en capital, leur présence a été très précieuse à toutes les étapes. En amont, pour identifier la société et financer son acquisition. Puis, ils m'ont apporté leur expertise, leurs conseils en matière de transmission. Ils ont également introduit une grande rigueur dans le pilotage financier, dans

\*Management buy-in, un rachat par une équipe de direction externe.

l'analyse de la société et son suivi.

**Depuis début 2022, comment avez-vous développé la société ?**

Nous sommes passés de 70 personnes, pour un chiffre d'affaires de 22 M€, à 250 personnes avec 58 M€ de revenus. Dès le début, notre objectif était de constituer un groupe indépendant de communication et de marketing dédié à tous les sujets d'intérêt général et d'engagement. Via Bonum, la holding que nous avons créée pour détenir Adfinitas, nous avons repris d'autres agences pour élargir notre palette : une structure dédiée au secteur public, une agence de communication RSE, une autre spécialisée dans le marketing associatif en Autriche. Car notre ambition est européenne. Pour ces opérations, le fonds a joué le rôle d'une véritable équipe M&A (fusions-acquisitions) interne, en m'apportant toute l'expertise que je n'ai pas en matière de valorisation, de montages financiers, de négociation...

**Quel regard portez-vous sur l'ensemble de cette expérience ?**

Le fonds a revendu sa part à un family office fin 2024 pour garder 10 % du capital. Le management et moi en avons profité pour monter au capital du groupe. Sans le fonds, je n'aurais pas pu réaliser mon objectif : diriger une PME. Ils ont agi comme de véritables associés.

## INTERVIEW

« Notre actionnaire professionnel nous accompagne en nous challengeant, ce qui nous permet d'évoluer »

*Le duo David Rémongin et Amélie Pichol, qui a repris le groupe Chesneau Serret en 2019, s'appuie sur un fonds d'investissement national.*



David Rémongin, CEO, groupe Chesneau Serret

**Pouvez-vous nous présenter votre entreprise ?**

Chesneau Serret réunit des savoir-faire rares de mécanique de précision, de l'usinage aux opérations de finition de haute exigence pour l'aéronautique civile et la défense, le médical et plus généralement l'industrie de pointe. Le marché est dominé par de très grands donneurs d'ordres français qui attendent de nous une qualité et une réactivité irréprochables.

**Dans quelles circonstances avez-vous envisagé de faire appel à des fonds d'investissement ?**

J'ai intégré l'entreprise en 2014 alors que son fondateur préparait sa transmission. Amélie m'a rejoint en 2017 et nous la codirigeons depuis. En 2019, nous avons fait appel à deux fonds d'investissement, dont l'un était déjà au capital depuis 2011, pour structurer notre croissance et envisager des opérations de croissance externe. Puis, en 2025, nous avons remodelé notre capital avec l'arrivée d'un fonds d'envergure nationale afin de changer d'échelle, tout en renforçant notre propre position au capital. Notre objectif était clair : disposer de moyens financiers et méthodologiques pour accélérer notre développement, tout en restant maîtres du projet. Notre part-

naire connaît parfaitement les marchés de la défense et de l'industrie de pointe et facilite les mises en relation avec les directions des grands donneurs d'ordres.

**Quelles transformations avez-vous opérées avec vos actionnaires professionnels ?**

La plus visible est l'acquisition en 2021 de Serret Mécanique. Cette intégration nous a permis de couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur et d'élargir notre gamme de services. En 2025, l'arrivée d'un nouveau fonds nous a permis d'envisager une deuxième acquisition structurante pour le groupe. Les investisseurs professionnels ont également renforcé la structuration...

**Quel bilan tirez-vous de ces accompagnements ?**

Il faut savoir bien s'entourer pour mener à bien un projet industriel comme le nôtre, qui vise un renforcement de notre position auprès des grands donneurs d'ordres français et un doublement de notre chiffre d'affaires en alliant croissances externe et organique. Notre partenaire nous accompagne en nous challengeant, ce qui nous permet d'évoluer.

## INTERVIEW

« Nos actionnaires professionnels partagent nos enjeux de durabilité et une vision à long terme »

*Engagée dans l'économie circulaire, Lixo caractérise les déchets collectés grâce à l'intelligence artificielle. Marjorie Darcet, sa cofondatrice et directrice générale, évoque le soutien par des investisseurs spécialisés qui a permis à cette jeune pousse de se déployer dans 10 pays en 3 ans.*



Marjorie Darcet, cofondatrice et directrice générale, Lixo

**Pouvez-vous nous présenter Lixo ?**

Lixo est une startup française spécialisée dans l'intelligence artificielle appliquée à la reconnaissance d'images pour la gestion des déchets. Notre cœur de métier, c'est l'analyse automatisée des flux afin d'améliorer le tri et d'optimiser leur valorisation. Nous avons créé l'entreprise pendant le Covid, avec la volonté de mettre la technologie au service d'enjeux environnementaux concrets. Le traitement des déchets, historiquement public et peu digitalisé, restait un angle mort de l'innovation. Aujourd'hui, nos capteurs embarqués dans les camions de collecte offrent une vision en temps réel de la composition des déchets à l'échelle d'un territoire. Ces données sont ensuite analysées et restituées sous forme de tableaux de bord, permettant aux collectivités et aux opérateurs d'ajuster leurs tournées, de détecter les anomalies et d'améliorer la qualité du tri.

**À quel moment avez-vous fait appel à des fonds d'investissement ?**

Les 2 premières années, nous avons avancé en quasi-autofinancement, avec le soutien d'un

incubateur et d'un prêt d'amorçage qui nous ont permis de lancer l'activité. Cette phase nous a donné le temps de valider notre technologie et notre modèle économique. Nous avons ensuite ouvert notre capital pour structurer le développement et industrialiser nos solutions. Le choix de nos partenaires s'est fait sur des critères précis : la compréhension des enjeux de durabilité et une vision à long terme.

**En quoi l'association de plusieurs fonds d'investissement vous aide-t-elle ?**

Nous avons choisi de réunir plusieurs fonds d'investissement et un business angel spécialisés dans les métiers de l'environnement et des déchets, aux profils complémentaires. Certains apportent une solide culture industrielle et une connaissance fine des métiers de l'environnement, d'autres disposent d'équipes opérationnelles capables de nous accompagner au quotidien sur les sujets RH, de structuration ou de stratégie produit.

L'un des investisseurs anime également des échanges entre pairs, où dirigeants et experts partagent leurs bonnes pratiques. C'est une source d'inspiration et un levier concret de progrès.

**Quels sont les résultats et les perspectives à court terme ?**

Lixo poursuit sa trajectoire vers l'équilibre financier, attendu dès l'an prochain. Nous voulons devenir un acteur européen de référence de la valorisation intelligente des déchets et développer notre présence au-delà de l'Europe. Nous avons déjà conclu un partenariat avec un industriel en Amérique du Nord, qui nous permettra d'y arriver.

## INTERVIEW

« Les fonds ont toujours été à nos côtés pour faire de la décarbonation un levier de création de valeur durable »

*Créé en 2006, le groupe Ora conçoit des espaces, des mobiliers et des expériences de vente pour les maisons de luxe. À sa tête, Thibaut de Malézieux et Clémence Dehaene mènent une transformation de grande ampleur.*

**Pouvez-vous nous présenter votre entreprise et votre vision à long terme ?**

Ora imagine et produit des expériences de vente pour des marques de luxe : beauté, vins et spiritueux, horlogerie, mode... En 20 ans, nous sommes devenus un acteur de référence avec un chiffre d'affaires d'environ 80 M€ et l'ambition de dépasser les 100 M€ d'ici 2 ou 3 ans. Nous voulons faire de la décarbonation un levier de création de valeur et de croissance durable pour notre entreprise. Les marques du luxe se sont approprié les enjeux de durabilité et exigent de la traçabilité, la cohérence environnementale étant devenue une priorité.

**Pour quelles raisons avez-vous fait appel à des fonds d'investissement ?**

Nous avons toujours été accompagnés par des fonds, principalement des fonds régionaux et publics. En octobre 2024 nous avons franchi une nouvelle étape avec l'arrivée d'un fonds national à notre capital, aligné sur nos convictions. Nous recherchons un partenaire capable de soutenir une croissance internationale rapide et responsable avec une forte expertise industrielle et environnementale.

**Quelles transformations avez-vous engagées ?**

C'est une transformation globale à la fois industrielle, environnementale et géographique. Nous avons profondément repensé nos process : digitalisation de nos usines, suivi en temps réel des consommations et des indicateurs d'impact, pilotage automatisé des flux et interconnexion des sites. Nous avons adapté nos infrastructures et supprimé l'usage du gaz au profit de pompes à chaleur, installé des parcs photovoltaïques. Ces évolutions se traduisent déjà par une baisse d'environ 20 % de notre consommation de matières premières et de 30 % de nos non-conformités. Nous



Thibaut de Malézieux, président et fondateur, et Clémence Dehaene, directrice générale du pôle conseil et RSE, groupe Ora

renforçons aussi la traçabilité : chaque matériau doit être certifié et identifiable tout au long de la chaîne. L'intelligence artificielle joue également un rôle majeur : elle nous permet d'optimiser les découpes, de réduire les déchets et d'anticiper les anomalies de production. Le fonds nous accompagne étroitement dans cette mutation. Ses équipes apportent méthodes, outils et expertises à la fois industrielles, digitales et RSE, mais aussi un véritable effet de réseau : elles nous mettent en relation avec d'autres entreprises du portefeuille ou de leur écosystème, ce qui favorise le partage de bonnes pratiques, la recherche de nouvelles idées et parfois même de nouveaux clients.

**Quelles sont les prochaines étapes ?**

Nous préparons de nouvelles acquisitions à l'étranger pour produire localement dans chaque zone de marché que nous cherchons à conquérir. Nous développons aussi une activité de conseil en stratégie durable pour aider nos clients à repenser en profondeur leurs modèles de distribution et à prolonger la vie des matériaux par la location ou le réemploi.



INTERVIEW

« Les fonds nous stimulent pour créer de la valeur à chaque étape »

Soutenue par des fonds innovation spécialisés en medtech et des fonds d'amorçage régionaux, AcuSurgical vise un marché mondial de plus de 2 Md € avec la plate-forme Luca™. Explications de Didier Deltort, président du conseil d'administration.



Didier Deltort, président du conseil d'administration, AcuSurgical

Quel est l'apport de la plate-forme Luca™ dans la chirurgie ophtalmique de la rétine ?

La complexité de la chirurgie rétinienne exige une précision extrême dans un espace délicat. Chaque micron compte. La plate-forme robotique Luca™ vient en soutien des chirurgiens ophtalmologues en renforçant la stabilité et la précision de leurs interventions. Elle permet en outre des gestes micro-métriques très compliqués à réaliser avec la main. Ce marché connaît une très forte croissance liée au vieillissement de la population, à l'augmentation des pathologies oculaires et à l'essor des thérapies géniques rétinienne.

Comment AcuSurgical a-t-elle eu les moyens de se développer depuis sa création à Montpellier en 2020 ?

La startup a été fondée par Christoph Spuhler, docteur ingénieur en imagerie et robotique, initiateur du projet dès 2017, avec 4 associés, spécialistes de la robotique ou chirurgiens ophtalmologues. Après avoir dirigé la société jusqu'à mi-2024, il conduit désormais la R&D. En février 2021, après une 1<sup>re</sup> levée de fonds, 3 fonds sont entrés au capital, aux côtés des fondateurs. Lors d'une 2<sup>e</sup> levée, en 2024, 2 nouveaux fonds nous ont rejoints. Il s'agit d'aller vite car nous voulons vraiment conserver notre avance pour être les premiers, en 2028, à lancer une telle plate-forme. Pour financer les procédures réglementaires d'obtention de la mise sur le marché et la fabrication, nous organisons actuellement une 3<sup>e</sup> levée, qui vise 20 M€, soit

autant que le financement, privé et public, dont nous avons disposé depuis le début.

Comment ces fonds vous accompagnent-ils ?

Ce ne sont pas de simples investisseurs financiers. Certains, français avec une dimension internationale, sont des fonds spécialisés dans la medtech avec, en portefeuille, des sociétés qui développent des systèmes complexes. Leurs représentants au conseil d'administration sont des scientifiques, ingénieurs, pharmaciens. Les autres, des fonds régionaux, nous fournissent un support local. Nous bénéficions ainsi du meilleur des deux mondes.

Quelles transformations de la société vous ont-ils aidés à opérer ?

Leur apport est majeur. Ils ont impulsé la professionnalisation et la structuration d'AcuSurgical. Un nouveau CEO, Ronen Castro, fin connaisseur de l'ophtalmologie et de la robotique, nous a rejoints. Nous avons recruté de nombreux talents (28 collaborateurs aujourd'hui), structuré les RH, la finance, la R&D, la clinique et le réglementaire. Ils nous apportent en outre une réflexion stratégique et tactique très précieuse. Ils nous guident dans la création de valeur à chaque étape : une stimulation indispensable. Avec les dirigeants, les échanges sont fructueux. Il est très utile à un fondateur de faire rentrer un actionnaire professionnel dans son capital.

INTERVIEW

« L'apport des fonds ? Une vision très précieuse sur les enjeux de notre secteur »

Créée en 2017, la startup Dessia Technologies vient d'être sélectionnée dans la 2<sup>e</sup> promotion du programme French Tech 2030, parmi « 80 entreprises émergentes qui développent des technologies hautement stratégiques pour la souveraineté numérique française ». Son PDG Jean-Pierre Roux évoque comment plusieurs fonds d'investissement ont accompagné ses transformations depuis 2021.



Jean-Pierre Roux, CEO, Dessia

Quand Dessia a-t-elle vu le jour et autour de quelle idée ?

La startup a été créée en 2017 par Pierre-Emmanuel Dumouchel qui est notre directeur technique et directeur général. Nous avons développé une solution logicielle qui utilise l'IA pour accélérer les processus d'ingénierie de la conception comme de la fabrication. Destinée aux domaines de la mobilité, de l'aéronautique, de la défense et de l'énergie, elle permet d'automatiser certaines tâches manuelles, comme la vérification des plans techniques. Nous avons intégré des algorithmes qui permettent d'« augmenter » le travail humain.

Quand avez-vous été en mesure de renforcer vos moyens financiers ?

Nous avons pu réaliser une première campagne de levée de fonds en 2021, lorsque, après plusieurs démonstrations de faisabilité (POC, proof of concept) avec des industriels, ces derniers ont manifesté leur intérêt. Cela a motivé 3 fonds de capital-innovation, 2 français et un allemand, à investir dans le capital de Dessia aux côtés du fondateur et du management. J'ai rejoint la société à ce moment-là. Nous étions une quinzaine à l'époque.

Où en êtes-vous aujourd'hui ?

Après une 2<sup>e</sup> levée de fonds à l'été 2024, qui a permis à un 4<sup>e</sup> fonds de nous rejoindre, nous comptons 35 collaborateurs. Notre plate-forme logicielle est opérationnelle chez plusieurs clients industriels, et en test chez d'autres, avec un modèle d'affaires fondé dorénavant sur la licence

annuelle. Nous sommes en train de nous développer à l'international.

Comment vos actionnaires professionnels vous ont-ils accompagnés ?

Tout d'abord, ils nous ont permis de nous développer. Ces moyens ont été décisifs pour une startup comme la nôtre, confrontée aux longs cycles de vente de l'industrie. Quelque 70 % de l'apport en capital de la première levée de fonds ont été affectés à la poursuite du développement de notre solution. Dans notre secteur d'activité, avancer, faire progresser notre niveau de maturité technologique (TRL, technology readiness level) est un enjeu majeur. Notre sélection par French Tech 2030 vient distinguer ces efforts. Au-delà, les fonds d'investissement qui composent notre tour de table nous ont aidés à structurer la société. Dès 2021, notre directeur financier a été recruté pour favoriser la maîtrise et le pilotage analytique de notre société et un « consultant advisor » dédié nous a permis de nous poser les bonnes questions en matière de gestion et de croissance. Dans les 2 années qui ont suivi, des comités stratégiques fréquents ont été mis en place pour nous guider et suivre notre activité.

Aujourd'hui, quel est l'apport principal de ces fonds d'investissement ?

Une vision, très précieuse, de notre secteur, en permanente évolution. Comme ils détiennent, pour la plupart, d'autres sociétés technologiques dans leurs portefeuilles, ils ont une connaissance fine de ce secteur, de ses innovations, de ses tendances et de ses attentes. Un dialogue permanent nous permet de nous projeter sur la durée et de bâtir une trajectoire.

ARTICLE

10 étapes-clés pour réussir sa transmission

Au-delà de sa portée humaine et patrimoniale, la transmission est une étape décisive, qui engage l'avenir de l'entreprise, de ses équipes et de son ancrage territorial. Parce qu'elle n'a rien d'une transaction ordinaire, voici 10 conseils pour bien la préparer et la sécuriser.

➤ 1. Anticipez, dès que la question se pose

Une transmission réussie se prépare au moins 5 ans avant l'échéance, afin de repenser l'organisation et d'ajuster la stratégie, si besoin, pour renforcer sa performance. Anticiper, c'est aussi se donner le temps d'identifier les bons partenaires et de choisir le modèle le plus adapté : cession partielle ou totale, leverage buy-out (LBO), family buy-out ou reprise par les salariés, selon les enjeux de continuité et de pérennité. C'est aussi l'occasion, pour le dirigeant, de sécuriser la liquidité et d'équilibrer son patrimoine. Les fonds d'investissement offrent des solutions sur mesure qui permettent de conserver un intérêt au capital tout en permettant une solution de liquidité maîtrisée.

➤ 2. La transmission est un métier... Faites-vous conseiller par des experts

Opération complexe, la transmission d'une entreprise repose sur des enjeux financiers, fiscaux, juridiques et stratégiques spécifiques. Chaque décision aura des conséquences durables sur le patrimoine du cédant et sur la pérennité de l'entreprise. Faire appel à un intermédiaire (banque privée, cabinet de fusions-acquisitions...) permet d'apporter la méthode et l'objectivité nécessaires. Comme un chef d'orchestre, elle coordonne les experts, s'appuie sur

son réseau d'investisseurs pour rechercher un partenaire et permet la négociation de meilleures conditions.

➤ 3. Auditez et valorisez votre entreprise objectivement

Avant d'envisager toute opération, il faut challenger la valeur réelle de son entreprise : performance, rentabilité, perspectives de marché, dépendances, gouvernance, risques sociaux ou environnementaux pour identifier les leviers d'amélioration de cette valeur. Un audit financier et stratégique peut permettre de révéler les forces, les faiblesses et les leviers de création de valeur à activer avant la cession. N'oubliez pas de recenser le capital immatériel de votre entreprise : sa réputation, la force de sa marque, la fidélité des clients, ses brevets, l'engagement des salariés...

➤ 4. Structurez vos comptes et votre dette

Une entreprise bien structurée inspire la confiance. Assurez-vous que votre bilan soit clair, la dette maîtrisée et la trésorerie lisible. Simplifiez les participations croisées, régularisez les flux entre activités, formalisez les contrats-clés. Un fonds d'investissement valorisera une entreprise bien préparée, capable de soutenir un LBO sans fragiliser sa rentabilité.

➤ 5. Optimisez la fiscalité et le cadre juridique

Les outils existent, encore faut-il les maîtriser. Parmi eux, l'apport-cession peut constituer un outil stratégique pour les entrepreneurs qui souhaitent préparer leur succession, diversifier leur patrimoine ou accompagner le développement d'autres entreprises, tout en bénéficiant d'un cadre fiscal favorable encadré et transparent.

➤ 6. Installez une gouvernance solide et indépendante

Une bonne gouvernance crée la confiance des investisseurs et des équipes. La présence d'un comité stratégique ou d'un conseil d'administration avec des administrateurs indépendants peut être un plus. Dans les entreprises familiales, mettez en place des outils de gouvernance spécifiques (charte familiale, holding, conseil de famille). Pour clarifier les rôles et éviter les tensions intergénérationnelles, n'hésitez pas à vous faire accompagner par des consultants spécialisés.

➤ 7. Intégrez les dimensions ESG dans votre projet de transmission

Les critères ESG sont désormais incontournables pour tout investisseur. Ces exigences peuvent être

parfois anticipées : plan de décarbonation, parité dans les instances de direction, partage de la valeur, transparence sociale. Ces engagements renforcent la valorisation et attirent les investisseurs à long terme.

➤ 8. Choisissez un fonds partenaire, pas un simple financeur

La réussite d'une transmission repose sur la qualité de la relation entre le dirigeant et le fonds. Cherchez un partenaire qui partage vos valeurs, comprend l'histoire de l'entreprise et s'inscrit dans le temps. Un bon fonds apporte du capital, certes, mais aussi du réseau, de l'expérience sectorielle, du conseil stratégique et de la sérénité ! Son rôle consiste souvent à accélérer la transformation de l'entreprise, en finançant des projets de diversification, de croissance externe, de digitalisation ou de transition énergétique. La transmission offre alors une opportunité stratégique.

➤ 9. Organisez le passage de relais

Pour assurer la reprise, un accompagnement du repreneur par le cédant s'avère très précieux. Il peut prendre différentes formes (convention de tutorat, rémunérée ou non, contrat d'accompagnement, mission de conseil...) sur une durée de 2 à 12 mois en général.

➤ 10. Préparez l'après-cession

Que faire après la vente de votre entreprise ? Pensez à cette étape dès que la question autour de la cession se pose. Elle se prépare soigneusement, dans tous ses aspects : personnels, professionnels et financiers. Reconversion, retraite, nouvelle aventure entrepreneuriale... Faire ces choix est essentiel pour tourner la page sereinement.



# Le capital-investissement, moteur discret et levier stratégique de la croissance française

En France, les acteurs du capital-investissement irriguent l'ensemble du tissu productif, des startups aux PME jusqu'aux ETI et projets d'infrastructure. Sur les 50 milliards d'euros qu'ils ont injectés en 2024 dans l'économie, près de 20 milliards sont dédiés au renforcement des fonds propres des entreprises françaises, tandis que le solde finance des projets d'infrastructures - en capital comme en dette - ainsi que des prêts aux entreprises. Le capital-investissement s'affirme ainsi comme un levier majeur de croissance, d'emploi et de transformation des secteurs-clés de l'économie.

Le capital-investissement (ou private equity) est une solution de financement long terme. À la différence du crédit bancaire, il apporte des fonds propres ou quasi-fonds propres à des entreprises non cotées en Bourse. Les sociétés de gestion - 460 en France - lèvent des capitaux auprès de souscripteurs institutionnels et privés, puis les investissent dans des entreprises qu'elles sélectionnent. Ce capital patient, généralement mobilisé pour 4 à 7 ans, voire au-delà, permet de financer une jeune pousse, une nouvelle usine, un programme de R&D, une acquisition ou encore une transmission familiale.

**Près de 11 000 entreprises accompagnées**  
Au total, près de 11 000 entreprises sont aujourd'hui accompagnées dont 8 450 basées en France. En 2024, les fonds d'investissement français ont investi quelque 18,9 Md€ dans l'économie française, auprès de 2 109 entreprises. Ces montants ont permis d'accompagner des entreprises quel que soit leur niveau de maturité (startups, PME, ETI). Le capital-innovation ou venture capital (1,8 Md€ et 866 entreprises accompagnées) finance la création et les premiers développements de jeunes pousses technologiques ou industrielles.

Le growth (1,2 Md€ et 75 entreprises) accompagne les sociétés innovantes dans leur changement d'échelle, en France comme à l'international. Le capital-développement (3 Md€ et 584 entreprises) intervient ensuite pour accélérer la croissance d'entreprises déjà rentables : lancement de nouvelles offres, implantation à l'étranger, digitalisation des processus... Enfin, le capital-transmission concentre l'essentiel des montants (12,9 Md€ et 584 opérations l'an dernier) et finance les reprises d'entreprises, qu'il s'agisse de transmissions familiales, de LBO (leverage buy-out, reprise avec effet de levier) menées par les équipes de management ou par des investisseurs extérieurs.

**2,4 millions d'emplois dans les entreprises accompagnées**  
Loin de l'image d'une finance hors sol, ces investissements se traduisent directement dans l'économie réelle avec une présence des entreprises accompagnées sur l'ensemble du territoire. Elles emploient au total 2,4 millions de personnes, pour la plupart, basées en France. Selon la dernière étude d'activité de France Invest et Grant Thornton, un

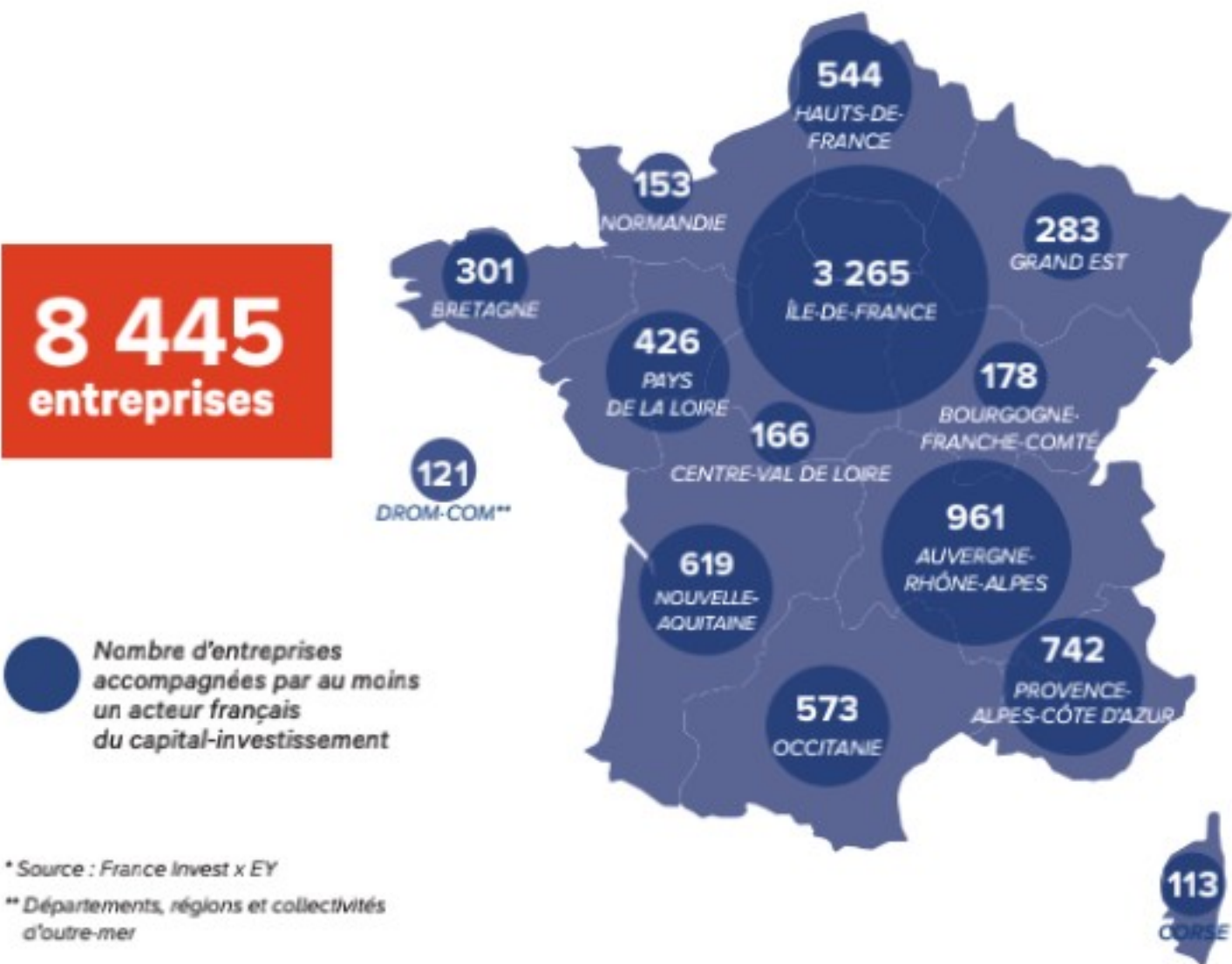
peu plus de la moitié des entreprises ayant fait l'objet d'investissement ont leur siège en région : 54 % des entreprises ayant fait l'objet d'investissement au 1<sup>er</sup> semestre 2025 sont basées hors de l'Île-de-France, un niveau conforme à la moyenne des dernières années. Les fonds interviennent dans des secteurs variés qui reflètent les grandes priorités de l'économie française : industrie, innovation numérique, santé, transition énergétique et services du quotidien. Les biens et services industriels concentrent 5,9 Md€ d'investissements en 2024 et 568 entreprises accompagnées, soit près d'un tiers des montants. Ils soutiennent ainsi la modernisation d'outils de production, l'automatisation ou encore la relocalisation de certaines activités. Autre grand bénéficiaire : le numérique capte 3,6 Md€ pour 473 entreprises. Les biens et services de consommation représentent quant à eux 3,4 Md€ et 474 entreprises, qu'il s'agisse de fabrication de biens de consommation, de marques de distribution, de services aux particuliers ou de loisirs. La santé attire aussi : les secteurs médical, pharma et biotech ont attiré 2,9 Md€ répartis entre 262 entreprises, pour développer de nouveaux traitements, équipements ou solutions d'e-santé. D'autres secteurs complètent

le tableau : 1,4 Md€ pour les services financiers, 1 Md pour les télécoms, un peu plus de 620 M€ pour la construction, le BTP et l'énergie.

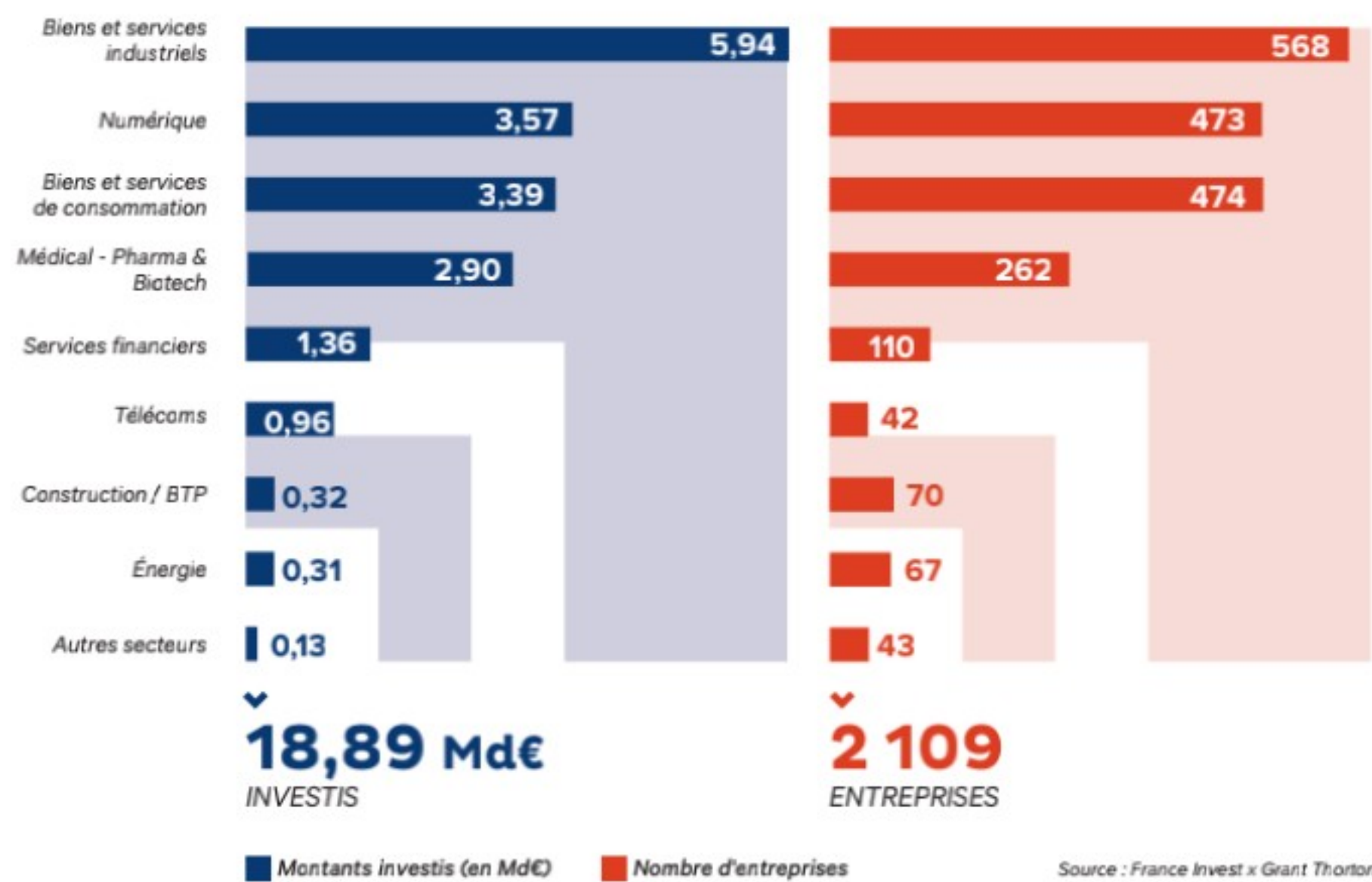
**Accompagner la transformation des entreprises**  
Le capital-investissement ne se résume pas à une injection de capitaux. En entrant au capital, les équipes de gestion s'engagent aux côtés des dirigeants pour :

- structurer la gouvernance ;
  - professionnaliser les fonctions-clés ;
  - accélérer la digitalisation ;
  - préparer une transmission ou une ouverture du capital plus large.
- Elles accompagnent les projets de croissance externe, aident à l'internationalisation et, de plus en plus, intègrent des objectifs de décarbonation et de responsabilité sociale, tout en étant attentives au partage de la valeur. Cette logique de partenariat est au cœur du modèle du capital-investissement. Les sociétés de gestion ne réalisent une plus-value qu'au moment de la sortie, lorsque la valeur de l'entreprise a été durablement augmentée. Une fois la participation cédée - à un industriel, à un autre fonds, via une introduction en Bourse, ou aux dirigeants - le capital et les gains sont redistribués aux souscripteurs et peuvent être réinvestis dans de nouveaux fonds. L'épargne à long terme, qu'elle soit détenue par des assureurs, des caisses de retraite, des banques, des fonds souverains, des family offices ou des particuliers, se transforme ainsi en levier de croissance et de transformation pour les entreprises non cotées.

## Répartition géographique des entreprises accompagnées par les acteurs du capital-investissement français à fin 2024\*



## Répartition sectorielle des investissements réalisés en France en 2024



## Investissements 2024 par segments en France

Les sociétés de gestion financent les entreprises et s'engagent à leurs côtés lors de leur démarrage, dans leur croissance et leur développement, et lors de leur transmission.

**Capital-innovation**  
Financement de jeunes entreprises innovantes.

1,8 Md€  
866 entreprises

■ Montants investis (en Md€)  
■ Nombre d'entreprises

**Growth**  
Financement d'entreprises innovantes en très forte croissance et aux besoins de financement importants.

1,2 Md€  
75 entreprises

**Capital-développement**  
Investissement, généralement minoritaire, dans des entreprises relativement matures, pour financer des augmentations de capital.

3 Md€  
584 entreprises

**Capital-transmission**  
Investissement dans des entreprises matures, en minoritaire ou majoritaire, pour financer en partie avec de la dette, des transmissions de capital.

12,9 Md€  
584 entreprises





EN VUE

Camille Cottin



Quand on a connu Camille Cottin il y a douze ans, c'était une parfaite « Connasse ». Toujours à astiquer les braves gens, en Parisienne plus imbuvable que nature. Cette ex-prof d'anglais avait même fini par faire tout un film de ses caméras cachées (« Princesse des cœurs »), à courir dans le Londres de son adolescence après un amour impossible avec le prince Harry. C'était très drôle. Sur les conseils de Marion Cotillard, Brad Pitt avait regardé et adoré. Nous aussi, ça nous fait un point commun. Mais on n'aurait pas confié nos enfants à Camille Cottin. Depuis, l'actrice de 47 ans, poids plume et aura XXL, a gagné notre confiance en même temps que celle du métier. Mercredi, on la retrouve au cinéma dans « Les enfants vont bien », où sa sœur dépressive lui reforgue ses mêmes avant de disparaître. Grosse rigolade en vue. Du vrai cinéma français d'auteur. Personnellement, on va plutôt attendre le film « Dix pour cent » qui se prépare, après qu'elle a explosé dans la série (2015-2020), en agente d'acteurs touchante et piquante. Team Andréa Martel forever. Depuis, c'est à son agent qu'elle donne beaucoup de travail, un jour maîtresse de cérémonie à Cannes, l'autre égérie Dior ou Tiffany & Co, le troisième en tournage. D'un côté ou de l'autre de l'Atlantique s'il vous plaît, Hollywood aussi lui déroule le tapis rouge (« House of Gucci » avec Adam Driver, « Stillwater » avec Matt Damon, « Alliés » avec son fan Brad Pitt). Elle est en outre revenue plancher cette année au théâtre, ses premières amours. En couple avec un architecte et mère de deux enfants, Camille Cottin bâtit sa carrière avec « liberté, audace et engagement » (féministe notamment), écrit « Le Monde ». Elle a toujours visé large. En 2009 à ses débuts, on la retrouvait à la fois dans la troupe de Pierre Palmade et dans une pub au Japon avec... Brad Pitt. A croire qu'il lui court après. — **Derek Perrotte**

# Moins rude Britannia

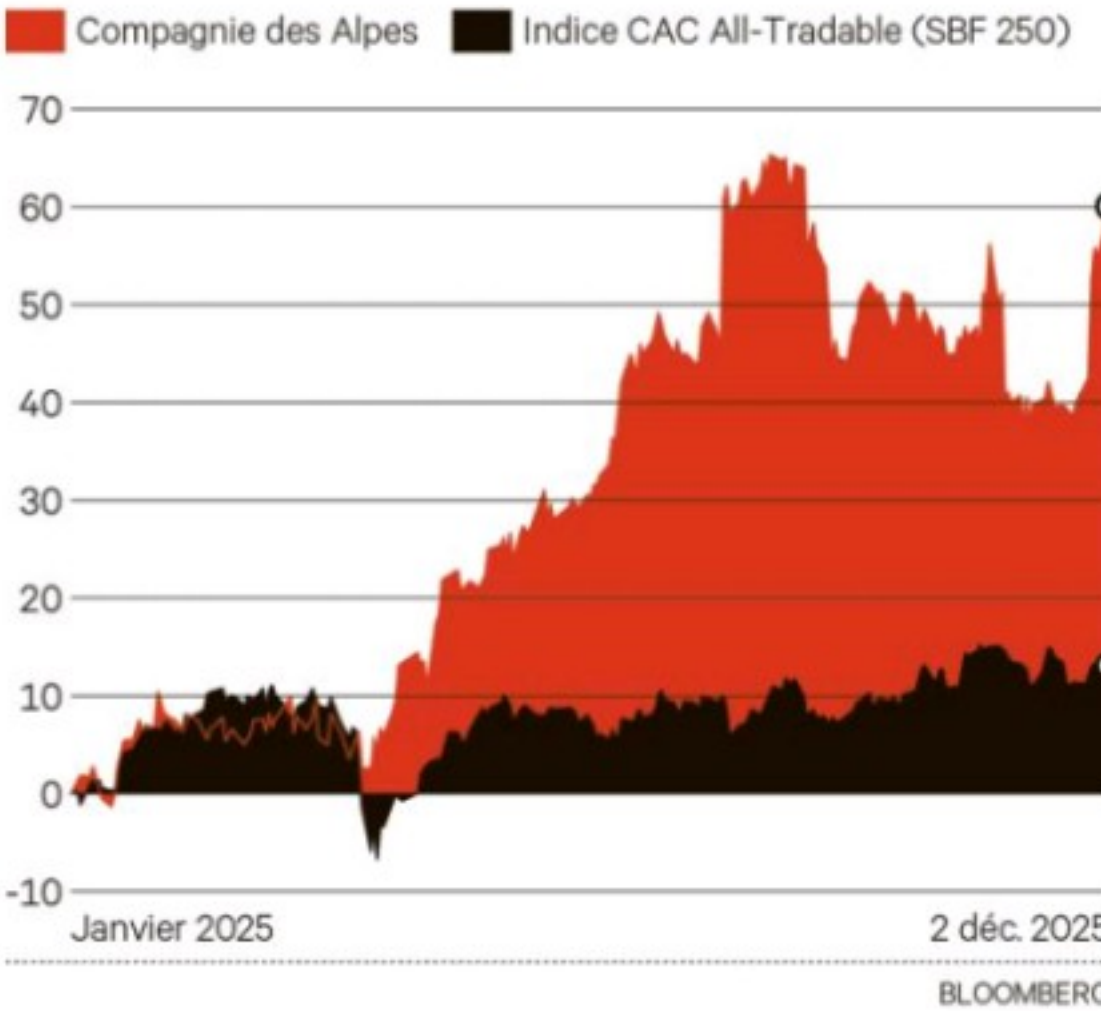
Les banques britanniques sont assez solides pour qu'on leur lâche un peu la bride.

Il est loin le temps où les régulateurs financiers britanniques donnaient le ton au reste de l'Europe. C'était avant le Brexit. Il n'empêche, la réduction de l'exigence en capital de la Banque d'Angleterre pour ses ouailles bancaires retiendra l'attention des investisseurs financiers. Non seulement, des grandes banques cotées – HSBC, Barclays, Standard Chartered et la filiale de l'espagnol Santander – sont concernées, mais en plus il s'agit de dynamiser le crédit dans un contexte budgétaire compliqué, le tout au pays de Walter Bagehot. L'auteur de « Lombard Street » avait décortiqué les paniques et le rôle des banques centrales dès 1873. Il ne s'agit pas seulement de suivre le vent de dérégulation qui souffle des Etats-Unis. Le Royaume-Uni avait été très loin dans sa réforme bancaire, en instituant une barrière de protection autour des activités de banques de détail (« ring-fencing »). Et le dernier « test de résistance » conduit par le gendarme bancaire confirme une marge de manœuvre. Au pire du scénario de stress envisagé, le coussin de sécurité au-dessus du minimum requis s'éteint de 6,1 points de pourcentage des encours risqués pour HSBC, à 2,1 points pour Barclays. C'est NatWest, l'ex-RBS sauvé de la faillite en 2008, qui s'avère la moins cyclique, relèvent les experts d'AlphaValue. Si la férule de « Rule Britannia » se montre moins rude, ses grands argentiers ne désespèrent pas de comprendre comment l'écosystème de la dette privée résisterait à une crise majeure. Selon le « Financial Times », des grands gérants de fonds américains participeront à ces « stress tests » d'un nouveau type. — **Sylvie Ramadier**

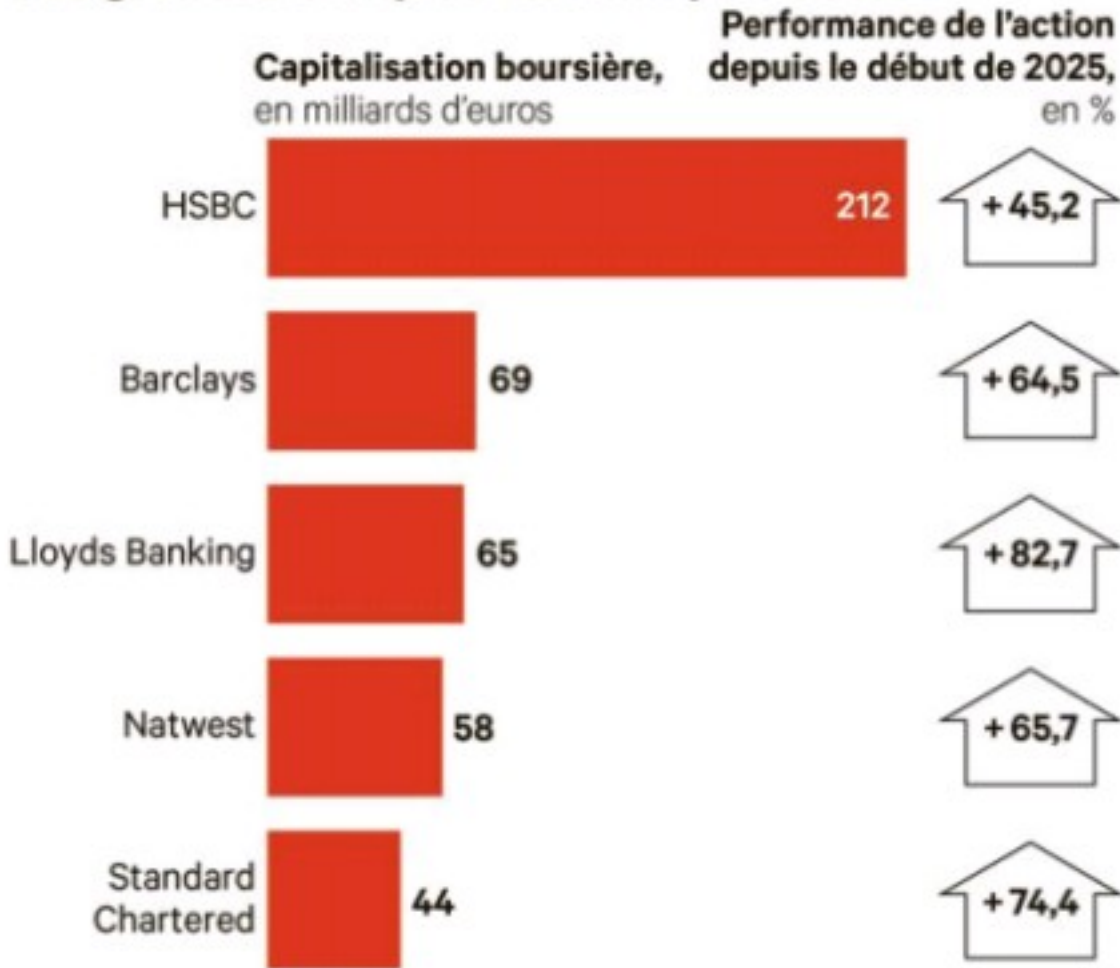
## « Chic, des Allemands ! »

La Compagnie des Alpes face à la Bourse de Paris

Variation en %, dividendes réinvestis



Les grandes banques britanniques cotées



LES ECHOS / SOURCE : BLOOMBERG

Prévu pour 2030, le Parc Astérix en Allemagne s'inscrit dans une dynamique de croissance de la Compagnie des Alpes.

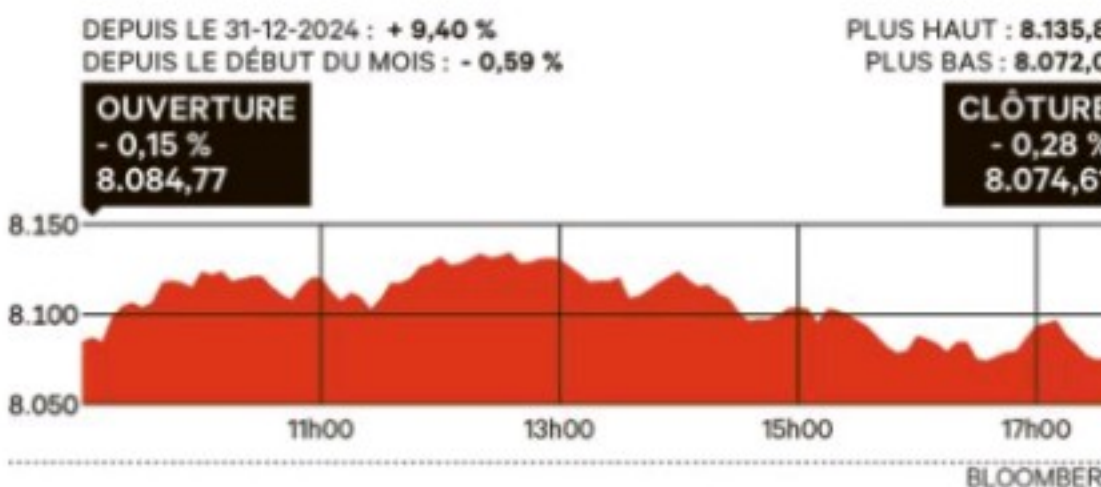
Les irréductibles Gaulois ont semé leurs menhirs un peu partout en Europe. Dès 1963, ils franchissaient le Rhin, pour libérer leur druide des griffes des Goths. Soixante ans plus tard, une nouvelle aventure va les amener à exporter leur esprit rebelle hors de France, au sud de Leipzig. Idéfix, qui a flairé la bonne affaire, sera le premier à marquer son territoire, avec une première attraction dès 2026. Mais ce n'est qu'en 2030 qu'Obélix pourra s'écrier « Chic, des Allemands ! ». Pourquoi diable la Germanie a-t-elle été choisie comme nouveau campement ? Sur les 400 millions d'albums vendus dans le monde, un tiers l'a été en Allemagne. Ce pays est aussi le deuxième marché européen pour les parcs de loisirs. En dehors du Parc Astérix à Plailly, la Compagnie des Alpes (CDA) gère un empire de 13 parcs de loisirs (comme le Futuroscope, Grévin, Walibi). Ce sont eux qui portent les revenus depuis des années. Pourtant, les domaines skiables ont une marge brute de 11 points de base supérieure à celle des parcs. Décidément, la filiale de la CDC a trouvé la recette de la potion magique pour que le ciel ne lui tombe pas sur la tête. Depuis janvier, le titre a grimpé de 48 %. Bien que le ratio cours sur bénéfice par action soit en ligne avec l'historique, les analystes sont toujours à l'achat. Les objectifs pour 2025-2026 témoignent d'une dynamique de résultats bien orientée. La Plagne, que la CDA gère depuis plus de trente-cinq ans, lui a renouvelé sa confiance jusqu'en 2052. A croire que cette société résiste encore et toujours. Par Toutatis, elle est aussi un irréductible Gaulois. — **Laurence Boisseau**



## LA PHOTO DU JOUR

**LE LOUVRE OUVRE UN NOUVEL ESPACE D'EXPOSITION** Le Louvre et le Musée du quai Branly-Jacques Chirac inaugurent, ce mercredi, la Galerie des cinq continents, un espace d'exposition réaménagé au Louvre et dédié à la rencontre des arts et des civilisations du monde : un millier de mètres carrés accessibles par un accès – la « porte des Lions » – jusque-là souvent fermé. Le public va découvrir également un nouvel accueil, des vestiaires en libre-service, un café et une boulangerie confiés à Musiam, une entreprise qui associe WSH, spécialiste de la restauration d'établissements culturels, et Ducasse. Photo Ian Langsdon/AFP

## La Bourse de Paris en légère baisse



Début de mois de décembre morose sur le marché parisien. L'indice CAC 40 a terminé la séance de mardi en recul de 0,28 % à 8.074,61 points, après avoir déjà clôturé en baisse la veille. Ailleurs en Europe, Londres a fait du sur-place (-0,01 %) tandis que Francfort a progressé de 0,51 %.

L'inflation en zone euro pour le mois de novembre est ressortie légèrement supérieure aux attentes, en hausse de 2,2 % sur un an en novembre, ce qui plaide pour un prolongement du statu quo de la

Banque centrale européenne. Les investisseurs sont désormais dans l'attente des chiffres de l'inflation aux Etats-Unis en fin de semaine. Elle sera déterminante pour la décision de la Réserve fédérale américaine le 10 décembre.

Du côté des valeurs, les banques se sont distinguées à la hausse. En tête de l'indice parisien, Société Générale a gagné 2,24 %, suivie de BNP Paribas (+2,23 %) et de Crédit Agricole, qui a pris 1,57 %.

Lanterne rouge du CAC 40, Edenred a cédé 3,02 %.

LesEchos

« Les titres de 18h »

Chaque soir, les articles qui font la une de l'actualité pour ne rien rater des titres de la journée.

newsletters.lesechos.fr





Les Echos

ENTREPRISES & COLLECTIVITÉS

SPÉCIAL ÎLE-DE-FRANCE

A Paris, un chantier ultracomplexe

au-dessus de la gare Montparnasse

75

Altarea achève le curage de l'immeuble de bureaux « Upper », dont la restructuration commencera l'été prochain. Les travaux ne devront pas perturber l'activité de la gare et celle du centre commercial au-dessous.

Elsa Dicharry

Le bâtiment se fait presque oublier, malgré sa stature imposante et ses quatorze étages, qui surplombent la gare Montparnasse, dans le 15<sup>e</sup> arrondissement de Paris. Altarea a entrepris de donner une seconde jeunesse et une signature architecturale à l'immeuble de bureaux désormais baptisé « Upper », inauguré en 1967, et qui fut longtemps occupé par les équipes de CNP Assurances.

Le promoteur l'a acquis en octobre 2019 avec la Caisse des Dépôts en vue de le restructurer, et depuis, le chemin a été long. Le permis de construire a été obtenu en février 2024, pour une demande déposée en décembre 2021. Il faut dire que le projet multiplie les complexités, et que ce chantier s'annonce comme « le chantier le plus technique de Paris », assure Jean-Frédéric Heinry, président d'Altarea Entreprise Studio.

**Un immeuble de grande hauteur d'avant 1976**

Il a tout d'abord fallu convaincre et la mairie du 15<sup>e</sup> et celle, voisine, du 14<sup>e</sup>, le bâtiment étant situé à la lisière des deux arrondissements. Ce dernier « est un immeuble de grande hauteur, mais il date d'avant le règlement relatif aux IGH de 1976, si bien qu'évidemment, il ne respecte pas les normes » en matière de sécurité incendie notamment, poursuit-il. Il a fallu travailler à la façon d'y remédier.

**L'immeuble pourra tout aussi bien convenir à un utilisateur unique qu'à plusieurs entreprises – jusqu'à 28. Il pourra accueillir 4.000 personnes.**

L'immeuble est aussi installé au milieu d'un nœud routier, et il va falloir le restructurer sans que les travaux ne perturbent ni le fonctionnement du centre commercial – exploité aussi par Altarea – ni celui de la gare situés juste au-dessous. « Nous travaillons en collaboration avec les équipes de la SNCF et de Gare et Connexions afin de définir la méthodologie du chantier », raconte à ce titre Adrien Blanc, président d'Altarea Entreprise.

Un maximum d'éléments – comme les modules de façade – seront préfabriqués en usine, ce qui permettra de limiter les opérations sur place et de réduire les nuisances



L'immeuble de bureaux « Upper » en passe d'être restructuré au-dessus de la gare Montparnasse. Photo Elsa Dicharry / Les Echos

sonores pour les riverains. Mais il reste encore à déterminer la façon de les acheminer jusqu'au site et de les installer.

Les travaux de curage et de désamiantage ont commencé en mai 2024 et sont en train de s'achever. Tous les vitrages ont été déposés, si bien que le bâtiment est ouvert à tous les vents. Désormais, Altarea recherche la meilleure entreprise à même de réaliser la restructuration et devrait faire son choix entre la fin de l'année 2025 et début 2026. Le coût prévisionnel du chantier ne sera connu qu'à ce moment-là. Il débutera l'été prochain.

**Espaces extérieurs à chaque étage**

Deux équipes d'architectes ont travaillé sur le projet : les Français SRA Architectes et les Américains Diller Scofidio + Renfro, qui ont notamment réalisé la High Line, un parc suspendu à New York. Il s'agira de leur premier projet en France. L'objectif est de repenser les espaces, pour débarrasser le bâtiment de ses immenses couloirs aveugles,

de 160 mètres de long, et créer des plateaux lumineux d'où les utilisateurs pourront bénéficier d'une vue exceptionnelle. Trois noyaux d'ascenseurs et d'escaliers seront réalisés. « Nous allons aussi créer des balcons et terrasses, et il y aura des espaces extérieurs à chaque étage », poursuit Jean-Frédéric Heinry. L'immeuble sera par ailleurs doté de restaurants d'entreprise, d'une salle de fitness, d'un auditorium et d'une toiture végétalisée de 3.000 mètres carrés. L'ancienne cantine, en sous-sol, deviendra un immense garage à vélos.

L'immeuble pourra tout aussi bien convenir à un utilisateur unique qu'à plusieurs entreprises – jusqu'à 28. Il pourra accueillir 4.000 personnes. Altarea a déjà engagé des discussions avec de potentiels preneurs.

Le bonus pour les salariés qui auraient à naviguer entre Paris et l'ouest de la France : « Il y a un passage secret qui va directement des bureaux aux quais de la gare », raconte Adrien Blanc. La livraison est prévue en 2029. ■

La transformation de bureaux en logements à l'épreuve de la réalité

92

A Suresnes, un ancien site industriel se transforme en un projet mixte de 244 logements, un hôtel et des commerces.

Catherine Bocquet

Rien ne se perd, tout se transforme... ou presque. A Suresnes, l'ancienne adresse de Philips et Whirlpool en offre la démonstration. Après vingt ans d'inactivité, ce site entame sa seconde vie. Rebaptisé « Métamorphose », le projet piloté par Brownfields accueillera 244 logements, un hôtel, des commerces et une microcrèche. Une respiration dans une commune où le foncier est saturé « au centimètre carré », rappelle le maire Guillaume Boudy (Horizons), qui assume « la grosse opération de [son] mandat ».

Le chantier a relevé du parcours d'obstacles : façades préfabriquées des années 1970, plateaux trop épais, désamiantage massif, sous-sol instable... « Si on démolissait brutalement, le sous-sol remontait comme un bouchon sous un effet de poussée d'Archimède », raconte Yann Doublier, directeur général de Brownfields.

**Un bilan solide pour FTI**

Deux ans d'ingénierie auront été nécessaires pour stabiliser l'ensemble et réduire de moitié le coût du désamiantage. Un investissement de 200 millions d'euros.

Cette opération symbolise un débat national : que faire des millions de mètres carrés de bureaux en jachère ? A l'échelle du pays, 9 millions de mètres carrés sont vacants – dont 6 millions en Ile-de-France – alors que 2,8 millions de ménages attendent un logement social, dont 900.000 dans le territoire francilien. « Près des deux tiers de ces bureaux pourraient être transformés en logements, pourtant peu le sont car cela est trop coûteux », explique Yves Clément, vice-président de la Foncière de la Transformation Immobilière (FTI), lors du Sommet de la transformation qui se tenait le 25 novembre à Paris.

La filiale d'Action Logement créée justement pour faciliter les transformations d'immeubles, fête ses cinq ans avec un bilan solide : 71 projets, 7.000 logements abordables potentiels, dont un millier déjà livrés.

Mais les obstacles restent nombreux, à commencer par la manière dont les bureaux sont valorisés. « Un bureau n'est pas estimé comme un foncier, mais sur la valeur actualisée de loyers théoriquement perçus à l'infini. C'est une hypothèse déconnectée du marché », pointe Xavier Lépine, prési-

dent de l'Institut de l'épargne immobilière et foncière (IEIF). Résultat : impossible souvent de racheter un immeuble à un prix compatible avec une transformation lourde.

**« Une ville dense n'est pas un jeu de Lego »**

Les freins ne sont pas que financiers. Les élus doivent composer avec la densité, la pression sur les équipements et un risque administratif difficile à anticiper. « Une ville dense n'est pas un jeu de Lego : si je crée du logement, je dois créer des écoles, des crèches, des espaces verts », rappelle Guillaume Boudy. Xavier Lépine abonde : « Il faut construire un projet qui dépasse l'immeuble lui-même... Sans cela, pas de massification possible. »

Alexandre Brugère, le préfet des Hauts-de-Seine insiste, lui, sur la nécessaire adaptation : « Le mot qu'il faut retenir, c'est évolutivité. Et un autre : résilience », dit-il, évoquant les mutations qui obligent les acteurs « à se questionner en permanence ». Dans un département dépendant du tertiaire, frappé par le télétravail et le vieillissement des actifs, il juge « heureux » que nombre de transformations puissent désormais s'y ancrer. ■

LES CHIFFRES DE LA SEMAINE

EN PARTENARIAT AVEC LA CCI PARIS-ÎLE-DE-FRANCE

+0,7 %

L'évolution sur un trimestre des prix des appartements anciens en Ile-de-France au T3-2025.

+1,4 %

L'évolution sur un an des prix des appartements anciens en Ile-de-France au T3-2025.

-0,7 %

L'évolution sur un trimestre des prix des maisons anciennes en Ile-de-France au T3-2025.



## MUNICIPALES 2026



C'est en grande couronne que les critiques, liées à la dégradation du réseau de bus, sont les plus nourries. DR

# Les maires en première ligne face aux dysfonctionnements des bus

Dans plusieurs territoires franciliens, les candidats aux municipales des 15 et 22 mars 2026 sont interpellés sur les dysfonctionnements des réseaux de bus par de nombreux habitants mécontents.

Alain Piffaretti

**A** quatre mois des élections municipales, les difficultés récurrentes sur certains réseaux de bus franciliens se répercutent sur la campagne. Le groupe d'opposition communiste au Conseil régional d'Ile de France annonce, par exemple, une moyenne de 1.000 à 1.500 bus « fantômes » par semaine en grande couronne. L'estimation cible tous les véhicules ne circulant pas alors qu'ils étaient prévus. Or, si la compétence « transports » relève d'Ile-de-France Mobilités (IDFM), l'autorité organisatrice des transports franciliens, sur le terrain ce sont les maires qui doivent affronter le mécontentement des habitants et apporter des réponses.

C'est en grande couronne que les critiques, liées à la dégradation du réseau de bus, sont les plus nourries. Le maire (DVG) de Limay, dans

les Yvelines, Djamel Nedjar, évoque notamment les nombreux témoignages qui lui sont adressés de « bus bondés, retards fréquents et vieux bus diesel sur certaines lignes ». Il souligne que les habitants lui parlent aussi du service « très insuffisant après 22 heures ».

## Perturbations du transport scolaire

A Brétigny, en Essonne, le maire (Horizons) Nicolas Méary note que la moindre modification d'offre peut prendre un tour politique : « La suppression d'un bus direct d'un quartier vers les supermarchés a suscité par exemple beaucoup d'agacement. » Le maire souligne aussi les attentes des salariés qui travaillent le week-end et pour qui « l'offre reste très insuffisante ». A Ris-Orangis, en Essonne, la situation est également tendue sur un réseau géré par une filiale de Keolis. « Les maires concernés ont adressé un réquisitoire implacable

aux dirigeants d'IDFM et de l'opérateur. Depuis, la situation s'est un peu améliorée, avec l'arrivée de nouveaux bus. Mais tous les problèmes ne sont pas réglés et les oppositions municipales s'en emparent à l'approche des municipales », relève Stéphane Raffalli, le maire (PS) de la ville.

Dans les communes rurales, l'impact politique est également marqué. A Chevreuse, dans les Yvelines, la maire (LR) Anne Héry Le Pallec, rappelle que les perturbations du transport scolaire ont suscité une mobilisation massive : « Beaucoup de problèmes ont été réglés, mais des difficultés subsistent. Les personnels hospitaliers, en particulier, sont privés de bus à certains horaires depuis une modification de la ligne. »

Même tonalité à Cernay-la-Ville, où la maire (SE) Claire Cheret déplore les cas « d'enfants laissés sur le trottoir faute de place ou de chauffeur refusant de s'arrêter devant un

« La situation s'est un peu améliorée avec l'arrivée de nouveaux bus. Mais tous les problèmes ne sont pas réglés et les oppositions municipales s'en emparent à l'approche des municipales. »

STÉPHANE RAFFALLI  
Maire PS de Ris-Orangis

collège ». Selon elle, la campagne municipale doit être l'occasion « d'expliquer aux habitants que la commune n'a pas la main ».

## Un bilan jugé positif par IDFM

Sur le fond, certains maires estiment que les difficultés sont en partie liées à l'ouverture à la concurrence, engagée en 2021. A Argenteuil, dans le Val-d'Oise, Cécile Dumas, élue d'opposition et conseillère régionale (PC), résume : « Des bus ne sortent plus faute de maintenance, certains véhicules sont très usés et les temps d'attente s'allongent. La mise en concurrence des réseaux a aggravé les problèmes. »

Face à la pression, IDFM défend un bilan qu'elle juge désormais positif : davantage de bus en circulation, une ponctualité globalement améliorée, et une offre non assurée en baisse. « Si nos détracteurs peuvent donner des chiffres sur les bus

absents, c'est parce que nous faisons preuve de transparence en obligeant les opérateurs à nous faire remonter les courses manquantes. Auparavant, cela n'existait pas », estime Laurent Probst, directeur général d'IDFM. Il reconnaît néanmoins la persistance de bus vétustes sur certains réseaux et l'insuffisante adaptation de nombreux dépôts à l'électrique ou au biométhane. « Nous avons cessé l'achat de bus diesel en 2019 et la livraison de bus neufs a parfois pris du retard », souligne le directeur général.

Les associations d'usagers se mobilisent actuellement pour obtenir l'arrivée de nouveaux véhicules. « Les vieux bus diesels représentent plus de 25 % du parc en grande couronne. Nous demandons instamment à IDFM de commander très rapidement de nouveaux bus propres », indique ainsi Marc Pélissier, président de la fédération nationale des associations d'usagers des transports (Fnaut), Ile-de-France. ■

## Essonne : les tensions s'apaisent autour de la refonte du RER C

**91** Face aux difficultés chroniques du RER C dans le Sud Essonne, Ile-de-France Mobilités s'apprête à engager une refonte majeure des dessertes.

Après des années de tensions, la « pieuvre » pourrait faire sa mue dans le Sud et le centre Essonne. Valérie Péresse, présidente (LR) de la région et d'Ile-de-France Mobilités (IDFM), vient d'annoncer plusieurs mesures importantes pour réformer le RER C. Avec pour commencer la promesse d'une commande de 55 trains neufs, en janvier 2026. Et surtout, une déconnexion des branches Etampes et Dourdan, qui deviendront une ligne autonome. Une future « ligne Y » destinée à « fiabiliser l'exploitation et de raccourcir les temps de parcours ». « Il s'agit d'isoler certains tronçons pour limiter l'effet

domino des perturbations, sur le modèle de la ligne V », précise Marianne Duranton, déléguée spéciale aux mobilités de la région Ile-de-France et maire (UDI) de Morsang-sur-Orge.

Avec ses 176 km de voies, le RER C est l'une des lignes les plus étendues du réseau francilien... et l'une des plus vulnérables. Les deux branches du Sud sont notamment tombées sous les 85 % de ponctualité.

## Rames spécifiques

« Avec la création de la ligne Y les usagers retrouveront une qualité de service qu'ils n'avaient plus », affirme Marianne Duranton. Elle insiste

sur le travail mené « depuis trois ans avec les élus et les associations » pour trouver une solution jugée « la seule capable de garantir des délais rapides ». Car pendant longtemps, l'hypothèse d'une « déconnexion » avec le Nord a crispé les élus locaux, inquiets de perdre un accès direct au centre de Paris. « Le point négatif reste l'absence d'accès direct au cœur de la capitale. Nous avons néanmoins obtenu de sérieuses garanties qui nous permettent d'espérer un gain de temps pour l'accès des voyageurs à la station Bibliothèque François Mitterrand. Il faut, bien sûr, que la correspondance se fasse rapidement et de quai à quai pour

que cela fonctionne bien », estime Nicolas Méary, maire (Horizons) de Brétigny.

Reste l'obstacle majeur : le tunnel central du RER C, dans Paris, trop étroit pour accueillir des rames modernes, répondant à des normes récentes, à deux étages. Sa rénovation impliquerait près de deux ans de fermeture et un coût évalué à 1,5 milliard d'euros, un chantier que l'Etat ne souhaite pas financer pour l'instant. Plutôt que d'opter pour du matériel plus petit, à un seul étage, IDFM a donc déclaré qu'il commandera des rames à deux niveaux, moins larges, spécifiques aux seules branches sud, de type Regio 2N.

## Evolution

Si la première version de réforme du RER C a suscité une véritable fronde, les choses évoluent. Cette seconde

IDFM vient notamment d'annoncer une déconnexion des branches Etampes et Dourdan, qui deviendront une ligne autonome.

Une future « ligne Y » permettrait de raccourcir les temps de parcours ».

mouture, très amendée, semble désormais rallier une majorité d'élus... même si des critiques persistent. Céline Malaisé, présidente du groupe communiste au conseil

régional, voit notamment dans les annonces de Valérie Péresse, essentiellement « un coup de communication ». Selon elle, l'achat de rames Regio 2N est « une stratégie pour éviter le débat sur les travaux du tunnel parisien » et pourrait « acter la fin du RER C en tant que tel ». Elle estime en outre que l'achat de ces nouveaux trains ne « réglerait pas la question de la vétusté du matériel roulant sur l'ensemble du RER C ».

De leur côté, les usagers, longtemps sceptiques, semblent en partie convaincus. « La séparation avec la branche Nord devrait améliorer la situation », admet Marc Pélissier, président de la Fnaut Ile-de-France. La décision de lancer l'appel d'offres pour l'achat des trains de Type Regio 2N sera soumise à un vote lors du prochain conseil d'administration d'IDFM le 10 décembre 2025. — A. P.



MUNICIPALES 2026

# Saint-Ouen au cœur de la guerre des gauches

**93 UNE VILLE À LA LOUPE** A Saint-Ouen, le maire socialiste sortant, Karim Bouamrane, affrontera une liste LFI menée par Manon Monmirel. L'ancien maire UDI, William Delannoy, tentera de jouer les arbitres.

Alain Piffaretti

Tesla, Samsung, Alstom ou encore Eiffage... un certain nombre de grandes entreprises ont, ces dernières années, domicilié à Saint-Ouen, ville de 51.000 habitants, située en petite couronne parisienne. Un des symboles de la forte transformation de la commune de Seine-Saint-Denis, boostée par les JO 2024. De quoi donner des ailes à Karim Bouamrane, le maire socialiste de la ville depuis 2020, qui vient de se lancer dans la campagne.

Le maire sortant n'oublie pas de souligner les chantiers en cours : installation prochaine du nouvel hôpital universitaire Grand Paris Nord et du siège de la DGSE, création de plus de 500 logements sociaux, engagement de la ville dans un ambitieux plan de rénovation urbaine ou encore le doublement du nombre d'hectares d'espaces vert. « L'image de la ville s'est totalement transformée et apaisée », se félicite Karim Bouamrane.

**Enjeu de la sécurité**  
« Il oublie de préciser que la gentrification de la ville s'est réalisée sans aucune politique volontariste vis-à-

vis des quartiers populaires. On se retrouve avec une ville à deux vitesses », réplique Manon Monmirel, candidate LFI, et suppléante d'Eric Coquerel, député insoumis de la circonscription. Les tensions entre le maire et la députée se sont multipliées au cours des derniers mois. L'élue est également très sévère concernant la politique de sécurité, qui sera probablement l'un des thèmes clés de la campagne. « Le maire mène une politique qui ne correspond pas aux valeurs de gauche », soutient-elle.

**Le nombre de policiers municipaux est passé de 5 à 40 et la ville compte aujourd'hui environ 1.000 caméras de vidéosurveillance.**

Karim Bouamrane, à l'inverse, assume et revendique totalement sa matière de traiter les questions de sécurité et de lutte contre le trafic de drogue. Le nombre de policiers municipaux est passé de 5 à 40 et la ville compte aujourd'hui

environ 1.000 caméras de vidéosurveillance. « La ville était abîmée dans sa chair et son image. Le démantèlement de la plupart des gros points de deals est un des éléments pivots de ce que j'appelle la "méthode Saint-Ouen" », affirme l'édile. Charismatique, le maire de Saint-Ouen, devenu une figure nationale du parti socialiste, compte également sur sa forte notoriété pour s'imposer dans les urnes. Manon Monmirel, forte des très bons résultats des insoumis sur la ville aux élections européennes et législatives, espère cependant, elle aussi, pouvoir l'emporter.

**Incertitudes**  
On ne sait, en revanche, toujours pas quel sera le positionnement d'Europe Ecologie Les Verts. A l'origine, la liste écologiste aurait dû être emmenée par Sabrina Decanton. Mais cette dernière vient d'annoncer qu'elle se retire de la campagne. L'élue a précisé dans un communiqué être « victime de comportements et propos inacceptables » au sein du groupe écologiste local. Et précise : « Depuis plusieurs mois, je suis la cible d'homophobie. Mon orientation sexuelle est évoquée comme un obstacle à ma candi-



Boostée par les JO 2024, la ville de Saint-Ouen s'est totalement transformée. Photo Shutterstock

dature et à une éventuelle victoire. » Cette décision a généré d'importants soutiens dans la ville et chez les responsables verts. Alors que les instances disciplinaires du parti sont saisies, Sabrina Decanton a reçu l'appui des Ecologistes d'Ile-de-France et de Marine Tondelier, la patronne nationale des Verts.

Pendant ce temps, William Delannoy, l'ancien maire (UDI) de Saint-Ouen, battu en 2020 par Karim Bouamrane, se verrait bien retrouver son ancien fauteuil. Retiré de la politique locale, il a décidé de se lancer à nouveau dans la bataille. « Le maire actuel consacre l'essentiel de son activité municipale

à inaugurer les projets que j'avais lancés. Pour le reste, il court les plateaux télé et multiplie les opérations de communication », estime William Delannoy. Mais la tâche s'annonce a priori délicate pour lui, d'autant plus que d'autres candidats de la droite et du centre, seront également sur la ligne de départ. ■

## 400 agents de l'Etat s'installent dans le bâtiment de l'ancien siège de « L'Humanité »

Après deux ans de travaux de rénovation, les 400 agents de la direction régionale de l'emploi (DRIEETS) s'installent dans l'immeuble Niemeyer à Saint-Denis.

Inès Sauvaget

Roland Lescure n'a pas pu s'empêcher de glisser une anecdote. Cet immeuble de Saint-Denis, l'actuel ministère de l'Economie et des Finances le connaît bien. « Il y a presque 35 ans jour pour jour, j'étais ici lorsque mon père a reçu la légion d'honneur », raconte le ministre, en visite ce jeudi dans ce bâtiment de verre et de béton, œuvre de l'architecte brésilien Oscar Niemeyer. L'immeuble abritait l'ancien siège du quotidien communiste « L'Humanité », pour lequel son père travaillait comme journaliste. Désormais, ce sont les 400 agents de la direction régionale et interdépartementale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DRIEETS) Ile-de-France, auparavant installés à Aubervilliers, qui investissent le bâtiment.

L'immeuble construit en 1989 a été acquis par l'Etat en 2009. Après plus d'une dizaine d'années de vacances et deux ans de travaux, le bâtiment de 7.700 mètres carrés de bureaux a été inauguré en présence de Roland Lescure et du ministre du Travail et des Solidarités Jean-Pierre Farandou.

Particularité de cette rénovation : la toiture et les façades vitrées du bâtiment sont inscrites depuis 2007 au titre des monuments historiques. Environ 2.000 m² de surface vitrée ont donc dû être restaurées à l'identique. Les travaux ont également permis la mise aux normes, l'amélioration de l'isolation, de l'acoustique, et une meilleure maî-

trise de l'empreinte carbone. Le bâtiment a également été repensé pour s'adapter à l'utilisation qu'en fera la DRIEETS, avec la création d'une multitude de bureaux. L'enjeu étant ici de composer avec les courbes caractéristiques du bâtiment.

L'ensemble a nécessité 41,2 millions d'euros. Lauréat en 2020 de l'appel à projets immobiliers du plan France Relance déployé par le

gouvernement, l'immeuble a bénéficié d'un soutien dans le cadre de sa rénovation énergétique. Ce plan national a déjà permis d'aider 4.214 projets avec 2,7 milliards d'euros de subventions.

**Ancre de l'Etat**  
Mathieu Hanotin, maire de Saint-Denis, a salué « un projet emblématique pour l'Etat mais aussi pour la Ville de Saint-Denis qui a attaqué un chapitre de renouveau ». La rénovation et piétonnisation complète du centre-ville et de la rue Jean-Jaurès, où se trouve la DRIEETS, sont prévues, ainsi qu'une rénovation de la basilique Saint-Denis, située au pied de l'immeuble Niemeyer. Ce déménagement est un « symbole de

l'installation de l'Etat sur le territoire », assure Mathieu Hanotin. Outre la présence de 400 agents du ministère des Affaires étrangères dans le quartier Pleyel, l'Agence de l'immobilier de l'Etat (Agile) doit rejoindre la DRIEETS prochainement. Une partie des équipes du ministère de l'Intérieur arriveront l'année prochaine sur l'ancien site du village olympique.

Ce choix, d'installer la DRIEETS à Saint-Denis, est surtout justifié par la particulière dynamique du département. « La direction régionale intervient partout en Ile-de-France, mais les agents nous ont bien expliqué qu'il y avait une activité économique, particulièrement forte sur ce territoire », décrit Roland Lescure. ■

La date

1989

La construction de l'immeuble.



Le bâtiment de 7.700 mètres carrés de bureaux a été inauguré en présence de Roland Lescure et du ministre du Travail et des Solidarités Jean-Pierre Farandou. Photo Isabelle Simon/Sipa

## A Saint-Ouen, Perqo accompagne des start-up franciliennes

Aider des start-up franciliennes à se développer pour leur permettre de s'installer sur le territoire. C'est l'objectif de l'incubateur de la région Ile-de-France, Perqo, situé, depuis sa création en 2023, au siège du conseil régional, à Saint-Ouen. En un peu plus de deux ans, 179 projets ont été accompagnés, dont 112 sont déjà sorties du système. En tout, elles ont levé environ 12 millions d'euros de fonds. L'incubateur aide ces nouvelles entreprises ou associations grâce à deux types de programmes. Le premier, intensif, d'une durée de six mois, accompagne les plus jeunes des pousses sur les questions de marché, de vente, de communication ou de recherche de financement. Le second permet aux entreprises qui ont déjà un chiffre d'affaires de s'intégrer dans un écosystème de start-up. Outre un accompagnement grâce à des ateliers, ces start-up profitent d'un espace de 2.500 mètres carrés de bureaux au sein desquels elles peuvent rester jusqu'à deux ans. Impact du projet, viabilité économique, compétence de l'équipe ou encore savoir-être, les critères pour choisir les 60 à 70 entreprises qui seront intégrées à l'incubateur sont multiples. Ensuite, chacune devra s'acquitter d'un loyer mensuel de 200 euros pour deux personnes. Si l'entreprise est plus importante, le loyer augmente. L'incubateur accompagne des start-up autour de trois thématiques : l'intelligence artificielle à impact, l'environnement et le handicap. Avec cet incubateur directement lié à la collectivité ces entreprises bénéficient notamment de l'expertise d'agents qui les parrainent mais aussi d'ateliers qui détaillent les financements et aides régionales auxquels ils sont éligibles. C'est aussi un grand terrain de test. En retour, la région profite de la présence « in situ » de ces jeunes entrepreneurs pour affûter son dispositif d'aides. — I. Sa.

EN PARTENARIAT AVEC LA CCI PARIS-ÎLE-DE-FRANCE

+0,5 %

L'évolution sur un trimestre des prix des appartements anciens dans les Hauts-de-Seine au T3-2025.

+1,1 %

L'évolution sur un an des prix des appartements anciens dans les Hauts-de-Seine au T3-2025.

-1,6 %

L'évolution sur un trimestre des prix des maisons anciennes dans les Hauts-de-Seine au T3-2025.

-3,6 %

L'évolution sur un an des prix des maisons anciennes dans les Hauts-de-Seine au T3-2025.





La zone d'activités de la butte aux Bergers, à Louvres. DR

# Près de Roissy, l'arrivée de Cryoport renforce la filière santé

**95** L'américain Cryoport, spécialiste en logistique et stockage d'échantillons biologiques et pharmaceutiques, vient d'inaugurer son premier hub européen à Louvres, près de Roissy-CDG.

Hugo Robert

Livrer des médicaments, des thérapies contre le cancer, des échantillons d'études cliniques, des embryons ou encore des poches de sang... Pour équiper les centres de recherches, les centres hospitaliers et les pharmacies d'Ile-de-France, un nouvel acteur vient de s'implanter au pied de l'aéroport Roissy-CDG. L'américain Cryoport vient d'inaugurer son premier hub européen sur la zone d'activités de la butte aux Bergers, à Louvres (Val-d'Oise).

Séduit par la proximité de l'aéroport, les infrastructures autoroutières et la proximité avec les établissements de santé parisiens, le spécialiste en logistique et stockage d'échantillons biologiques et pharmaceutiques veut se faire une place dans un secteur de niche. En louant

deux cellules d'environ 6.000 m<sup>2</sup> à Valor Invest, l'américain renforce une filière santé de plus en plus structurée autour de Roissy.

## Muscler le marché européen

Deux ans après le rachat du français Cell&co à Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme), Cryoport franchit une nouvelle étape dans son développement en France. Et dans le nouveau hub logistique de Roissy, des clients comme Sanofi pourront venir chercher les marchandises en attendant que Cryoport ne déploie son propre système de navette pour livrer dans une zone de chalandise d'environ 200 km.

Pour aider l'entreprise à aménager ses locaux et équiper pour stocker des produits pharmaceutiques jusqu'à -180 degrés, la région Ile-de-France a alloué une aide de

550.000 euros. « Avec cette implantation, nous venons renforcer le marché de la thérapie génique et cellulaire », souligne Toufik Meddour, directeur de Cryoport France. L'année prochaine, l'entreprise concrétisera un autre projet de conditionnement et packaging via cryogénéisation. Quelques dizaines de salariés travailleront à terme sur site.

## Des implantations toujours plus nombreuses

L'arrivée de Cryoport vient ainsi renforcer la présence d'entreprises de pointe dans le domaine de la santé et de la biologie sur le territoire. On peut citer Vygon, concepteur de dispositifs médicaux à usage unique et électronique, qui a installé son siège social à Ecouen en 2020, ou bien le fabricant de générateurs d'oxygène médicaux Novair, qui a optimisé son site de Roissy en 2020 et ouvert une plateforme logistique à Compans en 2022.

Au total, la filière santé regroupe 400 établissements et 5.000 salariés sur le territoire de Roissy. Sa proximité avec 229 établissements de Gonesse ou encore l'Hôpital Privé Nord Parisien en fait une zone stratégique pour les grossistes répartiteurs, les dépositaires de produits pharmaceutiques et les autres acteurs de la santé.

Pour la communauté d'agglomération Roissy Pays de France et son agence d'attractivité Roissy Dev - contactée en 2024 par l'entreprise américaine - cette implantation coche toutes les cases de sa stratégie de diversification économique. Depuis la crise sanitaire, la collectivité veut réduire sa dépendance à l'aérien et le secteur de la santé est

**« Avec cette implantation, nous venons renforcer le marché de la thérapie génique et cellulaire. »**

TOUFIK MEDDOUR  
directeur de Cryoport France

identifié comme un secteur stratégique, notamment par le biais de la logistique.

« Quand des entreprises viennent nous voir, on essaie de privilégier les projets d'implantation de ces filières », explique Agnès Coudray, la directrice générale de Roissy Dev. C'est sur les zones nouvelles d'activités attendues comme sur le Triangle de Gonesse ou Compans que la collectivité peut peser dans les choix. La révision actuelle du schéma de cohérence territoriale (SCoT), qui fait l'objet de négociations entre les élus de 42 communes pour arbitrer le sort de centaines d'hectares urbanisables entre les logements et l'activité économique. Le document ne sera pas finalisé avant fin 2027. ■

**400**  
ÉTABLISSEMENTS

Ce que compte la filière santé sur le territoire de Roissy, avec 5.000 salariés.

## En Ile-de-France, la rénovation énergétique patine malgré les aides

Les contraintes patrimoniales, les inégalités de revenus et la diversité du bâti en Ile-de-France, imposent une approche plus différenciée. Dans une étude publiée jeudi, l'Institut Paris Région dresse son état des lieux.

Catherine Bocquet

Adapter une stratégie nationale de rénovation énergétique à un territoire aussi contrasté que l'Ile-de-France relève du casse-tête. C'est précisément ce que montre l'Institut Paris Région dans une étude publiée jeudi dernier, qui révèle un écart persistant entre les besoins des territoires et l'uniformité des dispositifs publics.

Les bâtiments constituent le premier poste de consommation d'énergie et d'émissions de gaz à effet de serre de la région capitale. Pourtant, les aides restent peu différenciées. « On est finalement sur quelque chose d'assez uniforme, sans réelle prise en compte des spécificités architecturales ni des moyens des territoires », souligne Franziska Barnhusen, spécialiste des questions de rénovation énergétique à l'Institut Paris Région et coauteure de l'étude. Un constat d'autant plus marquant que les typologies de bâti en Ile-de-France sont d'une grande diversité.

## Poids du patrimoine

L'institut distingue quatre familles de bâtiments parmi les plus voraces en énergie : les grands ensembles de la reconstruction, ces cités de barres et de tours ; les copropriétés anciennes, du haussmannien aux habitations à bon marché (BHM) souvent en brique rouge ; les petits immeubles d'après-guerre, limités à cinq étages et à une vingtaine de logements. Enfin, les pavillons, ces petites maisons individuelles édifiées entre l'après-guerre et les années 1980.

A eux quatre, ils concentrent près des deux tiers de la consommation énergétique régionale. Or, seul l'un d'entre eux bénéficie aujourd'hui d'un modèle d'accompagnement rodé : les grands ensembles des Trente Glorieuses. « C'est le seul où l'on voit un modèle qui fonctionne, mais qui ne s'applique pas aux trois autres », souligne Franziska Barnhusen.

Les protections patrimoniales accentuent les difficultés. Environ 51 % des logements parisiens sont situés dans un périmètre protégé. « A Paris, c'est 97 %. Les Hauts-de-Seine suivent, avec près

de 50 % », rappelle Amélie Rousseau, géographe et urbaniste spécialiste des questions du patrimoine bâti, coauteure de cette étude. Dans ces communes denses - de Boulogne-Billancourt à Sceaux - l'avis des architectes des Bâtiments de France limite fortement l'isolation par l'extérieur. Le dilemme est bien connu : préserver le paysage urbain tout en accélérant la rénovation. Les différences de revenus pèsent également : les Hauts-de-Seine ou les Yvelines enregistrent davantage de rénovations parce que les ménages peuvent avancer les coûts, quand d'autres départements peinent à enclencher les projets.

## Innover malgré les contraintes

Si le cadre national structure l'essentiel du marché, certains territoires expérimentent. Grand Paris Seine Ouest et Paris Ouest La Défense renforcent l'accompagnement des copropriétés. Les parcs naturels du Vexin, de la vallée de Chevreuse ou du Gâtinais soutiennent les matériaux biosourcés, Le Val-de-Marne, lui, articule étroitement son agence locale de l'énergie et le conseil d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement (CAUE) pour croiser expertise patrimoniale et conseil thermique.

Reste ensuite à régler le décalage entre performance théorique et performance réelle. Malfaçons, réglages insuffisants, mauvaise prise en main des installations... « Il y a un enjeu de fiabilisation de la filière, mais aussi d'accompagnement post-travaux, aujourd'hui quasi inexistant », considère Amélie Rousseau. Les comportements d'usage jouent, en effet, sur l'efficacité réelle des rénovations.

Dans une région où la moitié des logements sont protégés et où les réalités financières diffèrent très largement entre Paris, les Hauts-de-Seine et la grande couronne, ce cadre national ne suffit pas : « Sans appropriation locale, les objectifs resteront hors d'atteinte », résume l'institut. Une manière de rappeler que la transition énergétique ne peut s'imposer d'en haut, mais se construit d'abord à l'échelle des territoires. ■

EN PARTENARIAT AVEC LA CCI PARIS-ÎLE-DE-FRANCE

**+1,5 %**

L'évolution sur un trimestre des prix des appartements anciens en Seine-Saint-Denis au T3-2025.

**+2,4 %**

L'évolution sur un an des prix des appartements anciens en Seine-Saint-Denis au T3-2025.

**+0,2 %**

L'évolution sur un trimestre des prix des maisons anciennes en Seine-Saint-Denis au T3-2025.

**-1 %**

L'évolution sur un an des prix des maisons anciennes en Seine-Saint-Denis au T3-2025.



La rénovation d'un toit d'immeuble Haussmannien.



# Les baignades dans la Seine coûteuses pour Paris

**75** La chambre régionale des comptes révèle que le coût d'un plongeon en eaux libres est bien supérieur à celui d'un passage en piscine.

Muryel Jacque

Tout plongeur y était interdit depuis 1923. Jusqu'à cet été. En deux mois, entre début juillet et début septembre, plus de 96.000 personnes ont barboté dans la Seine. La promesse d'un « fleuve propre » datait de plusieurs décennies, longtemps vue comme un pari fou. Les JO de Paris 2024 en ont fait une réalité.

Pour autant, la baignade devient-elle un « incontournable de l'été parisien », comme souhaité par la maire de Paris, Anne Hidalgo ? Un rapport de la chambre régionale des comptes d'Ile-de-France (CRC IDF) jette le trouble. « L'organisation de la baignade pérenne dans la Seine, héritage majeur des Jeux Olympiques, s'avère coûteuse pour un résultat incertain », assènent les auteurs dans ce document publié jeudi 20 novembre, après avoir passé au peigne fin les actions menées par la Ville de Paris pour assurer que le fleuve pourrait accueillir les épreuves de triathlon des Jeux organisés dans la capitale. Un pari très risqué, mais réussi (couronné par deux médailles pour la France).

D'une part, rapporté aux 3.000 nageurs quotidiens attendus

quand la baignade est autorisée, la chambre juge que le coût prévisionnel de « près de 13,5 millions d'euros en investissement et d'un peu plus de 4 millions d'euros par an en fonctionnement » des trois sites accessibles (Bercy dans le 12<sup>e</sup> arrondissement, pont Marie dans le 4<sup>e</sup> et bras de Grenelle dans le 15<sup>e</sup>) « est élevé au regard du service rendu, le coût d'une baignade en eaux libres étant environ trois fois supérieur à celui d'un passage en piscine fermée ».

D'autre part, ses experts pointent qu'« aucune donnée bactériologique

## 27 Sites de baignade en Ile-de-France

C'est le nombre atteint l'été dernier : 5 sites à Paris (y compris sur le bassin de La Villette et le canal Saint-Martin), 9 en Seine-et-Marne, 6 dans le Val-de-Marne, 4 dans les Yvelines, 2 en Seine-Saint-Denis et 1 dans le Val-d'Oise.

Source : agence régionale de santé

ne permet aujourd'hui d'établir un classement des eaux conforme aux seuils fixés par la directive baignade de 2006 ». Se basant sur des tests effectués sur les dernières années, à partir de données transmises par la mairie, la chambre souligne que, si le seuil maximal de concentration en entérocoques est « systématiquement respecté », la concentration en E. coli est, elle, « bien supérieure ».

### Surveillance renforcée

Pour garantir la sécurité des baigneurs, la surveillance des plages doit donc être renforcée (comme ce fut le cas l'été dernier), pouvant occasionner des fermetures en cas de fortes pluies ou quand le débit de la Seine est trop élevé.

La promesse d'une Seine « baignable » renfermait des enjeux plus vastes que les seules épreuves nautiques des JO, ou même que la possibilité de piquer une tête dans le fleuve, puisqu'il s'agissait d'améliorer la propreté et la sécurité de la Seine et de la Marne. Dans une réponse à la juridiction, l'Hôtel de Ville fait valoir que les bénéfices des gros travaux du plan baignade, dont le bassin de stockage des eaux usées d'Austerlitz de 50.000 mètres cubes est l'un des ouvrages clés, ne

pourront être mesurés qu'après plusieurs années. Ce qui ne suffit pas à lever les doutes de la CRC IDF sur la pérennité de la baignade.

### Trois fois plus cher

Pour la Ville de Paris, « le coût net prévisionnel du plan devrait s'établir à 84,85 millions d'euros », estime la chambre, sachant que l'agence de l'eau Seine-Normandie et le Syndicat interdépartemental pour l'assainissement de l'agglomération parisienne (SIAAP) ont subventionné les mesures à hauteur de 49,75 millions d'euros. Et, la CRC s'étonne de voir que ces investissements ont été portés « intégralement » par le budget annexe de la ville consacré à l'assainissement. Conséquence : « L'absence de participation du budget principal [...] a eu pour effet de faire reposer le financement des équipements sur les seuls redevables d'assainissement », fait-elle observer.

En septembre, la Cour des comptes avait revu à la hausse la facture totale des JOP de Paris pour les finances publiques, et fait une première estimation de l'ensemble des investissements publics pour garantir une Seine « baignable » à 331 millions d'euros. ■

# A Créteil, une nouvelle maternité de pointe pour accueillir 4.000 naissances

**94** Le Centre hospitalier intercommunal de Créteil, souhaite se moderniser et accompagner la progression des naissances.

Audrey Guettier

4.000 naissances. Voici l'ambition du Centre hospitalier intercommunal (CHI) de Créteil construit en 1937. Jeudi 27 novembre, l'hôpital a inauguré sa nouvelle maternité. « Le fruit de plus de cinq ans de travaux d'envergure », précise le CHI de Créteil dans un communiqué. Le centre hospitalier souhaitait se moderniser, améliorer l'offre d'hôtellerie et accompagner la progression des naissances.

Lancé en 2020, ce chantier important a coûté 18 millions d'euros pour rénover entièrement – tout en maintenant l'activité en parallèle – la maternité. L'hôpital a obtenu néanmoins un soutien de l'agence régionale de santé (ARS) d'Ile-de-France à hauteur de quatre millions d'euros dans le cadre du Ségur de la santé.

Aujourd'hui, 3.500 bébés qui voient le jour au CHI de Créteil au sein de cette maternité de type III. Pour cela, elle possède un service de réanimation néonatale pour les naissances des très grands prématurés – entièrement rénové pour huit millions d'euros fin 2024 – et est spécialisée dans la

prise en charge des grossesses physiologiques et à haut risque. « C'est à la fois un établissement de proximité, qui poursuit l'objectif de réaliser 4.000 naissances par an, et un établissement de recours pour certaines spécialités, notamment médico-chirurgicales », indique Laurence Garo, directrice générale du Centre hospitalier intercommunal de Créteil.

### 15 maternités de type III

Une expertise de niveau 3 que l'on retrouve dans seulement 15 maternités en Ile-de-France sur les 78 existantes. Dans le Val-de-Marne, seules celles du CHI de Créteil et de l'Hôpital Bicêtre au Kremlin-Bicêtre, disposent de ce niveau. Chaque année, 400 nouveau-nés sont pris en charge dans ce service de réanimation néonatale. La nouvelle maternité comprend un service de consultation obstétrique, une unité de grossesses à haut risque de 20 lits, 9 salles de naissances et 36 lits pour assurer la suite de la naissance. Le bloc obstétrical a obtenu une salle supplémentaire et une salle de surveillance post-interventionnelle a été créée pour assurer un suivi 24 heures/24.

La maternité réunira 300 professionnels dont 22 médecins, 99 infirmières, 60 sages-femmes et 101 aides-soignants et auxiliaires de puériculture. Chaque semestre, 75 étudiants en santé rejoignent également la maternité. « Adossées à un service universitaire de réanimation néonatale, ces équipes offrent une prise en charge complète et pluridisciplinaire alliant innovation, confort et sécurité », salue Laurence Garo. ■

18

MILLIONS D'EUROS

Le coût de cet important chantier lancé en 2020 pour une rénovation complète de la maternité, tout en maintenant l'activité en parallèle.

EN PARTENARIAT AVEC LA CCI PARIS-ÎLE-DE-FRANCE

0 %

L'évolution sur un trimestre des prix des appartements anciens dans le Val-de-Marne au T3-2025.

+0,9 %

L'évolution sur un an des prix des appartements anciens dans le Val-de-Marne au T3-2025.

-0,8 %

L'évolution sur un trimestre des prix des maisons anciennes dans le Val-de-Marne au T3-2025.

-1,9 %

L'évolution sur un an des prix des maisons anciennes dans le Val-de-Marne au T3-2025.



Des baigneurs profitent de la baignade au bras Marie sur la Seine à Paris, le 12 août 2025. Photo Dimitar Dilkoff/AFP

EN PARTENARIAT AVEC  
**nomination**  
SMART DATA FOR BUSINESS PERFORMANCE

### DÉCORATION

JJA  
**Clémentine Murgier**  
est nommée chief growth officer et membre du comité exécutif de JJA.

Agée de 50 ans, elle est diplômée d'HEC Paris. Elle a exercé pendant vingt ans en commerce et cinq ans en direction générale. Ainsi, elle a officié au sein de sociétés telles que P&G, L'Oréal et Bel.

### ÉNERGIE

HELLIO  
**Alexandra Mille**  
rejoint le groupe Hellio au poste de responsable de la communication.

Titulaire d'un master en communication, marketing et digital à l'école Novancia, elle a évolué en agence de relations presse durant neuf ans. Ainsi, elle a travaillé pour Kalima, La Nouvelle Agence, Hopscotch Décideurs et l'agence Marie-Antoinette.

### FONDATION

FONDATION AFNIC  
**Serge Abiteboul**  
est le nouveau président de la Fondation Afnic dont il présidera le comité exécutif

Ce diplômé de Télécom Paris est docteur en informatique de l'université of Southern California et titulaire d'une thèse d'Etat de l'université Paris Saclay. Chercheur en informatique, il est directeur de recherche émérite à l'Inria où il travaille depuis 1982.

### MOBILITÉ

BYD  
**Anthony Perier**  
est le nouveau directeur commercial France de BYD.

Agé de 49 ans, il était devenu directeur du commerce et développement réseau de la marque Volkswagen en France début 2024. C'est en 2018 qu'il a rejoint Volkswagen Group France pour prendre en charge le commerce des véhicules d'occasion du groupe avant d'assurer, dès 2019, la direction du commerce de la marque Skoda.

### AMÉNAGEMENT

EPA SÉNART  
**Angélique Grasso**

est promue directrice opérationnelle pour les communes de Savigny-le-Temple, Vert-Saint-Denis, Cesson, Nandy, Moissy-Cramayel, Combs-la-Ville, Tigery et Saint-Pierre-du-Perray au sein de l'EPA Sénart.

Agée de 43 ans, elle est diplômée de l'Institut français d'urbanisme. C'est en 2022 qu'elle a rejoint l'EPA Sénart en tant que responsable de pôle opérationnel.

**Patrice Geillon**  
est nommé directeur foncier de l'EPA Sénart.

A 56 ans, cet ingénieur géomètre de formation était responsable foncier depuis 2015. Pendant près de vingt ans, il a exercé la profession d'ingénieur topographe et de géomètre expert au sein de structures de maîtrise d'œuvre technique et de conseil.

décideurs locaux



# ANNONCES JUDICIAIRES ET LÉGALES

75 • PARIS

SOCIETES

ALP01333928

Par ASSP en date du 02/12/2025, il a été constitué une SASU dénommée :

## BOUCHERIE MAYA

**Siège social :** 106 RUE DE PATAY 75013 PARIS 13 **Capital :** 10000 € **Objet social :** La société a pour objet tant en France qu'à l' étranger, toutes opérations se rapportant aux activités d' exploitation de boucherie, Charcuterie, vente de Produits régionaux, vente de Produits orientaux et Fruits secs. • La participation de la société, par tous moyens, à toutes entreprises ou sociétés créées ou à créer, pouvant se rattacher à l'objet social, notamment par voie de création de sociétés nouvelles, d'apport, commandite, souscription ou rachat de titres ou droits sociaux, fusion, alliance ou association en participation ou groupement d'intérêt économique ou de location gérance. • Plus généralement, toutes opérations industrielles, commerciales et financières, mobilières et immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social et à tous objets similaires ou connexes pouvant favoriser son extension ou son développement. • Et toutes opérations quelconques destinées à la réalisation de l'objet social. **Président :** M AMGHAR Hakim demeurant 12 rue de La Bergère 94240 L'HAY-LES-ROSES élu pour une durée illimitée **Durée :** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de PARIS.

ALP01334098

Avis de constitution Il a été constitué une société par acte sous seing privé, en date du 2 décembre 2025, à Paris. Dénomination : Purpce Coalition Ventures. Forme : Société par actions simplifiée. Siège social : 2 Rue De Châteaudun, 75009 Paris. Objet : l'acquisition, la souscription, la détention, la gestion et l'aliénation de toutes valeurs mobilières, actions, parts sociales, parts d'intérêts et autres participations par tous moyens et sous quelque forme que ce soit, dans toutes sociétés et entreprises industrielles, commerciales, financières, immobilières ou autres, françaises ou étrangères, constituées ou à constituer, qu'elle qu'en soit la forme juridique . Durée de la société : 99 année(s). Capital social fixe : 10000 euros Cession d'actions et agrément : Cession libre. Admission aux assemblées générales et exercice du droit de vote : Dans les conditions statutaires et légales. Ont été nommés : Président : Freedmen SARL 48 rue Lehot 92600 Asnières sur Seine immatriculée au RCS de Nanterre sous le numéro 819724444. Représentant permanent : Vincent Goehrs. La société sera immatriculée au RCS Paris.

ALP01333247

Par ASSP en date du 25/11/2025, il a été constitué une SAS dénommée :

## SAPRES TECHNOLOGIES

**Siège social :** 10 Rue Louis Vicat 75015 PARIS **Capital :** 1000 € **Objet social :** L'objet de la SAS est le conseil et la prestation de services en systèmes et logiciels informatiques, le conseil en architecture informatique, la formation sur les outils et technologies informatiques, la programmation et le développement informatique. Et, plus généralement, la SAS peut réaliser toutes opérations industrielles, commerciales et financières, mobilières et immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social et à tous objets similaires ou connexes pouvant favoriser son développement. La SAS peut prendre des participations dans d'autres structures, nouvelles ou existantes, ayant un lien avec son objet social. **Président :** M Ben Yedder Sim demeurant Westring 19 6824 SCHWALBACH AM TALUNUS Allemagne élu pour une durée illimitée **Durée :** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de PARIS.

ALP01334097

Avis DE CONSTITUTION Aux termes d'un acte électronique en date du 1<sup>er</sup> décembre 2025 il a été constitué une Société ayant les caractéristiques suivantes : Dénomination : GROUPE PERROT RIVES Forme : Société par actions simplifiée à associé unique Siège social : PARIS – 75011 – 78 rue de la Roquette Objet : La société a pour objet, en France et dans tous pays : La prise de participation directe ou indirecte, majoritaire ou minoritaire, dans toute société, groupement, ou entité juridique française ou étrangère. L'organisation, la mise en valeur, le financement et le contrôle de toutes affaires ou entreprises, quelle qu'en soit la forme. La fourniture de tous services et prestations, et plus particulièrement le conseil et l'assistance en matière commerciale, technique, administrative, immobilière ou financière, à l'usage notamment des filiales, sous filiales et participations de la société. La fourniture de tous services et prestations concernant les activités d'apporteur d'affaires et/ou de centrale de référencement, ainsi que la réalisation de toutes études techniques et de chiffrage. Et généralement, toutes opérations financières, économiques, juridiques, commerciales, industrielles, mobilières et immobilières, pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet ci-dessus ou à tous objets similaires ou connexes, de nature à favoriser son extension ou son développement. Durée : 99 années à compter de son immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés Capital : 1.000 euros **PRESIDENT** DE LA SOCIETE Monsieur Clément PERROT, Demeurant au 78 rue de la Roquette – 75011 - PARIS, De nationalité Française, **CESSION DES ACTIONS** Les cessions d'actions par l'actionnaire unique sont libres. En cas de pluralité d'actionnaires, les cessions et transmissions d'actions seront effectuées dans les conditions prévues conventionnellement au titre du pacte d'actionnaires, ou, à défaut, seront soumises à l'agrément de la société après exercice, dans les conditions fixées dans les statuts, du droit de préemption au profit des actionnaires de la société. La Société sera immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de PARIS. Pour avis Le Président

ALP01333903

Par ASSP en date du 14/11/2025, il a été constituée une société civile dénommée :

## MYM SC

**Sigle :** MYM SC **Siège social :** 13 avenue Franco-Russe 75007 PARIS 07 **Capital :** 17000 € **Objet social :** L'acquisition, la détention, la propriété, l'administration, la mise en valeur et la mise à disposition gratuite de tous droits et biens mobiliers. **Gérance :** Mme Naudin Maryse demeurant 13 avenue Franco-Russe 75007 PARIS 07 ; M Belmin Ouri demeurant 6 Allée Garibaldi 78110 LE VESINET **Durée :** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de PARIS.

ALP01333543

Transfert de siège social, changement de gérant, nomination d'une co-gérante LA JOLIE Société civile immobilière au capital de 1 524 euros Siège social : 18 Bis, Rue d'Anjou 75008 PARIS 320 953 664 RCS PARIS Aux termes de la déclaration de succession dressée suite au décès de Monsieur Daniel REGNOUARD du 20 janvier 2024 : Madame Valérie REGNOUARD, demeurant 9, Route du Dolmen – 27300 SAINT-LEGER-DE-ROTES, a été nommée en qualité de gérante pour une durée illimitée, en remplacement de Monsieur Daniel REGNOUARD, décédé le 31 août 2016. Aux termes d'une délibération en date du mercredi 22 octobre 2025, l'Assemblée Générale Extraordinaire a : - nommé en qualité de co-gérante Madame Charlotte REGNOUARD, demeurant 9, Route du Dolmen – 27300 SAINT-LEGER-DE-ROTES, pour une durée illimitée à compter du 22 octobre 2025. - décidé de transférer le siège social du 18 Bis, Rue d'Anjou – 75008 PARIS au 9, Route du Dolmen – 27300 SAINT-LEGER-DE-ROTES à compter du 22 octobre 2025, et de modifier en conséquence l'article 4 des statuts. Pour avis Le Président

ALP01332136

Cette annonce paraît pour les départements "Seine-Saint-Denis" et "Paris".

## HSI BAT

SAS au capital de 10.000 euros  
Siège social : 11 allée Antoine de Saint Exupéry  
93420 VILLEPINTE  
988 954 111 RCS BOBIGNY

Le 1<sup>er</sup> juillet 2025, l'associé unique a 1<sup>er</sup>) nommé en qualité de Président, M. Jerry GATT demeurant 27 rue des Termes 75017 PARIS en remplacement de M. Hussein OBAYA, démissionnaire. 2<sup>er</sup>) modifié la dénomination sociale qui devient : HSI DIAG. 3<sup>er</sup>) modifié l'objet social qui devient : Achat vente de tous produits alimentaire et non alimentaire selon tout arrivage bazar droguerie jouet vêtement prêt à porter, vente de bcoisson non alcoolisées, la vente ambulante. 4<sup>er</sup>) transféré le siège social au 25 boulevard Murat 75016 PARIS. En conséquence, la société sera immatriculée au RCS de PARIS.

ALP01333697

## ATIR RAIL

SA au capital de 462.000 €  
56 rue de Londres  
75008 PARIS  
328 987 862 RCS PARIS

Aux termes d'une délibération en date du 19 août 2025, l'Assemblée générale ordinaire a décidé de nommer, en qualité de nouveaux administrateurs, et pour une durée de six années :

- Monsieur Charles P/C, domicilié Villa Nova - 6 place du théâtre – 26200 MONT-TELMAR.

- Monsieur José CARVALHO, domicilié 228 rue des écoles – 76990 CALLEVILLE

Pour insertion

ALP01333108

L3PC

SAS au capital de 676 498 euros  
Siège social : 20, rue Marx Dormoy 75018 Paris

892 178 328 R.C.S. Paris

L'AGM en date du 30.06.2025 a nommé en qualité de Commissaire aux comptes titulaire la société BEWIZ AUDIT, SARL, sise 20, rue de la Condamine 75017 Paris, 353 228 760 RCS PARIS.

Par décisions en date du 14.11.2025 le Président a constaté l'augmentation de capital d'un montant global de 42 612,50 € portant ainsi le capital à 719 110,50 €. Les articles 6 et 7 des statuts ont été modifiés en conséquence. Mention au RCS de PARIS.

ALP01327680

**FULL BAT RENOV**  
SASU au capital de 1.000 €  
Siège social : 242 BOULEVARD VOLTAIRE 75011 PARIS  
RCS 910 258 060 PARIS

L'AGE du 02/05/2025 a décidé, à compter du 02/05/2025 de :

- transférer le siège social au 8 AVENUE YOURI GAGARINE 93270 SEVRAN.

- nommer président : M GIONEA GRIGORE, 8 AVENUE YOURI GAGARINE 93270 SEVRAN en remplacement de M TREMBLEY Nicolas

Radiation du RCS de PARIS et immatriculation au RCS de BOBIGNY

ALP01312324

Cette annonce paraît pour les départements "Hauts-de-Seine" et "Paris".

B-ISLAND SC au capital de 500 € sis 1 Square Andre Malraux, 92300 Levallois-Perret rcs Nanterre Siren 938187457. L'age du 03 11 2025 a décidé de transférer le siège social au 20-22 Rue Richer, 75009 Paris. Radiation du rcs Nanterre immatriculation au rcs de Paris

ALP01333821

## PCPRO

SAS au capital de 1000 € Siège social : 9 RUE PARROT 75012 PARIS RCS PARIS 890307416

Par décision Assemblée Générale Extraordinaire du 31/12/2024 il a été décidé : d'approuver les comptes définitifs de la liquidation; de donner quitus au liquidateur, Mme DJEMAI Amal demeurant 36 Rue Camille St Saëns 92500 RUEIL-MAL-MAISON pour sa gestion et décharge de son mandat; de prononcer la clôture des opérations de liquidation à compter du 31/12/2024. Radiation au RCS de PARIS.

ALP01334011

Rectificatif à l'annonce référence ALP00868166 parue dans Les Echos, le 27/11/2023 concernant **M Lakoud Raed**, lire 02/03/2023 en lieu et place de 02/02/2022.

78 • YVELINES

SOCIETES

ALP01313574

Cette annonce paraît pour les départements "Hauts-de-Seine" et "Yvelines".

CFA NOVA SASU au capital de 2 200 € sis 99 Avenue Achille Peretti 92200 Neuilly-sur-Seine RCS 941 854 945. L'âge du 04/11/2025 a décidé de transférer le siège social au 30 bis, rue du Vieil Abreuvoir 78100 Saint-Germain-en-Laye France, radiation au RCS Nanterre, immatriculation au RCS Versailles

92 • HAUTS-DE-SEINE

SOCIETES

ALP01319447

VILQJE SASU. Capital : 2000.0 €. Sise 15 Rue Marcel Allégot, 92190 Meudon, France. 951415520 RCS Nanterre. Le 15/10/2025, l'AGE a décidé d'approuver les comptes définitifs de la liquidation ; de donner quitus au liquidateur, monsieur François MEILLANT demeurant 15 Rue Marcel Allégot, 92190 Meudon, France, pour sa gestion et le décharge de son mandat; de prononcer la clôture des opérations de liquidation à compter du 15/10/2025. Radiation au RCS de Nanterre.

93 • SEINE-SAINT-DENIS

SOCIETES

ALP01326907

Cette annonce paraît pour les départements "Val-d'Oise" et "Seine-Saint-Denis".

## XY GLOBAL TRADE

SARL au capital de 1.000 €  
Siège social : 28 rue de l'Eglise 95170 DEUIL LA BARRE  
RCS 999 878 917 PONTOISE

Le Gérant, en date du 19/11/2025, a décidé de transférer le siège social au Cite Henri barbusse Bat E 1 rue de la purée 93000 BOBIGNY, à compter du 19/11/2025.

Gérant : M GRUSZKA Jaroslaw, Cite Henri barbusse Bat E 1 rue de la purée 93000 BOBIGNY

Radiation du RCS de PONTOISE et immatriculation au RCS de BOBIGNY

ALP01328533

Cette annonce paraît pour les départements "Hauts-de-Seine" et "Seine-Saint-Denis".

**LE NATIONAL**  
SARL au capital de 7.622,45 €  
Siège social : 32 rue de Meudon  
92100 Boulogne-Billancourt  
562 131 482 RCS NANTERRE

Suite à l'AG en date du 14 février 2025, il a été décidé de transférer le siège social au 5 Rue Louise Michel - 93400 Saint-Ouen-sur-Seine. Gérant : Monsieur Guillaume COULLAUD demeurant 5 Rue Louise Michel - 93400 Saint-Ouen-sur-Seine. L'article 4 des statuts a été modifié en conséquence.

La société sera radiée au RCS de Nanterre et immatriculée au RCS de Bobigny.

94 • VAL-DE-MARNE

SOCIETES

ALP01333931

Cette annonce paraît pour les départements "Paris" et "Val-de-Marne".

CIGIERRE HOLDING

SASU au capital de 35 250 000 €

Siège social : 15/17 rue Traversière 75012 PARIS

838 440 949 RCS PARIS

Le 6 octobre 2025, l'associée unique a décidé de transférer le siège social au 102-104 rue Gabriel Péri 94250 GENTILLY et ce à compter du 29 septembre 2025.

Président : M. Marco DI GUSTO demeurant Via Bison 14 – 33100 UDIM (Italie) L'article 4 des statuts a été modifié en conséquence.

La société sera immatriculée au RCS CRETEIL et radiée au RCS PARIS

ALP01328757

A.V.L

SAS au capital de 10.000 € Siège social : 3 RUE DE LA FONTAINE 94470 BOISSY SAINT LEGER RCS 900 718 859 Créteil  
L'AGE du 16/09/2025 a décidé de :

- transférer le siège social au 38 Rue SERVAN CX75544 75011 PARIS.

- nommer gérant : Mme DHOKAR Fatma, 33 RUE COMPANS 75019 PARIS en remplacement de M DHAKAR SAID

- étendre l'objet social aux activités de location montage et démontage d'échafaudage Radiation du RCS de Créteil et immatriculation au RCS de PARIS

95 • VAL-D'OISE

SOCIETES

ALP01333111

Par acte sous seing privé en date du 01/12/2025, il a été constitué la SCI 2Cimmo.

Siège social : 8 Allée des Renardeaux, 95350 Saint-Brice-sous-Forêt

Objet Social : L'acquisition, l'apport, la vente, l'administration, la gestion par location ou autrement, de tous immeubles et biens immobiliers.

L'acquisition, la prise de participation, la gestion et la cession de tous titres, valeurs mobilières, participations financières, dans toutes affaires, entreprises, sociétés commerciales, industrielles, financières, mobilières ou immobilières, ainsi que l'exercice de tous les droits attachés à ces participations et valeurs mobilières.

Durée : 99 ans.

Capital social : 1.000 €

Gérance : Monsieur Christophe CHICHE demeurant 8 Allée des Renardeaux, 95350 Saint-Brice-sous-Forêt.

Cession de parts sociales : celles-ci sont librement cessibles entre associés. Les autres cessions ne peuvent être faites qu'avec une autorisation préalable de l'assemblée générale extraordinaire.

Immatriculation au RCS de PONTOISE.

ALP01332436

AVIS DE CONSTITUTION

Aux termes d'un acte sous signature privée en date à ARGENTEUIL du 25 novembre 2025, il a été constitué une société présentant les caractéristiques suivantes :

Forme : Société par actions simplifiée

Dénomination : HOLDING YQ

Siège : 19 rue d'Arras, 95100 ARGENTEUIL

Durée : quatre vingt dix neuf ans à compter de son immatriculation au Registre du commerce et des sociétés

Capital : 360 000 euros

Objet : La Société a pour objet, en France et à l'étranger :

La prise d'intérêt sous quelque forme que ce soit et notamment par souscription ou rachat de toutes valeurs mobilières, actions, obligations, parts ou titres cotés ou non cotés dans toutes sociétés ou entreprises constituées ou à constituer sous quelque forme que ce soit, industrielle, commerciales, financières, agricoles, immobilières ou autres. Toutes prestations de services, conseils, études en faveur des sociétés ou entreprises, sur les plans administratif, comptable, technique, commerciale, financier ou autres.

Toutes opérations industrielles et commerciales se rapportant à :

- la création, l'acquisition, la location, la prise en location-gérance de tous fonds de commerce, la prise à bail, l'installation, l'exploitation de tous établissements, fonds de commerce, usines, ateliers, se rapportant à l'une ou l'autre des activités spécifiées ci-dessus ;

- la prise, l'acquisition, l'exploitation ou la cession de tous procédés, brevets et droits de propriété intellectuelle concernant ces activités ;

- la participation, directe ou indirecte, de la Société dans toutes opérations financières, mobilières ou immobilières ou entreprises commerciales ou industrielles pouvant se rattacher à l'objet social ou à tout objet similaire ou connexe ;

- toutes opérations quelconques contribuant à la réalisation de cet objet.

Exercice du droit de vote : Tout associé peut participer aux décisions collectives sur justification de son identité et de l'inscription en compte de ses actions au jour de la décision collective.

Sous réserve des dispositions légales, chaque action donne droit à une voix.

Transmission des actions : La cession des actions de l'associé unique est libre.

Agrément : Les cessions d'actions, à l'exception des cessions aux associés, sont soumises à l'agrément de la collectivité des associés.

Président : Monsieur Yassine QAMRANI, demeurant 19 rue d'Arras, 95100 ARGENTEUIL,

La Société sera immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de PONTOISE

POUR AVIS

Le Président

ALP01319209

ASSP du 07/11/2025, il a été constitué une SAS dénommée : MRK DataWorks; **Objet :** Consulting spécialisé en ingénierie de la data, la conception, de l'intégration, de la transformation et de la valorisation des données pour soutenir la performance et la prise de décision ; **Capital :** 1 000 € ; **Siège social :** 14 avenue de l'Europe 95400 VILLIERS LE BEL; **Durée :** 99 ans; **Président :** M. Mohamed Taha KHAIRAT dt 598 Rue Daniel Blervaque 78955 CARRIERES SOUS POISSY; **Directeur général :** Madame Maria EL AKIL épouse KHAIRAT dt 598 Rue Daniel Blervaque 78955 CARRIERES SOUS POISSY; **Assemblées et vote :** Chaque actionnaire est convoqué et chaque action donne une voix; **Agrément :** toutes cessions agréées aux 2/3 des votes; immatriculation au RCS de PONTOISE

ALP000138055

## H-BENZ

SASU au capital de 1000,00 €

**Siège social :** 15 RUE DES MARAICHERS 95140 GARGES-LES-GONESSE RCS Pontoise 922046024

Par décision Assemblée Générale Extraordinaire du 31/12/2024, il a été décidé : d'approuver les comptes définitifs de la liquidation; de donner quitus au liquidateur **M. IMOUNSSI FRANK NASSER** demeurant 15 Rue des Maraichers 95140 Garges-lès-Gonesse pour sa gestion et décharge de son mandat; de prononcer la clôture des opérations de liquidation à compter du 31/2/2024.

Radiation 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), Morbihan (56), Bas-Rhin (67), 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 2025 et MODALITÉS DE PUBLICATION** (Arrêté du 16 décembre 2024)  
**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. **0,187 €:** 21 Côte-d'Or / 22 Côtes-d'Armor / 25 Doubs / 30 Gard / 56 Morbihan / 67 Bas-Rhin / 68 Haut-Rhin / 71 Saône-et-Loire / 85 Vendée. **0,193 €:** 69 Rhône. **0,225 €:** 78 Yvelines / 91 Essonne / 95 Val-d'Oise. **0,237 €:** 75 Paris / 92 Hauts-de-Seine / 93 Seine-Saint-Denis / 94 Val-de-Marne.

**ANNONCES DE MODIFICATION UNIQUE D'UNE SOCIÉTÉ** (tarifs forfaitaires)

Modification / Départements	Annexes I à VI	Annexe VII
Transfert de siège / Changement de dirigeant / Commissaire aux comptes (nomination et cession) / Durée de la société	108 €	125 €
Capital social / Changement d'objet social / Nomination d'administrateur judiciaire	135 €	156 €
Dénomination sociale / Sigle / Forme juridique / Cessions de parts / Mouvement d'associés	197 €	225 €
Non-dissolution (capitaux propres inférieurs à 50 % du capital)	82 €	92 €

## ANNONCES DE CONSTITUTION DE SOCIÉTÉ

(Tarifs forfaitaires)  
Arrêté du 16 décembre 2024 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	141 €	165 €
SAS	197 €	231 €
EURL	123 €	146 €
SARL	147 €	171 €
SCI	189 €	221 €
Société civile	220 €	260 €
SA	395 €	462 €
SNC	218 €	257 €

## ANNONCES DE DISSOLUTION, LIQUIDATION, PROCÉDURES COLLECTIVES ET CHANGEMENT DE NOM PATRONYMIQUE

(Tarifs forfaitaires)  
Arrêté du 16 décembre 2024 modifiant l'arrêté du 19 novembre 2021 relatif au tarif



AVIS D'APPELS D'OFFRES

FOURNITURES

75 FRANCECLAT



MACHINES DE NETTOYAGE DE PIÈCES OU DE COMPOSANTS DE BIJOUTERIE-JOAILLERIE

1. Acheteur : FRANCECLAT  
22, avenue Franklin Roosevelt  
75008 Paris  
Contact : achats@franceclat.fr  
2. Objet du marché : Dans le cadre d'une étude sur le nettoyage de pièces ou de composants de bijouterie-joaillerie en cours ou en fin de fabrication, Franceclat souhaite s'équiper de plusieurs machines représentatives des ateliers de ses ressortissants.  
3. Type de marché : Fourniture  
4. Type de procédure : Le marché est passé selon une procédure adaptée. Franceclat se réserve le droit de négocier avec les candidats ayant remis une offre.  
5. Langue : L'offre du candidat sera entièrement rédigée en langue française.  
6. Unité monétaire : Le candidat est informé que le marché sera conclu en euro.  
7. Lieu d'obtention du cahier des charges : Le cahier des charges peut être demandé par courriel à l'adresse ci-dessus.  
8. Critères de choix : Offre économiquement la plus avantageuse, appréciée en fonction des critères énoncés dans le cahier des charges : prix (40 %) et valeur technique (60 %).  
9. Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat : Documents à produire à l'appui de sa candidature par le candidat :  
• Formulaire DC1, Lettre de candidature - Habilitation du mandataire par ses co-traitants ;  
• Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupement ;  
• un extrait K-bis ou tout document équivalent de moins de 3 mois ;  
• une attestation sur l'honneur relative à sa conformité en matière d'obligations fiscales et sociales, de non admission à une procédure collective ou à une mesure de faillite personnelle ou d'interdiction de gérer, de non impossibilité de participer à la présente procédure (non condamnation à une peine d'exclusion des marchés publics, mesure d'exclusion des contrats administratifs en vertu d'une décision administrative prise en application de l'article L. 8272-4 du code du travail...) ;  
• une liste de références récentes concernant la fourniture de machines similaire.  
10. Date limite de remise des offres : 12 janvier 2026 à 13h00.  
11. Renseignements complémentaires : Ils peuvent être obtenus auprès de l'acheteur à l'adresse et aux coordonnées ci-dessus.

75 FRANCECLAT



SYSTÈME DE SABLAGE COBOTISÉ DE PIÈCES DE BIJOUTERIE-JOAILLERIE

1. Acheteur : FRANCECLAT  
22, avenue Franklin Roosevelt  
75008 Paris  
Contact : achats@franceclat.fr  
2. Objet du marché : Dans le cadre d'une étude sur le sablage de pièces de bijouterie-joaillerie, Franceclat souhaite s'équiper de plusieurs machines permettant de constituer un système de sablage cobotisé.  
3. Type de marché : Fourniture  
4. Type de procédure : Le marché est passé selon une procédure adaptée. Franceclat se réserve le droit de négocier avec les candidats ayant remis une offre.  
5. Langue : L'offre du candidat sera entièrement rédigée en langue française.  
6. Unité monétaire : Le candidat est informé que le marché sera conclu en euro.  
7. Lieu d'obtention du cahier des charges : Le cahier des charges peut être demandé par courriel à l'adresse ci-dessus.  
8. Critères de choix : Offre économiquement la plus avantageuse, appréciée en fonction des critères énoncés dans le cahier des charges : prix (40 %) et valeur technique (60 %).  
9. Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat : Documents à produire à l'appui de sa candidature par le candidat :  
• Formulaire DC1, Lettre de candidature - Habilitation du mandataire par ses co-traitants ;  
• Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupement ;  
• un extrait K-bis ou tout document équivalent de moins de 3 mois ;  
• une attestation sur l'honneur relative à sa conformité en matière d'obligations fiscales et sociales, de non admission à une procédure collective ou à une mesure de faillite personnelle ou d'interdiction de gérer, de non impossibilité de participer à la présente procédure (non condamnation à une peine d'exclusion des marchés publics, mesure d'exclusion des contrats administratifs en vertu d'une décision administrative prise en application de l'article L. 8272-4 du code du travail...) ;  
• une liste de références récentes concernant la fourniture de machines similaire.  
10. Date limite de remise des offres : 12 janvier 2026 à 13h00.  
11. Renseignements complémentaires : Ils peuvent être obtenus auprès de l'acheteur à l'adresse et aux coordonnées ci-dessus.

SERVICES

75 FRANCECLAT



ÉTUDE SUR L'ÉQUIPEMENT EN ARTS DE LA TABLE DES MÉNAGES ET DES COLLECTIVITÉS, HÔTELLERIE ET RESTAURATION (CHR)

1. Acheteur : FRANCECLAT  
22, avenue Franklin Roosevelt  
75008 Paris  
Contact : achats@franceclat.fr  
2. Objet du marché : Franceclat souhaite réaliser une étude sur l'équipement en arts de la table tant des ménages que des CHR (Collectivités, Hôtels et Restaurants) et mieux comprendre les nouvelles tendances d'achat.  
3. Type de marché : Service  
4. Type de procédure : La consultation prend la forme d'une procédure adaptée en application de l'article L. 2123-1 du Code de la commande publique.  
5. Langue : L'offre du candidat sera entièrement rédigée en langue française.  
6. Unité monétaire : Le candidat est informé que le marché sera conclu en euros.  
7. Lieu d'obtention du cahier des charges : Le cahier des charges peut être demandé par courriel à l'adresse ci-dessus.  
8. Critères de choix : Offre économiquement la plus avantageuse, appréciée en fonction des critères énoncés dans le cahier des charges : prix (40 %) et valeur technique (60 %).  
9. Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat : Les candidatures et offres doivent être envoyées à l'adresse e-mail suivante : achats@franceclat.fr.  
Documents à produire par le candidat à l'appui de sa candidature :  
• Formulaire DC1, Lettre de candidature - désignation du mandataire par ses co-traitants ;  
• Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupement ;  
• Un extrait K-bis ou tout document équivalent de moins de 3 mois ;  
• une attestation sur l'honneur relative à sa conformité en matière d'obligations fiscales et sociales, de non admission à une procédure collective ou à une mesure de faillite personnelle ou d'interdiction de gérer, de non impossibilité de participer à la présente procédure.  
10. Date limite de remise des offres : 12 janvier 2026 à 13h00.  
11. Renseignements complémentaires : Ils peuvent être obtenus auprès de l'acheteur à l'adresse et aux coordonnées ci-dessus.

91 ESSONNE HABITAT

DIAGNOSTICS AMIANTE ET PLOMB DU PATRIMOINE D'ESSONNE HABITAT

AVIS DE PUBLI CITE

ESSONNE HABITAT  
Mme Céline DOURDAN  
2 allée Eugène Mouchot  
BP 79  
91131 RIS ORANGIS  
Tél : 01 69 25 46 00  
mél : celine.dourdan@essia.fr  
web : https://www.essia.fr/essonne-habitat.php  
SIRET 96520288000013  
Le marché ne fait pas l'objet d'une procédure conjointe.  
Type de pouvoir adjudicateur : Autre  
Principale(s) activité(s) du pouvoir adjudicateur : Logement et développement collectif.  
L'avis implique l'établissement d'un Accord-Cadre.  
Durée : N.C.  
Accord-cadre avec plusieurs opérateurs.  
Objet : MARCHÉ DE DIAGNOSTICS AMIANTE ET PLOMB DU PATRIMOINE D'ESSONNE HABITAT  
Référence acheteur : 2025-12-DI AG  
Type de marché : Services  
Procédure : Procédure ouverte  
Code NUTS : FR10  
Description : MARCHÉ DE DIAGNOSTICS AMIANTE ET PLOMB DU PATRIMOINE D'ESSONNE HABITAT  
Classification CPV : Principale : 71631000 - Services d'inspection technique  
La procédure d'achat du présent avis est ouverte par l'accord sur les marchés publics de l'OMC : OUI  
Forme de la procédure : Division en lots : oui  
Il est possible de soumettre des offres pour tous les lots.  
Lot N° 1 - LOT n°1 - TERRITOIRE SUD ESSONNE - CPV 71631000  
Missions de diagnostics amiante et plomb d'exploitation courante comprenant l'ensemble des diagnostics réglementaires en PC et PP - Territoire SUD ESSONNE.  
Durée à compter du 01/04/26 et jusqu'au 31/03/30  
Acceptation des variantes : Non  
Options : Non  
Reconductions : Oui  
Fonds Communautaires : Non  
Lot N° 2 - Lot n°2 - Territoire EVRY & SEINE ET MARNE - CPV 71631000  
Missions de diagnostics amiante et plomb d'exploitation courante comprenant l'ensemble des diagnostics réglementaires en PC et PP - Territoire EVRY & SEINE ET MARNE.  
Durée à compter du 01/04/26 et jusqu'au 31/03/30  
Acceptation des variantes : Non  
Options : Non  
Reconductions : Oui  
Fonds Communautaires : Non  
Lot N° 3 - Lot n°3 - Territoire RIS & NORD ESSONNE - CPV 71631000

Missions de diagnostics amiante et plomb d'exploitation courante comprenant l'ensemble des diagnostics réglementaires en PC et PP - Territoire RIS & NORD ESSONNE  
Durée à compter du 01/04/26 et jusqu'au 31/03/30  
Acceptation des variantes : Non  
Options : Non  
Reconductions : Oui  
Fonds Communautaires : Non  
Lot N° 4 - Lot n°4 - Ensemble du patrimoine d'Essonne Habitat - CPV 71631000  
Missions de repérage amiante et plomb avant travaux de réhabilitation ou démolition et inspection des surfaces traitées - Ensemble du patrimoine d'Essonne Habitat  
Durée à compter du 01/04/26 et jusqu'au 31/03/30  
Acceptation des variantes : Non  
Options : Non  
Reconductions : Oui  
Fonds Communautaires : Non  
Conditions de participation  
Critères : renvoi au R.C.  
Marché réservé : NON  
Critères d'attribution : Le prix n'est pas le seul critère d'attribution et tous les critères sont énoncés uniquement dans les documents du marché.  
Dépôt dématérialisé : Actif  
Remise des offres : 14/01/26 à 17h00 au plus tard.  
Langues pouvant être utilisées dans l'offre ou la candidature : français.  
Unité monétaire utilisée, l'euro.  
Validité des offres : 6 mois, à compter de la date limite de réception des offres.  
Modalités d'ouverture des offres : Date : le 14/01/26 à 17h05  
Lieu : Essonne habitat  
Renseignements complémentaires : Il s'agit d'un marché périodique : OUI  
Calendrier prévisionnel de publication des prochains avis : Instance chargée des procédures de recours : TRIBUNAL JUDICIAIRE DE MEAUX, 44 Avenue Salvador Allendé, BP 230, 77108 MEAUX - CEDEX, Tél : 01 60 09 75 00 - Fax : 01 60 09 75 20, mél : accueil.tj-meaux@justice.fr  
Précisions concernant le(s) délai(s) d'introduction des recours : Cf. le tribunal judiciaire à l'adresse ci-dessus.  
Envoi à la publication le : 01/12/25  
Date d'envoi du présent avis au JOUE : 01/12/25  
Les dépôts de plis doivent être impérativement remis par voie dématérialisée. Pour retrouver cet avis intégral, accéder au DCE, poser des questions à l'acheteur, déposer un pli, allez sur https://www.marches-publics.info

91 VILLE DE RIS-ORANGIS



MOE - TRAVAUX DE RÉHABILITATION D'UN BÂTIMENT RELAIS PETITE

AVIS DE PUBLI CITE

COMMUNE DE RIS ORANGIS  
M. Stéphane Raffalli - Maire  
Place du Général de Gaulle  
91130 Ris Orangis  
Tél : 01 69 02 52 52  
mél : marches\_publics@ville-ris-orangis.fr  
web : http://www.mairie-ris-orangis.fr/ SIRET 21910521000013  
Groupement de commandes : Non  
L'avis implique l'établissement d'un Accord-Cadre.  
Durée : N.C.  
Objet : Maîtrise d'oeuvre d'exécution pour des travaux de réhabilitation d'un bâtiment Relais Petite Enfance - LAEP à Ris-Orangis (91130)  
Référence acheteur : 2025-36  
Type de marché : Services  
Procédure : Procédure adaptée ouverte  
Technique d'achat : Accord-Cadre  
Lieu d'exécution : RPE LAEP - Rue Henri Sellier 91130 Ris-Orangis  
Description : Il convient d'avoir une attention toute particulière sur le contexte de réalisation de la mission de maîtrise d'oeuvre qui est une mission de MOE d'exécution : l'architecte initial garde la propriété morale et intellectuelle du bâtiment et toute intervention dessus devra être réalisée dans le respect de sa conception architecturale et dans le respect des principes de la propriété intellectuelle. Marché composite : une partie forfaitaire et une partie sous forme d'accord-cadre à bons de commande sans minimum et avec maximum mono-attributaire de services de 25000 € HT sur 12 mois. Les travaux de réhabilitation devront se terminer au plus tard le 30 novembre 2026. Il est entendu par « fin des travaux » : la réception des travaux, la levée de toutes les réserves ainsi que la visa des factures. Cette date de « fin de travaux » est impérative, tout décalage dans le temps engendrera une perte de financement extérieur pour la commune.  
Classification CPV : Principale : 71221000 - Services d'architecte pour les bâtiments  
Complémentaires : 71240000 - Services d'architecture, d'ingénierie et de planification  
71247000 - Supervision des travaux de construction  
71312000 - Services de conseil en ingénierie de la construction  
Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : non  
Les variantes sont exigées : Non  
Identification des catégories d'acheteurs intervenant : l'architecte initial garde la propriété morale et intellectuelle du bâtiment  
Pouvoir adjudicateur commune de Ris-Orangis  
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 : Oui  
Les candidats doivent obligatoirement effectuer une visite du site dans les conditions suivantes : Personne à contacter : Direction des Services Techniques, Monsieur Tewfik SOUNA ou Monsieur Jérôme SECHAUD, de 8h00 à 12h 00 et de 13h00 à 16h30. Tél : 01.69.02.73.10 Mail : t.souna@ville-ris-orangis.fr en mettant en copie j.sechaud@ville-ris-orangis.fr Vous indiquerez vos coordonnées complètes, la

date de visite choisie ainsi que les noms de tous les visiteurs envisagés. Conditions, dates et horaires : 2 journées seront dédiées aux visites des candidats aux dates suivantes : Le lundi 1<sup>er</sup> décembre 2025; Le lundi 08 décembre 2025. Les visites à l'improviste ne sont pas autorisées. Une attestation de visite sera remise par l'acheteur.  
Critères d'attribution : Offre économiquement la plus avantageuse appréciée en fonction des critères énoncés dans le cahier des charges (règlement de la consultation, lettre d'invitation ou document descriptif).  
Renseignements d'ordre administratifs : via la plateforme exclusivement  
Tél : 01 69 02 52 52  
L'intégralité des documents de la consultation se trouve sur le profil d'acheteur : Oui  
Dépôt dématérialisé : Actif  
Présentation des offres par catalogue électronique : interdite  
Remise des offres : 19/12/25 à 12h00 au plus tard.  
Renseignements complémentaires : L'enveloppe prévisionnelle des travaux s'élève à : 1 000 000 € HT valeur octobre 2025. Le candidat ne peut pas répondre à la fois en qualité de candidat individuel et de membres d'un ou plusieurs groupements. En cas d'attribution du contrat à un groupement, l'acheteur se réserve la possibilité d'imposer la forme d'un groupement conjoint avec mandataire solidaire. En cas de groupement, le mandataire devra disposer de la qualité d'architecte. Compétences attendues du groupement : Architecte, BET énergétique / thermique, BET CVC, BET structure, BET CFC/CFA/Connectivité, hypervision, supervision et pilotage des équipements techniques, Economiste, OPC. L'acheteur peut passer avec le titulaire des marchés sans mise en concurrence pour des prestations similaires. L'acheteur se réserve la possibilité d'engager des négociations. Les variantes ne sont pas autorisées. Mission complémentaire OPC.  
Envoi à la publication le : 26/11/25  
Les dépôts de plis doivent être impérativement remis par voie dématérialisée. Pour retrouver cet avis intégral, accéder au DCE, poser des questions à l'acheteur, déposer un pli, allez sur https://www.marches-publics.info

92 VILLE D'ISSY-LES-MOULINEAUX



RÉALISATION DE MISSIONS GÉOTECHNIQUES

SECTION 1 : IDENTIFICATION DE L'ACHETEUR  
Nom complet de l'acheteur : Mairie d'Issy-les-Moulineaux  
Type de Numéro national d'identification : SIRET  
N° National d'identification : 21920040900015  
Ville : Issy-les-moulineaux  
Code Postal : 92130  
Groupement de commandes : Non  
SECTION 2 : COMMUNICATION  
Lien vers le profil d'acheteur : https://marches.maximilien.fr  
Identifiant interne de la consultation : 2500048  
Intégralité des documents sur le profil d'acheteur : Oui  
Utilisation de moyens de communication non communément disponibles : Non  
Nom du contact : GUENCHI Lamia  
Adresse mail du contact : Lamia.guenchi@seineouest.fr  
Numéro de téléphone du contact : +33 146292463  
SECTION 3 : PROCÉDURE  
Type de procédure : Procédure adaptée ouverte  
Conditions de participation : Aptitude à exercer l'activité professionnelle - conditions / moyens de preuve : Voir règlement de la consultation. Pour rappel, les éléments demandés sont :  
• Lettre de candidature, sous la forme de la dernière version de l'imprimé DC1 ;  
• Déclaration du candidat et du membre du groupement sous la forme de la dernière version de l'imprimé DC2 ;  
• Pouvoirs des personnes habilitées à représenter l'entreprise ;  
• IBAN ;  
• Attestation d'assurance en cours de validité.  
En cas de groupement, l'ensemble des documents et renseignements ci-dessus devra être fourni par toutes les entités composant le groupement.  
ou  
DUME dans les conditions précisées dans le règlement de la consultation.  
Capacité économique et financière : conditions / moyens de preuve : La déclaration concernant le chiffre d'affaire global et le chiffre d'affaire concernant les prestations, objet du marché, effectuées au cours des 3 dernières années, ou une copie du jugement en cas de redressement judiciaire. Voir le règlement de la consultation.  
Capacités techniques et professionnelles - conditions / moyens de preuve : Adéquation des capacités professionnelles (moyens matériels et humains sur les 3 dernières années) et des capacités techniques (références, qualifications techniques, sur les 3 dernières années relatives à l'objet du marché. Voir règlement de la consultation.  
Technique d'achat : Sans objet  
Date et heure limite de réception des plis : 07 janvier 2026 à 17 h 00  
Présentation des offres par catalogue électronique : interdite  
Réduction du nombre de candidats : Non  
Possibilité d'attribution sans négociation : Oui  
L'acheteur exige la présentation de variantes : Non  
SECTION 4 : IDENTIFICATION DU MARCHÉ  
Intitulé du marché : Réalisation de missions géotechniques  
Code CPV principal : Descripteur principal : 71332000  
Type de marché : Services  
Description succincte du marché : Le contrat est un accord-cadre mono-attributaire de Services, à bons de commande, traité à prix unitaires et unitaires forfaitisés, sur la base des prix unitaires et unitaires forfaitisés du bordereau des prix. L'accord cadre ne comporte pas de montant minimum et a un montant maximum annuel de 55 000 Euros HT. L'accord-cadre n'est pas alloué au sens des articles L.2113-11 et R.2113-2 du Code de la commande publique, car l'objet ne permet pas l'identification de prestations distinctes. L'accord-cadre ne comporte pas d'option. L'accord-cadre prendra effet à compter de la date de notification pour une durée d'un (1) an renouvelable trois (3) fois par reconduction tacite, soit une durée maximale de quatre (4) ans. Le délai de validité des offres est fixé à 120 jours à compter de la date limite de remise des offres. La ville établira un classement des offres et choisira l'offre économiquement la plus avantageuse compte tenu des critères d'analyse indiqués ci-dessous et pondérés de la façon suivante :  
1/ Valeur technique : 65 points de la note finale.  
• Organisation et méthode de réalisation des campagnes de sondages et d'essais - 25 points  
• Adéquation des moyens matériels pour la réalisation des différentes prestations - 20 points  
• Nombre et qualifications du personnel (investigations et rédaction des rapports) - 10 points  
• Qualité du livrable fourni (cet élément sera évalué au regard des exemples de livrables fournis par les candidats dans leur dossier d'offre) - 10 points  
2/ Prix - 35 points  
Le critère prix sera évalué sur la base des prix du DCE en conformité avec les prix du BPU. Il est précisé que le D.Q.E. n'est pas contractuel et n'engage donc pas les candidats. Il ne sert qu'à l'analyse du prix. Lieu principal d'exécution du marché : Issy-les-Moulineaux  
Durée du marché (en mois) : 48  
Valeur estimée (H.T.) : 220000 euros  
La consultation comporte des tranches : Non  
La consultation prévoit une réservation de tout ou partie du marché : Non  
Marché alloué : Non  
SECTION 6 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES  
Visite obligatoire : Non  
Autres informations complémentaires : Précisions concernant les délais d'introduction de recours : La procédure du référentiel pré-contractuel prévue à l'article L.551-1 du Code de la justice administrative peut être mise en oeuvre avant la signature du marché. La procédure du référentiel contractuel prévue aux articles L.551-13 à L.551-23 du code de la justice administrative ne peut être mise en oeuvre que si l'avis ex-ante volontaire prévu à l'article R.2183-6 du Code de la commande publique n'a été publié au JOUE et/ou que le pouvoir adjudicateur n'a pas observé les délais prévus à l'article L.551-15 du Code de la justice administrative à compter de cette publication. Un recours contre le contrat signé peut être introduit dans un délai de 2 mois à compter de la publication de l'avis d'attribution et peut être assorti d'une demande de référé suspension [article L.521-1 du Code de la justice administrative]. Les actes détachables du contrat ne peuvent être contactés qu'à l'occasion de ce recours.  
Autres informations complémentaires : Le dossier de consultation des entreprises (DCE) est retiré uniquement sur le site internet https://marches.maximilien.fr. Aucun envoi par courrier électronique ou sur support physique électronique ne sera réalisé. Le téléchargement est gratuit. Préalablement au téléchargement du DCE, il vous sera demandé si vous souhaitez vous identifier. Conformément à l'arrêté du 14 décembre 2009 relatif à la dématérialisation des procédures de passation des marchés publics, l'identification des opérateurs économiques pour accéder aux documents de la consultation n'est plus obligatoire. Cependant, l'attention des candidats est attirée sur le fait que l'identification leur permet d'être tenus informés automatiquement des modifications et des précisions éventuellement apportées au DCE. Ainsi, en cas de téléchargement anonyme du DCE et/ou de mentions erronées dans le formulaire d'identification, les opérateurs économiques concernés ne seront pas informés des éventuelles modifications et précisions apportées au DCE. Il leur appartiendra de récupérer par leurs propres moyens les informations communiquées. Le retrait du DCE peut avoir lieu jusqu'à une date et heure indiquées au présent avis.  
Conditions de présentation : Présentation par voie électronique : Requête  
Adresse de présentation : https://marches.maximilien.fr/

Langues dans lesquelles les offres ou demandes de participation peuvent être présentées : français  
Conditions du marché : Le marché doit être exécuté dans le cadre de programmes d'emplois protégés : Non  
5.1.5 Techniques  
Accord-cadre : Pas d'accord-cadre  
Informations sur le système d'acquisition dynamique : Pas de système d'acquisition dynamique  
5.1.6 Informations complémentaires, médiation et réexamen  
Organisation chargée des procédures de médiation : Tribunal administratif de Montreuil  
Organisation chargée des procédures de recours : Tribunal administratif de Montreuil  
Organisation qui fournit des informations complémentaires sur la procédure de passation de marché : Ville de Pantin  
Organisation qui fournit un accès hors ligne aux documents de marché : Ville de Pantin  
Organisation qui reçoit les demandes de participation : Ville de Pantin  
Organisation qui traite les offres : Ville de Pantin  
8 ORGANISATIONS  
8.1 ORG-0001  
Nom officiel : Ville de Pantin  
Numéro d'enregistrement : 21930055500014  
Adresse postale : 84-88 avenue du Général Leclerc  
Ville : Pantin cedex  
Code postal : 93507  
Subdivision pays (NUTS) : Seine-Saint-Denis (FR106)  
Pays : France  
Point de contact : Pôle commande publique  
Adresse électronique : commande@ville-pantin.fr  
Téléphone : 0149154533  
Point de terminaison pour l'échange d'informations (URL) : https://www.achat-public.com/sdm/ent/gen/ent\_detail.do?PCSLID=CSL\_2025\_64k36SV5J  
Profil de l'acheteur : https://www.achat-public.com/sdm/ent2/gen/index.jsp  
Rôles de cette organisation : Acheteur  
Organisation qui fournit des informations complémentaires sur la procédure de passation de marché : Organisation qui fournit un accès hors ligne aux documents de marché : Organisation qui reçoit les demandes de participation : Organisation qui traite les offres : 8.1 ORG-0002  
Nom officiel : Tribunal administratif de Montreuil  
Numéro d'enregistrement : 13000686900015  
Adresse postale : 7 rue Catherine Puig  
Ville : Montreuil  
Code postal : 93558  
Subdivision pays (NUTS) : Seine-Saint-Denis (FR106)  
Pays : France  
Adresse électronique : greffe.tamontreuil@juradm.fr

butaire de Services, à bons de commande, traité à prix unitaires et unitaires forfaitisés, sur la base des prix unitaires et unitaires forfaitisés du bordereau des prix. L'accord cadre ne comporte pas de montant minimum et a un montant maximum annuel de 55 000 Euros HT. L'accord-cadre n'est pas alloué au sens des articles L.2113-11 et R.2113-2 du Code de la commande publique, car l'objet ne permet pas l'identification de prestations distinctes. L'accord-cadre ne comporte pas d'option. L'accord-cadre prendra effet à compter de la date de notification pour une durée d'un (1) an renouvelable trois (3) fois par reconduction tacite, soit une durée maximale de quatre (4) ans. Le délai de validité des offres est fixé à 120 jours à compter de la date limite de remise des offres. La ville établira un classement des offres et choisira l'offre économiquement la plus avantageuse compte tenu des critères d'analyse indiqués ci-dessous et pondérés de la façon suivante :  
1/ Valeur technique : 65 points de la note finale.  
• Organisation et méthode de réalisation des campagnes de sondages et d'essais - 25 points  
• Adéquation des moyens matériels pour la réalisation des différentes prestations - 20 points  
• Nombre et qualifications du personnel (investigations et rédaction des rapports) - 10 points  
• Qualité du livrable fourni (cet élément sera évalué au regard des exemples de livrables fournis par les candidats dans leur dossier d'offre) - 10 points  
2/ Prix - 35 points  
Le critère prix sera évalué sur la base des prix du DCE en conformité avec les prix du BPU. Il est précisé que le D.Q.E. n'est pas contractuel et n'engage donc pas les candidats. Il ne sert qu'à l'analyse du prix. Lieu principal d'exécution du marché : Issy-les-Moulineaux  
Durée du marché (en mois) : 48  
Valeur estimée (H.T.) : 220000 euros  
La consultation comporte des tranches : Non  
La consultation prévoit une réservation de tout ou partie du marché : Non  
Marché alloué : Non  
SECTION 6 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES  
Visite obligatoire : Non  
Autres informations complémentaires : Précisions concernant les délais d'introduction de recours : La procédure du référentiel pré-contractuel prévue à l'article L.551-1 du Code de la justice administrative peut être mise en oeuvre avant la signature du marché. La procédure du référentiel contractuel prévue aux articles L.551-13 à L.551-23 du code de la justice administrative ne peut être mise en oeuvre que si l'avis ex-ante volontaire prévu à l'article R.2183-6 du Code de la commande publique n'a été publié au JOUE et/ou que le pouvoir adjudicateur n'a pas observé les délais prévus à l'article L.551-15 du Code de la justice administrative à compter de cette publication. Un recours contre le contrat signé peut être introduit dans un délai de 2 mois à compter de la publication de l'avis d'attribution et peut être assorti d'une demande de référé suspension [article L.521-1 du Code de la justice administrative]. Les actes détachables du contrat ne peuvent être contactés qu'à l'occasion de ce recours.  
Autres informations complémentaires : Le dossier de consultation des entreprises (DCE) est retiré uniquement sur le site internet https://marches.maximilien.fr. Aucun envoi par courrier électronique ou sur support physique électronique ne sera réalisé. Le téléchargement est gratuit. Préalablement au téléchargement du DCE, il vous sera demandé si vous souhaitez vous identifier. Conformément à l'arrêté du 14 décembre 2009 relatif à la dématérialisation des procédures de passation des marchés publics, l'identification des opérateurs économiques pour accéder aux documents de la consultation n'est plus obligatoire. Cependant, l'attention des candidats est attirée sur le fait que l'identification leur permet d'être tenus informés automatiquement des modifications et des précisions éventuellement apportées au DCE. Ainsi, en cas de téléchargement anonyme du DCE et/ou de mentions erronées dans le formulaire d'identification, les opérateurs économiques concernés ne seront pas informés des éventuelles modifications et précisions apportées au DCE. Il leur appartiendra de récupérer par leurs propres moyens les informations communiquées. Le retrait du DCE peut avoir lieu jusqu'à une date et heure indiquées au présent avis.  
Conditions de présentation : Présentation par voie électronique : Requête  
Adresse de présentation : https://marches.maximilien.fr/

Langues dans lesquelles les offres ou demandes de participation peuvent être présentées : français

5.1.2 Lieu d'exécution  
Ville : Pantin  
Code postal : 93500  
Subdivision pays (NUTS) : Seine-Saint-Denis (FR106)  
Pays : France  
Informations complémentaires : La date limite de réception des offres est fixée au 17/12/2025 à 12h00.  
Procédure adaptée ayant pour objet des services sociaux et autres services spécifiques selon l'annexe 3 du Code de la commande publique  
2.1.3 Valeur  
Valeur estimée hors TVA: 0 Euro  
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 Identifiant technique du lot: LOT-0001  
Titre: PRESTATIONS DE MEDECINE PROFESSIONNELLE ET PREVENTIVE  
Description: PRESTATIONS DE MEDECINE PROFESSIONNELLE ET PREVENTIVE  
Identifiant interne: 2025184  
5.1.1 Objet  
Nature du marché: Services  
Nomenclature principale (cpv): 85147000  
Services de médecine du travail  
Options : Description des options: Le pouvoir adjudicateur se réserve la possibilité de confier ultérieurement au titulaire de l'accord-cadre, en application des articles L. 2122-1 et R. 2122-7 du Code de la commande publique, un ou plusieurs nouveaux accords-cadres ayant pour objet la réalisation de prestations similaires.  
5.1.2 Lieu d'exécution  
Ville: Pantin  
Code postal: 93500  
Subdivision pays (NUTS) : Seine-Saint-Denis (FR106)  
Pays : France  
Informations complémentaires : La date limite de réception des offres est fixée au 17/12/2025 à 12h00.  
Procédure adaptée ayant pour objet des services sociaux et autres services spécifiques selon l'annexe 3 du Code de la commande publique  
5.1.3 Durée estimée  
Durée : 12 Mois  
5.1.4 Renouvellement  
Nombre maximal de renouvellements : 3  
Autres informations sur le renouvellement : Le marché est conclu pour une période initiale allant de la notification du contrat jusqu'au 31 décembre 2026. Il peut être reconduit tacitement trois (3) fois pour une durée d'un (1) an jusqu'à son terme. La reconduction est considérée comme acceptée si aucune décision écrite contraire n'est prise par le pouvoir adjudicateur au moins 3 mois avant la fin de la durée de validité du marché. Le titulaire ne peut pas refuser la reconduction.  
5.1.6 Informations générales  
Participation réservée: La participation n'est pas réservée.  
5.1.9 Critères de sélection  
Sources des critères de sélection: Document de marché  
5.1.10 Critères d'attribution  
Critère : Type : Prix  
Description : Valeur technique  
Catégorie du critère d'attribution seul : Pondération (points, valeur exacte) : Nombre critère d'attribution : 70  
Critère : Type : Prix  
Description : Prix des prestations  
5.1.11 Documents de marché  
Langues dans lesquelles les documents de marché sont officiellement disponibles : français  
Adresse des documents de marché : https://www.achatpublic.com/sdm/ent/gen/ent\_detail.do?PCSLID=CSL\_2025\_64k36SV5J  
5.1.12 Conditions du marché public  
Conditions de présentation : Présentation par voie électronique : Requête  
Langues dans lesquelles les offres ou demandes de participation peuvent être présentées : français  
Conditions du marché : Le marché doit être exécuté dans le cadre de programmes d'emplois protégés : Non  
5.1.15 Techniques  
Accord-cadre : Pas d'accord-cadre  
Informations sur le système d'acquisition dynamique : Pas de système d'acquisition dynamique  
5.1.16 Informations complémentaires, médiation et réexamen  
Organisation chargée des procédures de médiation : Tribunal administratif de Montreuil  
Organisation chargée des procédures de recours : Tribunal administratif de Montreuil  
Organisation qui fournit des informations complémentaires sur la procédure de passation de marché : Ville de Pantin  
Organisation qui fournit un accès hors ligne aux documents de marché : Ville de Pantin  
Organisation qui reçoit les demandes de participation : Ville de Pantin  
Organisation qui traite les offres : Ville de Pantin  
8 ORGANISATIONS  
8.1 ORG-0001  
Nom officiel : Ville de Pantin  
Numéro d'enregistrement : 21930055500014  
Adresse postale : 84-88 avenue du Général Leclerc  
Ville : Pantin cedex  
Code postal : 93507  
Subdivision pays (NUTS) : Seine-Saint-Denis (FR106)  
Pays : France  
Point de contact : Pôle commande publique  
Adresse électronique : commande@ville-pantin.fr  
Téléphone : 0149154533  
Point de terminaison pour l'échange d'informations (URL) : https://www.achat-public.com/sdm/ent/gen/ent\_detail.do?PCSLID=CSL\_2025\_64k36SV5J  
Profil de l'acheteur : https://www.achatpublic.com/sdm/ent2/gen/index.jsp  
Rôles de cette organisation : Acheteur  
Organisation qui fournit des informations complémentaires sur la procédure de passation de marché : Organisation qui fournit un accès hors ligne aux documents de marché : Organisation qui reçoit les demandes de participation : Organisation qui traite les offres : 8.1 ORG-0002  
Nom officiel : Tribunal administratif de Montreuil  
Numéro d'enregistrement : 13000686900015  
Adresse postale : 7 rue Catherine Puig  
Ville : Montreuil  
Code postal : 93558  
Subdivision pays (NUTS) : Seine-Saint-Denis (FR106)  
Pays : France  
Adresse électronique : greffe.tamontreuil@juradm.fr



AVIS D'APPELS D'OFFRES

Téléphone : 0149202000  
Rôles de cette organisation :  
Organisation chargée des procédures de recours  
Organisation chargée des procédures de médiation  
Informations relatives à l'avis :  
Identifiant/version de l'avis : 2d244f39-ec33-4512-a3fd-b02eb3984323 - 01  
Type de formulaire : Mise en concurrence  
Type d'avis : Avis de marché - régime assoupli  
Date d'envoi de l'avis : 26/11/2025 11:52 +02:00  
Langues dans lesquelles l'avis en question est officiellement disponible : français

94 VILLE DE SAINT-MAUR-DES-FOSSÉS



AVIS DE PUBLICITE

VILLE DE SAINT-MAUR-DES-FOSSÉS  
M. Pierre-Michel DELECROIX - Maire  
Hôtel de Ville  
Place Charles de Gaulle  
94100 Saint-Maur-des-Fossés  
Tél : 01 45 11 65 79  
mél : marches-publics@mairie-saint-maur.com  
web : https://www.saint-maur.com/  
S.RET 21940068600016  
Groupement de commandes : Non  
L'avis implique l'établissement d'un Accord-Cadre.  
Durée : 48 mois  
Objet : Prestations de maintenance des installations sportives municipales  
Référence acheteur : SG 2026-17PA0317  
Type de marché : Services  
Procédure : Procédure adaptée ouverte  
Technique d'achat : Accord-Cadre  
Lieu d'exécution : Hôtel de Ville  
94100 Saint-Maur-des-Fossés  
Durée : 48 mois  
Description : Le présent marché a pour objet la maintenance préventive (contrôle de l'intégrité et maintenance des éléments structurels sécuritaires) et curative des installations installations sportives municipales.  
Classification CPV :  
Principale : 50870000 - Services de réparation et d'entretien d'équipements de terrains de jeux  
Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : oui  
Les variantes sont exigées : Non  
Identification des catégories d'acheteurs intervenant :  
Agent de la ville  
Lot N° 1 - Lot n°1 Salles d'escalade - CPV 50870000  
Lieu d'exécution : Les différentes installations sportives de la ville (Centre sportif Pierre Brossolette, Centre sportif Gilbert NOËL, Stade Chéron, Gymnase Rabelais, Gymnase d'Arsonval)  
Lot N° 2 - Lot n°2 Salle de gymnastique - CPV 50870000  
Lieu d'exécution : Les différentes installations sportives de la ville (Centre sportif Pierre Brossolette, Centre sportif Gilbert NOËL, Stade Chéron, Gymnase Rabelais, Gymnase d'Arsonval)  
Lot N° 3 - Lot n°3 Paniers de basket revalidables centraux - CPV 50870000  
Lieu d'exécution : Les différentes installations sportives de la ville (Centre sportif Pierre Brossolette, Centre sportif Gilbert NOËL, Stade Chéron, Gymnase Rabelais, Gymnase d'Arsonval)  
Conditions de participation  
Autres exigences économiques ou financières : Copie du ou des jugements prononcés en cas de redressement judiciaire, Lettre de candidature Habilitation du mandataire par ses cotraitants (DC1 disponible sur le site du ministère de l'Economie et des Finances), Déclaration individuelle du candidat ou du membre du groupement (DC2 disponible sur le site du ministère de l'Economie et des Finances) Déclaration concernant le chiffre d'affaires global et le chiffre d'affaires concernant les fournitures, services ou travaux objet du marché, réalisés au cours des trois derniers exercices disponibles  
Marché réservé : NON  
Réduction du nombre de candidats : Non  
La consultation comporte des tranches : Non  
Possibilité d'attribution sans négociation : Oui  
Visite obligatoire : Non  
Critères d'attribution :  
Offre économiquement la plus avantageuse appréciée en fonction des critères énoncés ci-dessous avec leur pondération 40% La valeur technique est appréciée au regard du contenu du cadre de mémoire technique, éventuellement complété d'un mémoire technique  
10% Le délai d'exécution est apprécié au regard du contenu du cadre de mémoire technique, éventuellement complété d'un mémoire technique  
5% Les performances en matière de protection de l'environnement sont appréciées au regard du contenu du cadre de mémoire technique, éventuellement complété d'un mémoire technique  
45% Le critère prix sera calculé en prenant compte le montant global des prix en HT

(montant de la DPGF additionné à celui du DQE)  
Renseignements d'ordre administratifs :  
Service Marchés Publics  
Tél : 01 45 11 65 79  
L'intégralité des documents de la consultation se trouve sur le profil d'acheteur : Oui  
Dépôt dématérialisé : Activé  
Présentation des offres par catalogue électronique : Interdite  
Remise des offres : 13/01/26 à 11h00 au plus tard.  
Renseignements complémentaires :  
Lot 1 : montant maximum par période de 12 mois : 10 000 €uro; HT  
Lot 2 : montant maximum par période de 12 mois : 12 000 €uro; HT  
Lot 3 : montant maximum par période de 12 mois : 10 000 €uro; HT  
Envoi à la publication le : 02/12/25  
Les dépôts de plis doivent être impérativement remis par voie dématérialisée. Pour retrouver cet avis intégral, accéder au DCE, poser des questions à l'acheteur, déposer un pli, allez sur https://www.marches-publics.info

TRAVAUX

75 GIE GRAND PARIS HABITAT



RÉHABILITATION DE RÉSIDENCES À CERGY - GRAND CENTRE (95)

AVIS DE MARCHÉ OU DE CONCESSION - RÉGIME ORDINAIRE

1 ACHETEUR  
Nom officiel : GIE GPH - GIE GRAND PARIS HABITAT  
Forme juridique de l'acheteur: Organisme de droit public  
Activité du pouvoir adjudicateur: Logement et équipements collectifs  
2 PROCÉDURE  
2.1 Procédure  
Titre: CERGY - Grand Centre REHABILITATION: Résidence « 3 Fontaines » - CDC Habitat Social - 79 logements Résidence "Cergy Galeries" - Immobilier du Moulin Vert - 98 logements Résidence « Columbia » - Erigère - 99 logements  
Description: CERGY - Grand Centre Résidence : Résidence « 3 Fontaines » - CDC Habitat Social - 79 logements Résidence "Cergy Galeries" - Immobilier du Moulin Vert - 98 logements Résidence « Columbia » - Erigère - 99 logements Références informatiques : 026D-01 Nombre de logements : 276 Objet: Réhabilitation Tranche 1 Identifiant de la procédure: c36805b5-2542-4afc-88d5-16717c61cceb3  
Identifiant interne: CDCHS-DP2-PA-TX-2025-80  
Type de procédure: Ouverte  
La procédure est accélérée: non  
2.1.1 Objet  
Nature du marché: Marché de travaux  
Nomenclature principale (cpv): 45000000  
Travaux de construction  
2.1.2 Lieu d'exécution  
Ville: cergy  
Code postal: 95000  
Subdivision pays (NUTS): Val-d'Oise (FR108)  
Pays: France  
2.1.3 Valeur  
Valeur estimée hors TVA: 0 Euro  
2.1.4 Informations générales  
Si la procédure est annulée ou infructueuse, elle sera relancée Base juridique: Directive 2014/24/UE  
2.1.6 Motifs d'exclusion  
Sources des motifs d'exclusion: Document de marché  
5.1 OT  
5.1 Identifiant technique du lot: LOT-0001  
Titre: Lot 2: Electricité CFC-CFA  
Description: Les lots suivants devront disposer d'une qualification adaptée à l'objet des travaux réalisés mention RGE et d'une certification en sous-section 4 (valable à la date de la délivrance de l'Ordre de Service)  
Identifiant interne: 1  
5.1.1 Objet  
Nature du marché: Marché de travaux  
Nomenclature principale (cpv): 45311200  
Travaux d'installations électriques  
5.1.2 Lieu d'exécution  
Ville: CERGY  
Subdivision pays (NUTS): Val-d'Oise (FR108)  
Pays: France  
Informations complémentaires:  
5.1.3 Durée estimée  
Autre durée: inconnu  
5.1.5 Valeur  
Valeur estimée hors TVA: 0 Euro  
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  
Date limite de demande d'informations complémentaires: 08/12/2025 12:00 +02:00  
Adresse des documents de marché: https://www.achatpublic.com/sdm/ent/gen/ent\_detail.do?PCSLID=CSL\_2025\_2sgZbN\_00Q  
5.1.12 Conditions du marché public  
Conditions de présentation:

Présentation par voie électronique: Requête  
Adresse de présentation: https://www.achatpublic.com/sdm/ent/gen/ent\_detail.do?PCSLID=CSL\_2025\_2sgZbN\_00Q  
Langues dans lesquelles les offres ou demandes de participation peuvent être présentées: français  
Catalogue électronique: Non autorisée  
Date limite de réception des offres: 16/12/2025 12:00 +02:00  
Date limite de validité de l'offre: 120 jours  
Conditions du marché:  
Le marché doit être exécuté dans le cadre de programmes d'emplois protégés: Non  
Facturation en ligne: Non autorisée  
La commande en ligne sera utilisée: non  
Le paiement en ligne sera utilisé: non  
5.1.15 Techniques  
Accord-cadre: Pas d'accord-cadre  
Informations sur le système d'acquisition dynamique: Pas de système d'acquisition dynamique  
5.1.16 Informations complémentaires, médiation et réexamen  
Organisation chargée des procédures de recours: Tribunal judiciaire de PARIS  
Informations relatives aux délais de recours: Tribunal judiciaire de PARIS  
8 ORGANISATIONS  
8.1 ORG-0001  
Nom officiel: GIE GPH - GIE GRAND PARIS HABITAT  
Numéro d'enregistrement: 55204648400325  
Adresse postale: 33 avenue Pierre Mendès-France  
Ville: Paris cedex 13  
Code postal: 75013  
Subdivision pays (NUTS): Paris (FR101)  
Pays: France  
Adresse électronique: guylaine.bidault@cdc-habitat.fr  
Téléphone: 0155033000  
Point de terminaison pour l'échange d'informations (URL): https://www.achatpublic.com/sdm/ent/gen/ent\_detail.do?PCSLID=CSL\_2025\_2sgZbN\_00Q  
Profil de l'acheteur: https://www.achatpublic.com/sdm/ent2/gen/index.jsp  
Rôles de cette organisation: Acheteur  
8.1 ORG-0002  
Nom officiel: Tribunal judiciaire de PARIS  
Numéro d'enregistrement: 177 501 111 0134  
Adresse postale: 29-45 avenue de la Porte de Clichy  
Ville: PARIS  
Code postal: 75017  
Subdivision pays (NUTS): Paris (FR101)  
Pays: France  
Rôles de cette organisation: Organisation chargée des procédures de recours  
Informations relatives à l'avis  
Identifiant/version de l'avis: 4181aa2a-c3b4-436f-aafd-1c999ac8d0a - 01  
Type de formulaire: Mise en concurrence  
Type d'avis: Avis de marché ou de concession - régime ordinaire  
Date d'envoi de l'avis: 01/12/2025 17:24 +02:00  
Langues dans lesquelles l'avis en question est officiellement disponible: français

75 INSTITUT DU MONDE ARABE

AMÉNAGEMENT MUSÉOGRAPHIQUE DE L'EXPOSITION TEMPORAIRE "BYBLOS"

Nom et adresse officiels de l'organisme acheteur : Institut du Monde Arabe.  
Correspondant : Service juridique, 1 rue des fossés saint bernard 75005 Paris FRANCE. tél. : 01-40-51-34-90 Courriel : daj@imara.be.org  
Adresse internet : http://imara.be.e-marchespublics.com.  
Adresse internet du profil d'acheteur : https://imara.be.e-marchespublics.com/pack/annonce\_marche\_public\_5887\_1132716.html.  
Objet du marché : Travaux d'aménagement muséographique de l'exposition temporaire "BYBLOS"  
Lieu d'exécution et de livraison : 1 rue des Fossés Saint Bernard Place Mohammed V 75005 PARIS  
Caractéristiques principales :  
Le présent marché prend la forme d'un marché ordinaire pour l'ensemble des lots, hormis pour le lot 1 prenant la forme mixte suivante :  
- Un marché ordinaire portant sur les travaux  
- Une partie sous forme d'accord-cadre à bons de commande portant sur les interventions humaines ponctuelles.  
S'agissant des prestations occasionnelles, l'accord-cadre à bons de commande est mono-attributaire et concilié sans valeur minimum et avec une valeur maximum de 10j sur la durée du marché.  
Possibilité de présenter une offre pour tous les lots  
Durée du marché ou délai d'exécution : 7 mois à compter de la notification du marché.  
Les candidatures et les offres seront entièrement rédigées en langue française ainsi que les documents de présentation associés.  
Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat :  
Documents à produire obligatoirement par le candidat, à l'appui de sa candidature :  
- Déclaration sur l'honneur du candidat justifiant qu'il n'entre dans aucun des cas d'interdiction de soumissionner obligatoires prévus aux articles L. 2141-1 à L. 2141-5 ou aux articles L. 2141-7 à L. 2141-10 du code de la commande publique ou, pour les marchés publics de défense ou de sécurité, qu'il n'entre dans aucun des cas d'interdiction de soumissionner obligatoires prévus aux articles L. 2341-1 à L. 2341-5 ou aux articles L. 2141-7 à L. 2141-10 du code de la commande publique (si cette déclaration n'est pas déjà demandée dans le cadre du formulaire DC1, ci-après).  
Documents à produire à l'appui des candidatures par le candidat, au choix de l'acheteur public :  
- Déclaration concernant le chiffre d'affaires global et le chiffre d'affaires concernant les fournitures, services ou travaux objet du marché, réalisés au cours des trois derniers exercices disponibles (renseignements à inscrire dans le formulaire DC2, si celui-ci est demandé par l'acheteur public).  
- Déclaration appropriée de banques ou preuve d'une assurance pour les risques professionnels (déclaration à produire en annexe du formulaire DC2, si celui-ci est demandé par l'acheteur public).  
- Déclaration indiquant les effectifs moyens annuels du candidat et l'importance du personnel d'encadrement pour chacune des trois dernières années (déclaration à produire en annexe du formulaire DC2, si celui-ci est demandé par l'acheteur public).  
- Présentation d'une liste des travaux exécutés au cours des cinq dernières années, appuyée d'attestations de bonne exécution pour les travaux les plus importants. Ces attestations indiquent le montant, l'époque et le lieu d'exécution des travaux et précisent s'ils ont été effectués selon les règles de l'art et menés régulièrement à bonne fin (documents à fournir en annexe du formulaire DC2, si celui-ci est demandé par l'acheteur public).  
- Déclaration indiquant l'outillage, le matériel et l'équipement technique dont le candidat dispose pour la réalisation de marchés de même nature (déclaration à produire en annexe du formulaire DC2, si celui-ci est demandé par l'acheteur public).  
- Formulaire DC1, Lettre de candidature - Habilitation du mandataire par ses co-traitants (disponible à l'adresse suivante : http://www.economie.gouv.fr/daj/formulaires-declaration-du-candidat).  
- Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupement (disponible à l'adresse suivante : http://www.economie.gouv.fr/daj/formulaires-declaration-du-candidat).  
- Formulaire DC4, Déclaration de sous-traitance (disponible à l'adresse suivante : http://www.economie.gouv.fr/daj/formulaires-declaration-candidat-dc1-dc2-dc3-dc4).  
- Si s'appuie, pour présenter sa candidature, sur les capacités professionnelles, techniques et financières d'autres opérateurs économiques, le candidat produit les mêmes documents concernant cet opérateur économique que ceux qui lui sont exigés par l'acheteur public. Le candidat doit également apporter la preuve que chacun de ces opérateurs économiques mettra à sa disposition les moyens nécessaires, pendant toute la durée d'exécution du marché public ou de l'accord-cadre (documents à produire en annexe du formulaire DC2, si celui-ci est demandé par l'acheteur public).  
Documents à produire obligatoirement par l'attributaire, avant la signature et la notification du marché public ou de l'accord-cadre (formulaire NOT1) :  
- Les pièces prévues aux articles D. 8222-5 ou D. 8222-7 et D. 8222-8 du code de travail.  
- Si l'attributaire est établi en France, les attestations et certificats délivrés par les administrations et organismes compétents prouvant qu'il a satisfait à ses obligations fiscales et sociales ou un état annuel des certificats reçus (formulaire NOT12).  
Les candidats sont invités à se reporter au règlement de consultation.  
Critères d'attribution :  
Offre économiquement la plus avantageuse appréciée en fonction des critères énoncés dans le cahier des charges (règlement de la consultation, lettre d'invitation ou document descriptif).  
Type de procédure : procédure adaptée.  
Date limite de réception des offres : 17 Décembre 2025 à 12:00  
Délai minimum de validité des offres : 180 jours à compter de la date limite de réception des offres.  
Autres renseignements :  
Renseignements complémentaires : Cf RC  
Conditions de remise des offres ou des candidatures :  
Les offres doivent être déposées obligatoirement sur le profil d'acheteur avant la date limite de remise des offres : https://imara.be.e-marchespublics.com/pack/annonce\_marche\_public\_5887\_1132716.html  
Date d'envoi du présent avis à la publication : 02 Décembre 2025.  
Adresse à laquelle les offres/candidatures/demandes de participation doivent être envoyées : , adresse internet : https://imara.be.e-marchespublics.com/pack/annonce\_marche\_public\_5887\_1132716.html  
Renseignements relatifs aux lots :  
Lot n° 1 : Aménagement muséographique.  
Lot n° 2 : Graphisme et signalétique.  
Lot n° 3 : Electricité et éclairage.  
Lot n° 4 : Audiovisuel.  
Lot n° 5 : Sociage.  
Sociage

terdiction de soumissionner obligatoires prévus aux articles L. 2341-1 à L. 2341-3 ou aux articles L. 2141-7 à L. 2341-5 du code de la commande publique (si cette déclaration n'est pas déjà demandée dans le cadre du formulaire DC1, ci-après).  
Documents à produire à l'appui des candidatures par le candidat, au choix de l'acheteur public :  
- Déclaration concernant le chiffre d'affaires global et le chiffre d'affaires concernant les fournitures, services ou travaux objet du marché, réalisés au cours des trois derniers exercices disponibles (renseignements à inscrire dans le formulaire DC2, si celui-ci est demandé par l'acheteur public).  
- Déclaration appropriée de banques ou preuve d'une assurance pour les risques professionnels (déclaration à produire en annexe du formulaire DC2, si celui-ci est demandé par l'acheteur public).  
- Déclaration indiquant les effectifs moyens annuels du candidat et l'importance du personnel d'encadrement pour chacune des trois dernières années (déclaration à produire en annexe du formulaire DC2, si celui-ci est demandé par l'acheteur public).  
- Présentation d'une liste des travaux exécutés au cours des cinq dernières années, appuyée d'attestations de bonne exécution pour les travaux les plus importants. Ces attestations indiquent le montant, l'époque et le lieu d'exécution des travaux et précisent s'ils ont été effectués selon les règles de l'art et menés régulièrement à bonne fin (documents à fournir en annexe du formulaire DC2, si celui-ci est demandé par l'acheteur public).  
- Déclaration indiquant l'outillage, le matériel et l'équipement technique dont le candidat dispose pour la réalisation de marchés de même nature (déclaration à produire en annexe du formulaire DC2, si celui-ci est demandé par l'acheteur public).  
- Formulaire DC1, Lettre de candidature - Habilitation du mandataire par ses co-traitants (disponible à l'adresse suivante : http://www.economie.gouv.fr/daj/formulaires-declaration-du-candidat).  
- Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupement (disponible à l'adresse suivante : http://www.economie.gouv.fr/daj/formulaires-declaration-du-candidat).  
- Formulaire DC4, Déclaration de sous-traitance (disponible à l'adresse suivante : http://www.economie.gouv.fr/daj/formulaires-declaration-candidat-dc1-dc2-dc3-dc4).  
- Si s'appuie, pour présenter sa candidature, sur les capacités professionnelles, techniques et financières d'autres opérateurs économiques, le candidat produit les mêmes documents concernant cet opérateur économique que ceux qui lui sont exigés par l'acheteur public. Le candidat doit également apporter la preuve que chacun de ces opérateurs économiques mettra à sa disposition les moyens nécessaires, pendant toute la durée d'exécution du marché public ou de l'accord-cadre (documents à produire en annexe du formulaire DC2, si celui-ci est demandé par l'acheteur public).  
Documents à produire obligatoirement par l'attributaire, avant la signature et la notification du marché public ou de l'accord-cadre (formulaire NOT1) :  
- Les pièces prévues aux articles D. 8222-5 ou D. 8222-7 et D. 8222-8 du code de travail.  
- Si l'attributaire est établi en France, les attestations et certificats délivrés par les administrations et organismes compétents prouvant qu'il a satisfait à ses obligations fiscales et sociales ou un état annuel des certificats reçus (formulaire NOT12).  
Les candidats sont invités à se reporter au règlement de consultation.  
Critères d'attribution :  
Offre économiquement la plus avantageuse appréciée en fonction des critères énoncés dans le cahier des charges (règlement de la consultation, lettre d'invitation ou document descriptif).  
Type de procédure : procédure adaptée.  
Date limite de réception des offres : 17 Décembre 2025 à 12:00  
Délai minimum de validité des offres : 180 jours à compter de la date limite de réception des offres.  
Autres renseignements :  
Renseignements complémentaires : Cf RC  
Conditions de remise des offres ou des candidatures :  
Les offres doivent être déposées obligatoirement sur le profil d'acheteur avant la date limite de remise des offres : https://imara.be.e-marchespublics.com/pack/annonce\_marche\_public\_5887\_1132716.html  
Date d'envoi du présent avis à la publication : 02 Décembre 2025.  
Adresse à laquelle les offres/candidatures/demandes de participation doivent être envoyées : , adresse internet : https://imara.be.e-marchespublics.com/pack/annonce\_marche\_public\_5887\_1132716.html  
Renseignements relatifs aux lots :  
Lot n° 1 : Aménagement muséographique.  
Lot n° 2 : Graphisme et signalétique.  
Lot n° 3 : Electricité et éclairage.  
Lot n° 4 : Audiovisuel.  
Lot n° 5 : Sociage.  
Sociage

92 VILLE DE FONTENAY-AUX-ROSES



COUVERTURE / ZINGUERIE (LOT 7)

AVIS D'APPEL PUBLIC A LA CONCURRENCE

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 un marché public  
Objet : Lot 7 : Couverture / Zinguerie  
Référence acheteur : 24A11B  
Type de marché : Travaux  
Procédure : Procédure adaptée ouverte  
Technique d'achat : Sans objet  
Lieu d'exécution : 75 rue Boucicaud  
92260 Fontenay-aux-Roses  
Durée : 2 mois.  
Description : Le contrat porte sur les prestations suivantes : Travaux de rénovation et extension de la Halle du marché.  
La présente consultation concerne uniquement le lot n°7 - Couverture / Zinguerie, correspondant à un besoin nouveau rattaché au même projet. Les autres lots ont fait l'objet d'une procédure antérieure et ont déjà été attribués.  
L'opération globale prévoit la rénovation et l'extension de la halle couverte située au 19 rue La Boissière.  
Dans ce contexte, le Lot 7 porte spécifiquement sur les interventions relatives à la toiture, à réaliser en coordination avec les corps d'état déjà présents sur le chantier. L'opération étant en cours, le titulaire devra intégrer ses prestations dans une organisation existante et respecter le phasage général défini par la maîtrise d'oeuvre. Les travaux seront exécutés en site occupé. Toutefois, aucune intervention ne pourra avoir lieu les jours de marché (mardi et samedi matin), afin de garantir la sécurité du public et la continuité d'usage de la halle.  
Le titulaire devra prendre en compte l'ensemble des contraintes du site, assurer la coactivité avec les autres entreprises, et adapter ses moyens en conséquence pour permettre la bonne réalisation du chantier et le respect du calendrier prévisionnel. Les travaux du Lot 7 devront s'exécuter conformément au calendrier d'ensemble du chantier, sur une durée maximale de 2 mois, en coordination avec les autres corps d'état  
Classification CPV :  
Principale : 45261210 - Travaux de couverture  
Complémentaires : 14713000 - Zinc 45261213 - Travaux de couverture métallique  
45261420 - Travaux d'étanchéification  
Forme du marché : Prestation divisée en lots : Non  
Les variantes sont exigées : Non  
Conditions de participation  
Critères : renvoi au R.C.  
Marché réservé : NON  
Réduction du nombre de candidats : Non  
La consultation comporte des tranches : Oui  
Possibilité d'attribution sans négociation : Oui  
Visite obligatoire : Oui  
les dates possibles pour les visites :  
- Mardi 09 décembre à 14h  
- Mardi 16 décembre à 14h  
Critères d'attribution :  
Offre économiquement la plus avantageuse appréciée en fonction des critères énoncés dans le cahier des charges (règlement de la consultation, lettre d'invitation ou document descriptif).  
Renseignements d'ordre administratifs :  
Santatara RANDRIAMANANTSOA  
Tél : 01 41 13 20 00  
L'intégralité des documents de la consultation se trouve sur le profil d'acheteur : Oui  
Dépôt dématérialisé : Activé  
Présentation des offres par catalogue électronique : Exigée  
Remise des offres : 12/01/26 à 15h00 au plus tard.  
Langues pouvant être utilisées dans l'offre ou la candidature : français.  
Envoi à la publication le : 27/11/25  
Les dépôts de plis doivent être impérativement remis par voie dématérialisée. Pour retrouver cet avis intégral, accéder au DCE, poser des questions à l'acheteur, déposer un pli, allez sur https://www.marches-publics.info/accueil.htm

COMMENT PUBLIER VOS ANNONCES //

■ Ksenia SEDOVA : 01 87 39 84 40  
■ Par E-mail : marchespublics@lesechos.fr  
■ Par courrier au : Dematis - 10 bd de Grenelle CS 10817 - 75738 PARIS CEDEX 15  
Date limite de réception : le lundi midi pour une parution le mercredi suivant dans Les Echos Entreprises et Collectivités.

95 VAL D'OISE HABITAT



DÉMOLITION DE 3 MAISONS INDIVIDUELLES ET CONSTRUCTION DE 40 LOGEMENTS COLLECTIFS

AVIS RECTIFICATIF DU 28/11/25

VAL D'OISE HABITAT  
Mme Séverine LEPLUS - Directrice Générale  
1 avenue de la Palette  
95031 CERGY  
Tél : 01 34 41 64 64  
mél : correspondre@aws-france.com  
web : https://www.valdoisehabitat.fr/  
Référence : Trvx MERIEL  
Objet : Travaux de démolition de 3 maisons individuelles et de construction de 40 logements collectifs - avenue V.HUGO à MERIEL (95630)  
Remise des offres :  
au lieu de : 09/01/26 à 14h00 au plus tard.  
lire : 30/01/26 à 14h00 au plus tard.  
Date d'ouverture des offres :  
au lieu de : 09/01/26 à 15h00 au plus tard.  
lire : 30/01/26 à 15h00 au plus tard.  
Pour retrouver cet avis intégral, allez sur https://agysoft.marches-publics.info

AVIS D'ATTRIBUTION

94 VILLE DE SAINT-MAUR-DES-FOSSÉS



INSTALLATION ET EXPLOITATION D'UNE PATINOIRE PLACE DE MOLÈNES

AVIS D'ATTRIBUTION DE CONCESSION

VILLE DE SAINT-MAUR-DES-FOSSÉS  
M. Pierre-Michel DELECROIX - Maire  
Hôtel de Ville  
Place Charles de Gaulle  
94100 Saint-Maur-des-Fossés  
Tél : 01 45 11 65 79  
mél : marches-publics@mairie-saint-maur.com  
web : https://www.saint-maur.com/  
S.RET 21940068600016  
Objet : installation et exploitation d'une patinoire Place de Molènes  
Référence acheteur : 2025-08PO0339  
Nature du marché : Services  
Concession  
Classification CPV :  
Principale : 92330000 - Services de zones récréatives  
Instance chargée des procédures de recours : Tribunal administratif de Melun  
43, rue du Général de Gaulle  
BP 8630 - 77008 Melun - Cedex  
Tél : 0160566630 - Fax : 0160566610  
greffe.ta-melun@juradm.fr  
Attribution  
Valeur totale du marché (hors TVA) : 73500 €  
Nombre d'offres reçues : 1  
Date de la décision d'attribution de la concession par l'autorité déléguée : 01/12/25  
n° : 2533900  
SYNERGLACE, 2 RUE DE LA FORET, 68990 HEIMSBRUNN  
montant prévisionnel de l'ensemble des sommes à percevoir par le délégataire, qu'elles soient liées ou non au résultat de l'exploitation du service, et quelle que soit leur origine  
Envoi le 02/12/25 à la publication  
Pour retrouver cet avis intégral, allez sur https://www.marches-publics.info

Entreprises & Collectivités

Nos solutions vous accompagnent dans votre transformation numérique

CONVOCATIONS SIGNATURES PARAPHEURS Dematis  
DEMATÉRIALISATION ASSEMBLÉES VOTES  
www.dematis.com



Les Echos

ENTREPRISES & COLLECTIVITÉS

SPÉCIAL RHÔNE

# Malgré le repli industriel, Usin Lyon Parilly poursuit sa mue

Quatre millions d'euros sont investis dans un nouveau bâtiment industriel sur la friche Bosch de Vénissieux, renommée Usin Lyon Parilly.

Stéphane Frachet  
— Correspondant à Lyon —

La friche de l'ancienne usine Bosch à Vénissieux est de nouveau en travaux. Sur ce site rebaptisé Usin Lyon Parilly, la SERL (société d'équipement de la région lyonnaise) vient de lancer la construction d'un bâtiment industriel. Quatre millions d'euros sont investis par le bras armé de la métropole de Lyon avec le soutien de la Banque des territoires et de la Caisse d'Épargne, qui est au capital de la SAS Usin, la société ad hoc qui porte les investissements.

Sur 2.600 mètres carrés, quatre cellules modulables sont prévues pour une livraison l'été prochain. Des bureaux ou des laboratoires sont possibles. La partie ateliers dispose d'une hauteur de près de huit mètres sous plafond et d'une dalle renforcée. Couvert de panneaux solaires, le bâtiment vise une certification Breeam pour sa performance énergétique.

En plein ralentissement dans l'industrie, et pour les levées de fonds des start-up industrielles en particulier, cet investissement est « une prise de risque », reconnaît Emeline Baume, vice-présidente économie et emploi de la métropole de Lyon. Mais nous avons besoin de maintenir une offre immobilière pour nos entreprises, ce qui leur assure une visibilité ».

Lancé en blanc, c'est-à-dire sans réservation, le bâtiment a déjà trouvé deux preneurs, dont un qui a signé son engagement. Créée en 2022 par deux ex-ingénieurs de Symbio, Faactopi emménagera l'été prochain. Cette société, à la fois bureau d'études et assembleur, fournit une ligne de production « agile et modulaire à des clients porteurs d'innovation » dans le spatial, la défense et les dispositifs médicaux, explique Saadia Ajana, directrice générale et cofondatrice avec Bertrand Joubert, directeur des opérations. Faactopi a mis au point son propre outil logiciel pour reconfigurer rapidement une chaîne d'assemblage.

**Pôle Lyve pour les start-up naissantes**  
Au-delà de locaux neufs et fonctionnels, le duo met en avant « la proximité de la ville et des axes de communication qui permet de recruter des techniciens qui ne vont pas



Usin Lyon Parilly, sur la friche Bosh de Vénissieux de plus de 10 hectares, va accueillir de nouvelles entreprises et un pôle Lyve de la métropole de Lyon. Ici, l'un des futurs bâtiments du site. Photo Atelier 4+

dépenser 300 euros de leur salaire mensuel dans leur voiture », résume Saadia Ajana. Autre intérêt : le site est sécurisé, « ce qui rassure des clients qui ont des projets sensibles », ajoute-t-elle.

La métropole de Lyon et la SERL cherchent aussi à développer un écosystème autour des start-up présentes, parmi lesquelles Mob-Energy et Mecaware qui sont déjà bien installées dans l'univers des batteries électriques, ou Revcoo, dans la décarbonation des usines. Pour accueillir les jeunes pousses naissantes, la métropole de Lyon a lancé, cet été, le chantier d'un quatrième pôle Lyve, après ceux de Neuville-sur-Saône, Givors et Lyon 9°. Ce dispositif métropolitain qui associe quelque 300 partenaires de la création d'entreprise, n'avait pas encore de déclinaison purement industrielle.

A l'entrée du site de Vénissieux, un bâtiment à ossature bois de 1.700 m<sup>2</sup> est sorti de terre. Dès la fin de l'hiver, il proposera neuf ateliers et des bureaux. Porté par la métropole de Lyon, le projet mobilise 7,5 millions d'euros, dont un cofinancement 4 millions répartis entre l'Etat et la région Auvergne-

« La proximité de la ville et des axes de communication permet de recruter des techniciens qui ne vont pas dépenser 300 euros de leur salaire mensuel dans leur voiture. »

SAADIA AJANA  
Directrice générale et cofondatrice de Faactopi

Rhône-Alpes grâce au contrat de plan Etat-Région (1,5 million d'euros) et au fonds de transition juste de l'Union européenne (2,5 millions).

Huit ans après la fin de la production, la reconversion de la friche Bosch est à mi-chemin du programme lancé en 2019, annonçant 80 millions d'euros de travaux. Plus de 350 personnes y travaillent. « C'est le totem de l'industrie en ville », selon Vincent Malfère, directeur général de la SERL, est plutôt bien rempli, puisque, outre les start-up, il vient d'attirer l'allemand Synlab, un poids lourd de l'analyse médicale qui voulait regrouper plusieurs entités sur un même laboratoire.

Cet été, ce concurrent des français Biogroup et Eurofins a pris plus de 5.000 m<sup>2</sup>, soit la moitié du bâtiment laissé libre après le départ de Symbio pour son usine de Saint-Fons. L'aménagement est en cours. L'autre lot de même taille reste libre, sans doute pour un certain temps. « Les grandes surfaces industrielles sont au point mort y compris à Lyon. Les donneurs d'ordre sont dans l'expectative », observe un agent immobilier lyonnais, qui espère un rebond en 2026. ■

Enjoué, entreprise à but d'emploi, déborde d'activité

Sur le territoire zéro chômeur, du quartier Saint-Jean à Villeurbanne, Enjoué trie des jouets usagés.

L'année 2025 devrait se terminer avec un doublement de la collecte de jouets pour Enjoué, l'entreprise à but d'emploi (EBE) du territoire zéro chômeur de longue durée (TZCLD) du quartier Saint-Jean, à Villeurbanne. Soit environ 14 tonnes de jeux de société, de peluches et autres jeux de construction, et des montagnes de Playmobil et de Lego en vrac. « Nous les recevons incomplets et abîmés le plus souvent. Un tri et un nettoyage sont effectués. Un jeu complet est revendu 5 euros », montre Gilles Malandrin, directeur, qui évalue à 10 % le volume de jouets commercialisables.

La plupart d'entre eux sont écoulés grâce au concept-store Reloved, mis à disposition par Westfield dans son centre commercial de Part-Dieu à Lyon. « Des salariés d'Enjoué s'y approprient les métiers de la vente », signale-t-il.

Il existe désormais 83 territoires zéro chômeur de longue durée qui emploient près de 4.000 salariés, ex-chômeurs.

En début d'année, Enjoué s'est émanée de sa société mère, Emerjean, une autre EBE de Villeurbanne. Elle a emménagé dans 600 m<sup>2</sup> de locaux à un coup de dé de la station de métro de Vaulx-en-Velin La Soie, qui voit grandir un quartier d'affaires autour d'elle. La vente de jouets ne couvre que 10 à 15 % du budget de cette EBE qui est de 700.000 euros en 2025. 70 % des recettes proviennent du transfert des aides à l'emploi de l'Etat et de la métropole de Lyon. Le complément vient du mécénat. « Notre objectif est de doubler nos ventes de jouets et le mécénat », assure Gilles Malandrin, qui recrute 14 personnes supplémentaires, en plus de la trentaine de salariés déjà présents, à l'approche des fêtes.

# Villeurbanne : la salle de spectacle le Transbordeur poursuit sur sa lancée

Dédiée aux musiques actuelles, la salle poursuivra sa route durant la prochaine décennie avec l'équipe de la société Transmission.

Françoise Sigot

On prend les mêmes et on recommence. A Villeurbanne, la société Transmission qui gère le Transbordeur, salle consacrée aux musiques actuelles, depuis 2010, restera aux manettes. Elle était la seule à s'être positionnée sur la consultation relancée en début d'année par la métropole lyonnaise.

L'équipe pilotée par Cyrille Bonin va poursuivre sur les dix prochaines années. « Nous accueillons environ 200 concerts par an dont deux tiers d'artistes français. Cela nous permet de réunir en moyenne 150.000 spectateurs chaque année », égrène le directeur de la salle située à la lisière de Lyon et de Villeurbanne, dans une ancienne usine de traitement des eaux. La jauge ne devrait guère bouger, même si Cyrille Bonin

souhaite ouvrir un peu plus l'espace extérieur attenant à la salle pour y organiser des manifestations plus intimistes, voire des événements privés. Il promet également d'investir pour « mieux remplir nos missions citoyennes », en renvoyant à l'été pour détailler son plan d'action sur la prochaine décennie.

**800.000 euros d'investissements**  
La délégation de service publique qui prendra effet le 30 juin prévoit à cet effet 800.000 euros d'investissements et un chiffre d'affaires de 30 millions d'euros sur 10 ans. La nouveauté de cette nouvelle délégation de service est à aller chercher du côté de la métropole qui reprend la gestion de la salle, qu'elle laissait jusque-là entre les mains de la ville de Lyon, suivant un accord

passé depuis sa création. Plus qu'une simplification administrative. « C'est important d'avoir un lieu consacré aux musiques actuelles et aux musiques jeunes, engagé sur des valeurs qui ne sont pas celles d'une culture laissée uniquement aux marchés et aux acteurs privés », indique Cédric Van Styvendael, vice-président de la métropole chargé de la culture.

Dans cette logique, la collectivité avait déjà remis la main l'an dernier sur la chapelle de la Trinité, autre salle lyonnaise de concert, en lançant un appel à manifestation d'intérêt. Elle en fait de même avec les Grandes Locos à Oullins, où elle a rénové une partie d'un ancien site de la SNCF pour y organiser des manifestations festives culturelles, notamment la biennale d'art contemporain. ■



Le Transbordeur accueille 200 concerts et 150.000 spectateurs par an. DR

**L'Organisation internationale du travail intéressée**  
Inspirée par le territoire zéro chômeur de Mauléon (Deux-Sèvres), l'expérimentation a fait florès pour lutter contre la pauvreté et la rupture avec le monde du travail. Il existe désormais 83 TZCLD qui emploient près de 4.000 salariés, ex-chômeurs de très longue durée.

Le principe intéresse l'Organisation internationale du travail (OIT), qui a visité Emerjean début novembre. Mais cet objet économique singulier, qui utilise l'argent des allocations pour le transformer en salaire, est régulièrement attaqué au Parlement. En juin, l'ex-ministre du travail Astrid Panosyan-Bouvet craignait « un gâchis d'argent public ». Elle a été remplacée par Jean-Pierre Farandou, l'ex-patron de la SNCF, qui ne s'est pas encore exprimé sur le sujet. « Nous remettons dans l'emploi des adultes exclus, par exemple des mères à qui cela reviendrait trop cher en garde d'enfants ou parce que les employeurs refusent ceux qui ne parlent pas encore bien français », argumente Gilles Malandrin, qui ajoute que l'EBE est un outil pertinent pour monter des plans de formation sur mesure. — S. Fr.



ANNONCES JUDICIAIRES ET LÉGALES

69 • RHÔNE

SOCIETES

ALP01329108

HELANCE SASU au capital de 850 000 euros. Siège social : La Gouyonne 07220 ST MONTAN. 880 627 419 RCS AUBENAS. Aux termes d'une décision en date du 15 octobre 2025, l'Associée Unique a décidé de transférer le siège social La Gouyonne, 07220 ST MONTAN au 3 cours Charlemagne 69002 LYON à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2025 et de modifier en conséquence l'article 4 des statuts. La Société, immatriculée au Registre du commerce et des sociétés d'AUBENAS sous le numéro 880 627 419 fera l'objet d'une nouvelle immatriculation auprès du Registre du commerce et des sociétés de LYON. Président : Madame Fabienne LEMAIGRE-VOREAUX, demeurant La Gouyonne, 07220 ST MONTAN. POUR AVIS La Présidente

ALP01329013

EASG, SCI au capital de 600 €, 162 Route du Darroux 69460 SAINT-ETIENNE-DES-OUILLIERES 842 077 125 RCS VILLE-FRANCHE-TARARE. Par décisions unanimes des associés du 14/11/2025, à effet de ce jour, le siège social est transféré au 151 Impasse du Bois de Ternand 01480 FRANS et l'article 4 des statuts est donc modifié. Mention au RCS de VILLE-FRANCHE-TARARE et de BOURG-EN-BRESSE désormais compétent.

ALP01330467

Rectificatif à la publicité ALP 01239012 du 16 Juillet 2025 dans LES ECHOS concernant la société FINANCIERE MAL-GREG.  
Il fallait lire : Monsieur Grégory FIORINI demeurant à MARENNES (69970) 1 A Route de Simandres 69970 MARENNES

VENTE DE FONDS - GERANCE

ALP01329483

Suivant acte sous seing privé du 24.11.2025 la Société dénommée BOULANGERIES BG, dont le siège est à CHATEAURENARD (13160) 615 avenue de la Chaffine, identifiée au SIREN sous le numéro 478455793 et immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de TARASCON, a confié, à titre de location-gérance, à la Société dénommée BLARIESTE, Société par actions simplifiée au capital de 20.000,00 €, dont le siège est à SAINT PRIEST (69800) - 220 route de Grenoble, identifiée au SIREN sous le numéro 935 064 717 et immatriculée au RCS de LYON, 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 », explicité sous l'enseigne « MARIE BLACHERE » dans des Locaux sis 220 route de Grenoble - 69800 SAINT PRIEST, pour une durée d'un (1) an à compter du 1<sup>er</sup> décembre 2025. Le Contrat ne peut en aucun cas se renouveler par tacite reconduction.

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

Un service Les Echos Le Parisien Services - RCS 799 256 185

#JALPRO

actus des réseaux

CCI PAU BÉARN

DAVID CONTÉ REJOINT LA CCI PAU BÉARN POUR RENFORCER SON PÔLE ATTRACTIVITÉ

La chambre consulaire des Pyrénées-Atlantiques consolide ses équipes développement et attractivité avec la nomination de David Conté au poste de responsable de l'attractivité du Béarn. En coordination avec les acteurs publics, institutionnels et privés, David Conté a pour mission de mettre en œuvre une stratégie de communication pour promouvoir les atouts économiques du Béarn, d'accompagner les entreprises du territoire et les porteurs de projets souhaitant s'y implanter, de faciliter les relations entre les entreprises, les

collectivités et les partenaires financiers, et de développer des événements et nouer des partenariats durables.

OBADIA ACHILLE

CRÉATION DU CABINET OBADIA ACHILLE À PARIS

Le Cabinet Obadia Achille, cabinet spécialisé en droit des affaires, annonce son lancement à Paris. Fondé par Vanessa Obadia Achille, avocate en droit des sociétés, le cabinet accompagne les entrepreneurs, les dirigeants et les sociétés dans leurs enjeux juridiques stratégiques. Avec une approche « claire et efficace », le cabinet propose des réponses réactives et un langage simple, au service des décisions des dirigeants.

ENVOYEZ VOS ACTUS À COLLIVIER@LESECHOS.FR

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), Morbihan (56), Bas-Rhin (67), 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 2025 et MODALITÉS DE PUBLICATION (Arrêté du 16 décembre 2024)  
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. 0,187 € : 21 Côte-d'Or / 22 Côtes-d'Armor / 25 Doubs / 30 Gard / 56 Morbihan / 67 Bas-Rhin / 68 Haut-Rhin / 71 Saône-et-Loire / 85 Vendée. 0,193 € : 69 Rhône. 0,225 € : 78 Yvelines / 91 Essonne / 95 Val-d'Oise. 0,237 € : 75 Paris / 92 Hauts-de-Seine / 93 Seine-Saint-Denis / 94 Val-de-Marne.

ANNONCES DE MODIFICATION UNIQUE D'UNE SOCIÉTÉ (tarifs forfaitaires)

Modification / Départements	Annexes I à VI	Annexe VII
Transfert de siège / Changement de dirigeant / Commissaire aux comptes (nomination et cessation) / Durée de la société	108 €	125 €
Capital social / Changement d'objet social / Nomination d'administrateur judiciaire	135 €	156 €
Dénomination sociale / Sigle / Forme juridique / Cessions de parts / Mouvement d'associés	197 €	225 €
Non-dissolution (capitaux propres inférieurs à 50 % du capital)	82 €	92 €

ANNONCES DE CONSTITUTION DE SOCIÉTÉ (Tarifs forfaitaires)

Arrêté du 16 décembre 2024 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	141 €	165 €
SAS	197 €	231 €
EURL	123 €	146 €
SARL	147 €	171 €
SCI	189 €	221 €
Société civile	220 €	260 €
SA	395 €	462 €
SNC	218 €	257 €

ANNONCES DE DISSOLUTION, LIQUIDATION, PROCÉDURES COLLECTIVES ET CHANGEMENT DE NOM PATRONYMIQUE (Tarifs forfaitaires)

Arrêté du 16 décembre 2024 modifiant l'arrêté du 19 novembre 2021 relatif au tarif annuel et aux modalités de publication des annonces judiciaires et légales

	Dpts annexes I-VI : 152 € Dpts annexe VII : 179 €
DISSOLUTION ANTICIPÉE NOMINATION DES LIQUIDATEURS	
CLÔTURE DE LA LIQUIDATION	Dpts annexes I-VI : 110 € Dpts annexe VII : 128 €
OUVERTURE DU JUGEMENT DE PROCÉDURE COLLECTIVE	Dpts annexes I-VI : 65 € Dpts annexe VII : 77 €
CLÔTURE DU JUGEMENT DE PROCÉDURE COLLECTIVE	Dpts annexes I-VI : 36 € Dpts annexe VII : 42 €
CHANGEMENT DE NOM PATRONYMIQUE	Tous dpts : 57 €

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





AVIS D'APPELS D'OFFRES

FOURNITURES

75 FRANCECLAT



MACHINES DE NETTOYAGE DE PIÈCES OU DE COMPOSANTS DE BIJOUTERIE-JOAILLERIE

1. Acheteur : FRANCECLAT  
22, avenue Franklin Roosevelt  
75008 Paris  
Contact : achats@franceclat.fr  
2. Objet du marché : Dans le cadre d'une étude sur le nettoyage de pièces ou de composants de bijouterie-joaillerie en cours ou en fin de fabrication, Franceclat souhaite s'équiper de plusieurs machines représentatives des ateliers de ses ressortissants.  
3. Type de marché : Fourniture  
4. Type de procédure : Le marché est passé selon une procédure adaptée. Franceclat se réserve le droit de négocier avec les candidats ayant remis une offre.  
5. Langue : L'offre du candidat sera entièrement rédigée en langue française.  
6. Unité monétaire : Le candidat est informé que le marché sera conclu en euro.  
7. Lieu d'obtention du cahier des charges : Le cahier des charges peut être demandé par courriel à l'adresse ci-dessus.  
8. Critères de choix : Offre économiquement la plus avantageuse, appréciée en fonction des critères énoncés dans le cahier des charges : prix (40 %) et valeur technique (60 %).  
9. Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat : Documents à produire à l'appui de sa candidature par le candidat :  
• Formulaire DC1, Lettre de candidature - Habilitation du mandataire par ses co-traitants ;  
• Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupement ;  
• un extrait K-bis ou tout document équivalent de moins de 3 mois ;  
• une attestation sur l'honneur relative à sa conformité en matière d'obligations fiscales et sociales, de non admission à une procédure collective ou à une mesure de faillite personnelle ou d'interdiction de gérer, de non impossibilité de participer à la présente procédure (non condamnation à une peine d'exclusion des marchés publics, mesure d'exclusion des contrats administratifs en vertu d'une décision administrative prise en application de l'article L. 8272-4 du code du travail...) ;  
• une liste de références récentes concernant la fourniture de machines similaire.  
10. Date limite de remise des offres : 12 janvier 2026 à 13h00.  
11. Renseignements complémentaires : Ils peuvent être obtenus auprès de l'acheteur à l'adresse et aux coordonnées ci-dessus.

75 FRANCECLAT



SYSTÈME DE SABLAGE COBOTISÉ DE PIÈCES DE BIJOUTERIE-JOAILLERIE

1. Acheteur : FRANCECLAT  
22, avenue Franklin Roosevelt  
75008 Paris  
Contact : achats@franceclat.fr  
2. Objet du marché : Dans le cadre d'une étude sur le sablage de pièces de bijouterie-joaillerie, Franceclat souhaite s'équiper de plusieurs machines permettant de constituer un système de sablage cobotisé.  
3. Type de marché : Fourniture  
4. Type de procédure : Le marché est passé selon une procédure adaptée. Franceclat se réserve le droit de négocier avec les candidats ayant remis une offre.  
5. Langue : L'offre du candidat sera entièrement rédigée en langue française.  
6. Unité monétaire : Le candidat est informé que le marché sera conclu en euro.  
7. Lieu d'obtention du cahier des charges : Le cahier des charges peut être demandé par courriel à l'adresse ci-dessus.  
8. Critères de choix : Offre économiquement la plus avantageuse, appréciée en fonction des critères énoncés dans le cahier des charges : prix (40 %) et valeur technique (60 %).  
9. Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat : Documents à produire à l'appui de sa candidature par le candidat :  
• Formulaire DC1, Lettre de candidature - Habilitation du mandataire par ses co-traitants ;  
• Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupement ;  
• un extrait K-bis ou tout document équivalent de moins de 3 mois ;  
• une attestation sur l'honneur relative à sa conformité en matière d'obligations fiscales et sociales, de non admission à une procédure collective ou à une mesure de faillite personnelle ou d'interdiction de gérer, de non impossibilité de participer à la présente procédure (non condamnation à une peine d'exclusion des marchés publics, mesure d'exclusion des contrats administratifs en vertu d'une décision administrative prise en application de l'article L. 8272-4 du code du travail...) ;  
• une liste de références récentes concernant la fourniture de machines similaire.  
10. Date limite de remise des offres : 12 janvier 2026 à 13h00.  
11. Renseignements complémentaires : Ils peuvent être obtenus auprès de l'acheteur à l'adresse et aux coordonnées ci-dessus.

SERVICES

75 FRANCECLAT



ÉTUDE SUR L'ÉQUIPEMENT EN ARTS DE LA TABLE DES MÉNAGES ET DES COLLECTIVITÉS, HÔTELLERIE ET RESTAURATION (CHR)

1. Acheteur : FRANCECLAT  
22, avenue Franklin Roosevelt  
75008 Paris  
Contact : achats@franceclat.fr  
2. Objet du marché : Franceclat souhaite réaliser une étude sur l'équipement en arts de la table tant des ménages que des CHR (Collectivités, Hôtels et Restaurants) et mieux comprendre les nouvelles tendances d'achat.  
3. Type de marché : Service  
4. Type de procédure : La consultation prend la forme d'une procédure adaptée en application de l'article L. 2123-1 du Code de la commande publique.  
5. Langue : L'offre du candidat sera entièrement rédigée en langue française.  
6. Unité monétaire : Le candidat est informé que le marché sera conclu en euros.  
7. Lieu d'obtention du cahier des charges : Le cahier des charges peut être demandé par courriel à l'adresse ci-dessus.  
8. Critères de choix : Offre économiquement la plus avantageuse, appréciée en fonction des critères énoncés dans le cahier des charges : prix (40 %) et valeur technique (60 %).  
9. Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat : Les candidatures et offres doivent être envoyées à l'adresse e-mail suivante : achats@franceclat.fr. Documents à produire par le candidat à l'appui de sa candidature :  
• Formulaire DC1, Lettre de candidature - désignation du mandataire par ses co-traitants ;  
• Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupement ;  
• Un extrait K-bis ou tout document équivalent de moins de 3 mois ;  
• une attestation sur l'honneur relative à sa conformité en matière d'obligations fiscales et sociales, de non admission à une procédure collective ou à une mesure de faillite personnelle ou d'interdiction de gérer, de non impossibilité de participer à la présente procédure.  
10. Date limite de remise des offres : 12 janvier 2026 à 13h00.  
11. Renseignements complémentaires : Ils peuvent être obtenus auprès de l'acheteur à l'adresse et aux coordonnées ci-dessus.

91 ESSONNE HABITAT

DIAGNOSTICS AMIANTE ET PLOMB DU PATRIMOINE D'ESSONNE HABITAT

AVIS DE PUBLI CITE

ESSONNE HABITAT  
Mme Céline DOURDAN  
2 allée Eugène Mouchot  
BP 79  
91131 RIS ORANGIS  
Tél : 01 69 25 46 00  
mél : celine.dourdan@essia.fr  
web : https://www.essia.fr/essonne-habitat.php  
SIRET 96520288000013  
Le marché ne fait pas l'objet d'une procédure conjointe.  
Type de pouvoir adjudicateur : Autre  
Principale(s) activité(s) du pouvoir adjudicateur : Logement et développement collectif.  
L'avis implique l'établissement d'un Accord-Cadre.  
Durée : N.C.  
Accord-cadre avec plusieurs opérateurs.  
Objet : MARCHÉ DE DIAGNOSTICS AMIANTE ET PLOMB DU PATRIMOINE D'ESSONNE HABITAT  
Référence acheteur : 2025-12-DIAG  
Type de marché : Services  
Procédure : Procédure ouverte  
Code NUTS : FR10  
Description : MARCHÉ DE DIAGNOSTICS AMIANTE ET PLOMB DU PATRIMOINE D'ESSONNE HABITAT  
Classification CPV : Principale : 71631000 - Services d'inspection technique  
La procédure d'achat du présent avis est ouverte par l'accord sur les marchés publics de l'OMC : OUI  
Forme de la procédure : Division en lots : oui  
Il est possible de soumettre des offres pour tous les lots.  
Lot N° 1 - LOT n°1 - TERRITOIRE SUD ESSONNE - CPV 71631000  
Missions de diagnostics amiante et plomb d'exploitation courante comprenant l'ensemble des diagnostics réglementaires en PC et PP - Territoire SUD ESSONNE.  
Durée à compter du 01/04/26 et jusqu'au 31/03/30  
Acceptation des variantes : Non  
Options : Non  
Reconductions : Oui  
Fonds Communautaires : Non  
Lot N° 2 - Lot n°2 - Territoire EVRY & SEINE ET MARNE - CPV 71631000  
Missions de diagnostics amiante et plomb d'exploitation courante comprenant l'ensemble des diagnostics réglementaires en PC et PP - Territoire EVRY & SEINE ET MARNE.  
Durée à compter du 01/04/26 et jusqu'au 31/03/30  
Acceptation des variantes : Non  
Options : Non  
Reconductions : Oui  
Fonds Communautaires : Non  
Lot N° 3 - Lot n°3 - Territoire RIS & NORD ESSONNE - CPV 71631000

Missions de diagnostics amiante et plomb d'exploitation courante comprenant l'ensemble des diagnostics réglementaires en PC et PP - Territoire RIS & NORD ESSONNE  
Durée à compter du 01/04/26 et jusqu'au 31/03/30  
Acceptation des variantes : Non  
Options : Non  
Reconductions : Oui  
Fonds Communautaires : Non  
Lot N° 4 - Lot n°4 - Ensemble du patrimoine d'Essonne Habitat - CPV 71631000  
Missions de repérage amiante et plomb avant travaux de réhabilitation ou démolition et inspection des surfaces traitées - Ensemble du patrimoine d'Essonne Habitat  
Durée à compter du 01/04/26 et jusqu'au 31/03/30  
Acceptation des variantes : Non  
Options : Non  
Reconductions : Oui  
Fonds Communautaires : Non  
Conditions de participation  
Critères : renvoi au R.C.  
Marché réservé : NON  
Critères d'attribution : Le prix n'est pas le seul critère d'attribution et tous les critères sont énoncés uniquement dans les documents du marché.  
Dépôt dématérialisé : Actif  
Remise des offres : 14/01/26 à 17h00 au plus tard.  
Langues pouvant être utilisées dans l'offre ou la candidature : français.  
Unité monétaire utilisée, l'euro.  
Validité des offres : 6 mois, à compter de la date limite de réception des offres.  
Modalités d'ouverture des offres : Date : le 14/01/26 à 17h05  
Lieu : Essonne habitat  
Renseignements complémentaires : Il s'agit d'un marché périodique : OUI  
Calendrier prévisionnel de publication des prochains avis : Instance chargée des procédures de recours : TRIBUNAL JUDICIAIRE DE MEAUX, 44 Avenue Salvador Allendé, BP 230, 77108 MEAUX - CEDEX, Tél : 01 60 09 75 00 - Fax : 01 60 09 75 20, mél : accueil.tj-meaux@justice.fr  
Précisions concernant le(s) délai(s) d'introduction des recours : Cf. le tribunal judiciaire à l'adresse ci-dessus.  
Envoi à la publication le : 01/12/25  
Date d'envoi du présent avis au JOUE : 01/12/25  
Les dépôts de plis doivent être impérativement remis par voie dématérialisée. Pour retrouver cet avis intégral, accéder au DCE, poser des questions à l'acheteur, déposer un pli, allez sur https://www.marches-publics.info

91 VILLE DE RIS-ORANGIS



MOE - TRAVAUX DE RÉHABILITATION D'UN BÂTIMENT RELAIS PETITE

AVIS DE PUBLI CITE

COMMUNE DE RIS ORANGIS  
M. Stéphane Raffalli - Maire  
Place du Général de Gaulle  
91130 Ris Orangis  
Tél : 01 69 02 52 52  
mél : marches.publics@ville-ris-orangis.fr  
web : http://www.mairie-ris-orangis.fr/ SIRET 21910521000013  
Groupement de commandes : Non  
L'avis implique l'établissement d'un Accord-Cadre.  
Durée : N.C.  
Objet : Maîtrise d'oeuvre d'exécution pour des travaux de réhabilitation d'un bâtiment Relais Petite Enfance - LAEP à Ris-Orangis (91130)  
Référence acheteur : 2025-36  
Type de marché : Services  
Procédure : Procédure adaptée ouverte  
Technique d'achat : Accord-Cadre  
Lieu d'exécution : RPE LAEP - Rue Henri Sellier 91130 Ris-Orangis  
Description : Il convient d'avoir une attention toute particulière sur le contexte de réalisation de la mission de maîtrise d'oeuvre qui est une mission de MOE d'exécution : l'architecte initial garde la propriété morale et intellectuelle du bâtiment et toute intervention dessus devra être réalisée dans le respect de sa conception architecturale et dans le respect des principes de la propriété intellectuelle. Marché composite : une partie forfaitaire et une partie sous forme d'accord-cadre à bons de commande sans minimum et avec maximum mono-attributaire de services de 25000 € HT sur 12 mois. Les travaux de réhabilitation devront se terminer au plus tard le 30 novembre 2026. Il est entendu par « fin des travaux » : la réception des travaux, la levée de toutes les réserves ainsi que la visa des factures. Cette date de « fin de travaux » est impérative, tout décalage dans le temps engendrera une perte de financement extérieur pour la commune.  
Classification CPV : Principale : 71221000 - Services d'architecte pour les bâtiments  
Complémentaires : 71240000 - Services d'architecture, d'ingénierie et de planification  
71247000 - Supervision des travaux de construction  
71312000 - Services de conseil en ingénierie de la construction  
Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : non  
Les variantes sont exigées : Non  
Identification des catégories d'acheteurs intervenant : l'architecte initial garde la propriété morale et intellectuelle du bâtiment  
Pouvoir adjudicateur commune de Ris-Orangis  
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 : Oui  
Les candidats doivent obligatoirement effectuer une visite du site dans les conditions suivantes : Personne à contacter : Direction des Services Techniques, Monsieur Tewfik SOUNA ou Monsieur Jérôme SECHAUD, de 8h00 à 12h 00 et de 13h00 à 16h30. Tél : 01.69.02.73.10 Mail : t.souna@ville-ris-orangis.fr en mettant en copie j.sechaud@ville-ris-orangis.fr Vous indiquerez vos coordonnées complètes, la

date de visite choisie ainsi que les noms de tous les visiteurs envisagés. Conditions, dates et horaires : 2 journées seront dédiées aux visites des candidats aux dates suivantes : Le lundi 1<sup>er</sup> décembre 2025; Le lundi 08 décembre 2025. Les visites à l'improviste ne sont pas autorisées. Une attestation de visite sera remise par l'acheteur.  
Critères d'attribution : Offre économiquement la plus avantageuse appréciée en fonction des critères énoncés dans le cahier des charges (règlement de la consultation, lettre d'invitation ou document descriptif).  
Renseignements d'ordre administratifs : via la plateforme exclusivement  
Tél : 01 69 02 52 52  
L'intégralité des documents de la consultation se trouve sur le profil d'acheteur : Oui  
Dépôt dématérialisé : Actif  
Présentation des offres par catalogue électronique : interdite  
Remise des offres : 19/12/25 à 12h00 au plus tard.  
Renseignements complémentaires : L'enveloppe prévisionnelle des travaux s'élève à : 1 000 000 € HT valeur octobre 2025. Le candidat ne peut pas répondre à la fois en qualité de candidat individuel et de membres d'un ou plusieurs groupements. En cas d'attribution du contrat à un groupement, l'acheteur se réserve la possibilité d'imposer la forme d'un groupement conjoint avec mandataire solidaire. En cas de groupement, le mandataire devra disposer de la qualité d'architecte. Compétences attendues du groupement : Architecte, BET énergétique / thermique, BET CVC, BET structure, BET CFC/CFA/Connectivité, hypervision, supervision et pilotage des équipements techniques, Economiste, OPC. L'acheteur peut passer avec le titulaire des marchés sans mise en concurrence pour des prestations similaires. L'acheteur se réserve la possibilité d'engager des négociations. Les variantes ne sont pas autorisées. Mission complémentaire OPC.  
Envoi à la publication le : 26/11/25  
Les dépôts de plis doivent être impérativement remis par voie dématérialisée. Pour retrouver cet avis intégral, accéder au DCE, poser des questions à l'acheteur, déposer un pli, allez sur https://www.marches-publics.info

92 VILLE D'ISSY-LES-MOULINEAUX



RÉALISATION DE MISSIONS GÉOTECHNIQUES

SECTION 1 : IDENTIFICATION DE L'ACHETEUR  
Nom complet de l'acheteur : Mairie d'Issy-les-Moulineaux  
Type de Numéro national d'identification : SIRET  
N° National d'identification : 21920040900015  
Ville : Issy-les-moulineaux  
Code Postal : 92130  
Groupement de commandes : Non  
SECTION 2 : COMMUNICATION  
Lien vers le profil d'acheteur : https://marches.maximilien.fr  
Identifiant interne de la consultation : 2500048  
Intégralité des documents sur le profil d'acheteur : Oui  
Utilisation de moyens de communication non communément disponibles : Non  
Nom du contact : GUENCHI Lamia  
Adresse mail du contact : Lamia.guenchi@seineouest.fr  
Numéro de téléphone du contact : +33 146292463  
SECTION 3 : PROCÉDURE  
Type de procédure : Procédure adaptée ouverte  
Conditions de participation : Aptitude à exercer l'activité professionnelle - conditions / moyens de preuve : Voir règlement de la consultation. Pour rappel, les éléments demandés sont :  
• Lettre de candidature, sous la forme de la dernière version de l'imprimé DC1 ;  
• Déclaration du candidat et du membre du groupement sous la forme de la dernière version de l'imprimé DC2 ;  
• Pouvoirs des personnes habilitées à représenter l'entreprise ;  
• IBAN ;  
• Attestation d'assurance en cours de validité.  
En cas de groupement, l'ensemble des documents et renseignements ci-dessus devra être fourni par toutes les entités composant le groupement.  
ou  
DûME dans les conditions précisées dans le règlement de la consultation.  
Capacité économique et financière : conditions / moyens de preuve : La déclaration concernant le chiffre d'affaire global et le chiffre d'affaire concernant les prestations, objet du marché, effectuées au cours des 3 dernières années, ou une copie du jugement en cas de redressement judiciaire. Voir le règlement de la consultation.  
Capacités techniques et professionnelles - conditions / moyens de preuve : Adéquation des capacités professionnelles (moyens matériels et humains sur les 3 dernières années) et des capacités techniques (références, qualifications techniques, sur les 3 dernières années relatives à l'objet du marché. Voir règlement de la consultation.  
Technique d'achat : Sans objet  
Date et heure limite de réception des plis : 07 janvier 2026 à 17 h 00  
Présentation des offres par catalogue électronique : interdite  
Réduction du nombre de candidats : Non  
Possibilité d'attribution sans négociation : Oui  
L'acheteur exige la présentation de variantes : Non  
SECTION 4 : IDENTIFICATION DU MARCHÉ  
Intitulé du marché : Réalisation de missions géotechniques  
Code CPV principal : Descripteur principal : 71332000  
Type de marché : Services  
Description succincte du marché : Le contrat est un accord-cadre mono-attributaire de Services, à bons de commande, traité à prix unitaires et unitaires forfaitaires, sur la base des prix unitaires et unitaires forfaitaires du bordereau des prix. L'accord cadre ne comporte pas de montant minimum et a un montant maximum annuel de 55 000 Euros HT.  
L'accord-cadre n'est pas alloué au sens des articles L.2113-11 et R.2113-2 du Code de la commande publique, car l'objet ne permet pas l'identification de prestations distinctes.  
L'accord-cadre ne comporte pas d'option. L'accord-cadre prendra effet à compter de la date de notification pour une durée d'un (1) an renouvelable trois (3) fois par reconduction tacite, soit une durée maximale de quatre (4) ans.  
Le délai de validité des offres est fixé à 120 jours à compter de la date limite de remise des offres.  
La ville établira un classement des offres et choisira l'offre économiquement la plus avantageuse compte tenu des critères d'analyse indiqués ci-dessous et pondérés de la façon suivante :  
1/ Valeur technique : 65 points de la note finale.  
• Organisation et méthode de réalisation des campagnes de sondages et d'essais - 25 points  
• Adéquation des moyens matériels pour la réalisation des différentes prestations - 20 points  
• Nombre et qualifications du personnel (investigations et rédaction des rapports) - 10 points  
• Qualité du livrable fourni (cet élément sera évalué au regard des exemples de livrables fournis par les candidats dans leur dossier d'offre) - 10 points  
2/ Prix - 35 points  
Le critère prix sera évalué sur la base des prix du DCE en conformité avec les prix du BPU. Il est précisé que le D.Q.E. n'est pas contractuel et n'engage donc pas les candidats. Il ne sert qu'à l'analyse du prix.  
Lieu principal d'exécution du marché : Issy-les-Moulineaux  
Durée du marché (en mois) : 48  
Valeur estimée (H.T.) : 220000 euros  
La consultation comporte des tranches : Non  
La consultation prévoit une réservation de tout ou partie du marché : Non  
Marché alloué : Non  
SECTION 6 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES  
Visite obligatoire : Non  
Autres informations complémentaires : Précisions concernant les délais d'introduction de recours : La procédure du référentiel pré-contractuel prévue à l'article L.551-1 du Code de la justice administrative peut être mise en oeuvre avant la signature du marché. La procédure du référentiel contractuel prévue aux articles L.551-13 à L.551-23 du code de la justice administrative ne peut être mise en oeuvre que si l'avis ex-ante volontaire prévu à l'article R.2183-6 du Code de la commande publique n'a été publié au JOUE et/ou que le pouvoir adjudicateur n'a pas observé les délais prévus à l'article L.551-15 du Code de la justice administrative à compter de cette publication. Un recours contre le contrat signé peut être introduit dans un délai de 2 mois à compter de la publication de l'avis d'attribution et peut être assorti d'une demande de référé suspension [article L.521-1 du Code de la justice administrative]. Les actes détachables du contrat ne peuvent être contactés qu'à l'occasion de ce recours.  
Autres informations complémentaires : Le dossier de consultation des entreprises (DCE) est retiré uniquement sur le site internet https://marches.maximilien.fr. Aucun envoi par courrier électronique ou sur support physique électronique ne sera réalisé. Le téléchargement est gratuit. Préalablement au téléchargement du DCE, il vous sera demandé si vous souhaitez vous identifier. Conformément à l'arrêté du 14 décembre 2009 relatif à la dématérialisation des procédures de passation des marchés publics, l'identification des opérateurs économiques pour accéder aux documents de la consultation n'est plus obligatoire. Cependant, l'attention des candidats est attirée sur le fait que l'identification leur permet d'être tenus informés automatiquement des modifications et des précisions éventuellement apportées au DCE. Ainsi, en cas de téléchargement anonyme du DCE et/ou de mentions erronées dans le formulaire d'identification, les opérateurs économiques concernés ne seront pas informés des éventuelles modifications et précisions apportées au DCE. Il leur appartiendra de récupérer par leurs propres moyens les informations communiquées. Le retrait du DCE peut avoir lieu jusqu'à une date et heure indiquées au présent avis.  
Conditions de présentation : Présentation par voie électronique : Requête  
Adresse de présentation : https://marches.maximilien.fr/  
Langues dans lesquelles les offres ou demandes de participation peuvent être présentées : français  
Date d'envoi du présent avis : 26/11/2025

butaire de Services, à bons de commande, traité à prix unitaires et unitaires forfaitaires, sur la base des prix unitaires et unitaires forfaitaires du bordereau des prix. L'accord cadre ne comporte pas de montant minimum et a un montant maximum annuel de 55 000 Euros HT.  
L'accord-cadre n'est pas alloué au sens des articles L.2113-11 et R.2113-2 du Code de la commande publique, car l'objet ne permet pas l'identification de prestations distinctes.  
L'accord-cadre ne comporte pas d'option. L'accord-cadre prendra effet à compter de la date de notification pour une durée d'un (1) an renouvelable trois (3) fois par reconduction tacite, soit une durée maximale de quatre (4) ans.  
Le délai de validité des offres est fixé à 120 jours à compter de la date limite de remise des offres.  
La ville établira un classement des offres et choisira l'offre économiquement la plus avantageuse compte tenu des critères d'analyse indiqués ci-dessous et pondérés de la façon suivante :  
1/ Valeur technique : 65 points de la note finale.  
• Organisation et méthode de réalisation des campagnes de sondages et d'essais - 25 points  
• Adéquation des moyens matériels pour la réalisation des différentes prestations - 20 points  
• Nombre et qualifications du personnel (investigations et rédaction des rapports) - 10 points  
• Qualité du livrable fourni (cet élément sera évalué au regard des exemples de livrables fournis par les candidats dans leur dossier d'offre) - 10 points  
2/ Prix - 35 points  
Le critère prix sera évalué sur la base des prix du DCE en conformité avec les prix du BPU. Il est précisé que le D.Q.E. n'est pas contractuel et n'engage donc pas les candidats. Il ne sert qu'à l'analyse du prix.  
Lieu principal d'exécution du marché : Issy-les-Moulineaux  
Durée du marché (en mois) : 48  
Valeur estimée (H.T.) : 220000 euros  
La consultation comporte des tranches : Non  
La consultation prévoit une réservation de tout ou partie du marché : Non  
Marché alloué : Non  
SECTION 6 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES  
Visite obligatoire : Non  
Autres informations complémentaires : Précisions concernant les délais d'introduction de recours : La procédure du référentiel pré-contractuel prévue à l'article L.551-1 du Code de la justice administrative peut être mise en oeuvre avant la signature du marché. La procédure du référentiel contractuel prévue aux articles L.551-13 à L.551-23 du code de la justice administrative ne peut être mise en oeuvre que si l'avis ex-ante volontaire prévu à l'article R.2183-6 du Code de la commande publique n'a été publié au JOUE et/ou que le pouvoir adjudicateur n'a pas observé les délais prévus à l'article L.551-15 du Code de la justice administrative à compter de cette publication. Un recours contre le contrat signé peut être introduit dans un délai de 2 mois à compter de la publication de l'avis d'attribution et peut être assorti d'une demande de référé suspension [article L.521-1 du Code de la justice administrative]. Les actes détachables du contrat ne peuvent être contactés qu'à l'occasion de ce recours.  
Autres informations complémentaires : Le dossier de consultation des entreprises (DCE) est retiré uniquement sur le site internet https://marches.maximilien.fr. Aucun envoi par courrier électronique ou sur support physique électronique ne sera réalisé. Le téléchargement est gratuit. Préalablement au téléchargement du DCE, il vous sera demandé si vous souhaitez vous identifier. Conformément à l'arrêté du 14 décembre 2009 relatif à la dématérialisation des procédures de passation des marchés publics, l'identification des opérateurs économiques pour accéder aux documents de la consultation n'est plus obligatoire. Cependant, l'attention des candidats est attirée sur le fait que l'identification leur permet d'être tenus informés automatiquement des modifications et des précisions éventuellement apportées au DCE. Ainsi, en cas de téléchargement anonyme du DCE et/ou de mentions erronées dans le formulaire d'identification, les opérateurs économiques concernés ne seront pas informés des éventuelles modifications et précisions apportées au DCE. Il leur appartiendra de récupérer par leurs propres moyens les informations communiquées. Le retrait du DCE peut avoir lieu jusqu'à une date et heure indiquées au présent avis.  
Conditions de présentation : Présentation par voie électronique : Requête  
Adresse de présentation : https://marches.maximilien.fr/  
Langues dans lesquelles les offres ou demandes de participation peuvent être présentées : français  
Date d'envoi du présent avis : 26/11/2025

93 VILLE DE PANTIN



PRESTATIONS DE MÉDECINE PROFESSIONNELLE ET PRÉVENTIVE

AVIS DE MARCHÉ - RÉGIME ASSOULI

1 ACHETEUR  
1.1 Acheteur  
Nom officiel : Ville de Pantin  
Forme juridique de l'acheteur : Autorité locale  
Activité du pouvoir adjudicateur : Services d'administration générale  
2 PROCÉDURE  
2.1 Procédure  
Titre : PRESTATIONS DE MEDECINE PROFESSIONNELLE ET PREVENTIVE  
Description : PRESTATIONS DE MEDECINE PROFESSIONNELLE ET PREVENTIVE  
Identifiant de la procédure : 5a9357e4-a818-4574-8bef-32542cf6c0c6  
Identifiant interne : 2025184  
Principales caractéristiques de la procédure : La procédure de passation utilisée est la procédure adaptée ouverte. Elle est soumise aux dispositions des articles L. 2123-1 et R. 2123-1 3° du Code de la commande publique.  
2.1.1 Objet  
Nature du marché : Services  
Nomenclature principale (cpv) : 85147000 Services de médecine du travail

2.1.2 Lieu d'exécution  
Ville: Pantin  
Code postal: 93500  
Subdivision pays (NUTS) : Seine-Saint-Denis (FR106)  
Pays : France  
Informations complémentaires : La date limite de réception des offres est fixée au 17/12/2025 à 12h00.  
Procédure adaptée ayant pour objet des services sociaux et autres services spécifiques selon l'annexe 3 du Code de la commande publique  
2.1.3 Valeur  
Valeur estimée hors TVA: 0 Euro  
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 Identifiant technique du lot: LOT-0001  
Titre: PRESTATIONS DE MEDECINE PROFESSIONNELLE ET PREVENTIVE  
Description: PRESTATIONS DE MEDECINE PROFESSIONNELLE ET PREVENTIVE  
Identifiant interne: 2025184  
5.1.1 Objet  
Nature du marché: Services  
Nomenclature principale (cpv): 85147000 Services de médecine du travail  
Options : Description des options: Le pouvoir adjudicateur se réserve la possibilité de confier ultérieurement au titulaire de l'accord-cadre, en application des articles L. 2122-1 et R. 2122-7 du Code de la commande publique, un ou plusieurs nouveaux accords-cadres ayant pour objet la réalisation de prestations similaires.  
5.1.2 Lieu d'exécution  
Ville: Pantin  
Code postal: 93500  
Subdivision pays (NUTS) : Seine-Saint-Denis (FR106)  
Pays : France  
Informations complémentaires : La date limite de réception des offres est fixée au 17/12/2025 à 12h00.  
Procédure adaptée ayant pour objet des services sociaux et autres services spécifiques selon l'annexe 3 du Code de la commande publique  
5.1.3 Durée estimée  
Durée : 12 Mois  
5.1.4 Renouvellement  
Nombre maximal de renouvellements : 3  
Autres informations sur le renouvellement : Le marché est conclu pour une période initiale allant de la notification du contrat jusqu'au 31 décembre 2026. Il peut être reconduit tacitement trois (3) fois pour une durée d'un (1) an jusqu'à son terme. La reconduction est considérée comme acceptée si aucune décision écrite contraire n'est prise par le pouvoir adjudicateur au moins 3 mois avant la fin de la durée de validité du marché. Le titulaire ne peut pas refuser la reconduction.  
5.1.6 Informations générales  
Participation réservée: La participation n'est pas réservée.  
5.1.9 Critères de sélection  
Sources des critères de sélection: Document de marché  
5.1.10 Critères d'attribution  
Critère : Type : Prix  
Description : Valeur technique  
Catégorie du critère d'attribution seul : Pondération (points, valeur exacte) : Nombre critère d'attribution : 70  
Critère : Type : Prix  
Description : Prix des prestations  
5.1.11 Documents de marché  
Langues dans lesquelles les documents de marché sont officiellement disponibles : français  
Adresse des documents de marché : https://www.achatpublic.com/sdm/ent/detail.do?PCSLID=CSL\_2025\_64k36SV5J  
5.1.12 Conditions du marché public  
Conditions de présentation : Présentation par voie électronique : Requête  
Langues dans lesquelles les offres ou demandes de participation peuvent être présentées : français  
Conditions du marché : Le marché doit être exécuté dans le cadre de programmes d'emplois protégés : Non  
5.1.15 Techniques  
Accord-cadre : Pas d'accord-cadre  
Informations sur le système d'acquisition dynamique : Pas de système d'acquisition dynamique  
5.1.16 Informations complémentaires  
Organisation chargée des procédures de médiation : Tribunal administratif de Montreuil  
Organisation chargée des procédures de recours : Tribunal administratif de Montreuil  
Organisation qui fournit des informations complémentaires sur la procédure de passation de marché : Ville de Pantin  
Organisation qui fournit un accès hors ligne aux documents de marché : Ville de Pantin  
Organisation qui reçoit les demandes de participation : Ville de Pantin  
Organisation qui traite les offres : Ville de Pantin  
8 ORGANISATIONS  
8.1 ORG-0001  
Nom officiel : Ville de Pantin  
Numéro d'enregistrement : 21930055500014  
Adresse postale : 84-88 avenue du Général Leclerc  
Ville : Pantin cedex  
Code postal : 93507  
Subdivision pays (NUTS) : Seine-Saint-Denis (FR106)  
Pays : France  
Point de contact : Pôle commande publique  
Adresse électronique : commande@ville-pantin.fr  
Téléphone : 0149154533  
Point de terminaison pour l'échange d'informations (URL) : https://www.achatpublic.com/sdm/ent/gen/ent\_detail.do?PCSLID=CSL\_2025\_64k36SV5J  
Profil de l'acheteur : https://www.achatpublic.com/sdm/ent2/gen/index.jsp  
Rôles de cette organisation : Acheteur  
Organisation qui fournit des informations complémentaires sur la procédure de passation de marché : Organisation qui fournit un accès hors ligne aux documents de marché : Organisation qui reçoit les demandes de participation : Organisation qui traite les offres : 8.1 ORG-0002  
Nom officiel : Tribunal administratif de Montreuil  
Numéro d'enregistrement : 13000686900015  
Adresse postale : 7 rue Catherine Puig  
Ville : Montreuil  
Code postal : 93558  
Subdivision pays (NUTS) : Seine-Saint-Denis (FR106)  
Pays : France  
Adresse électronique : greffe.tamontreuil@juradm.fr



# AVIS D'APPELS D'OFFRES

Téléphone : 0149202000  
Rôles de cette organisation :  
Organisation chargée des procédures de recours  
Organisation chargée des procédures de médiation  
Informations relatives à l'avis :  
Identifiant/version de l'avis : 2d244f39-ec33-4512-a3fd-b02eb3984323 - 01  
Type de formulaire : Mise en concurrence  
Type d'avis : Avis de marché - régime assoupli  
Date d'envoi de l'avis : 26/11/2025 11:52 +02:00  
Langues dans lesquelles l'avis en question est officiellement disponible : français

## 94 VILLE DE SAINT-MAUR-DES-FOSSÉS



### PRESTATIONS DE MAINTENANCE DES INSTALLATIONS SPORTIVES MUNICIPALES

AVIS DE PUBLICITE

VILLE DE SAINT-MAUR-DES-FOSSÉS  
M. Pierre-Michel DELECROIX - Maire  
Hôtel de Ville  
Place Charles de Gaulle  
94100 Saint-Maur-des-Fossés  
Tél : 01 45 11 65 79  
mél : marches-publics@mairie-saint-maur.com  
web : https://www.saint-maur.com/  
S.RET 21940068600016  
Groupement de commandes : Non  
L'avis implique l'établissement d'un Accord-Cadre.  
Durée : 48 mois  
Objet : Prestations de maintenance des installations sportives municipales  
Référence acheteur : SG 2026-17PA0317  
Type de marché : Services  
Procédure : Procédure adaptée ouverte  
Technique d'achat : Accord-Cadre  
Lieu d'exécution : Hôtel de Ville  
94100 Saint-Maur-des-Fossés  
Durée : 48 mois  
Description : Le présent marché a pour objet la maintenance préventive (contrôle de l'intégrité et maintenance des éléments structurels sécuritaires) et curative des installations installations sportives municipales.  
Classification CPV :  
Principale : 50870000 - Services de réparation et d'entretien d'équipements de terrains de jeux  
Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : oui  
Les variantes sont exigées : Non  
Identification des catégories d'acheteurs intervenant :  
Agent de la ville  
Lot N° 1 - Lot n°1 Salles d'escalade - CPV 50870000  
Lieu d'exécution : Les différentes installations sportives de la ville (Centre sportif Pierre Brossollette, Centre sportif Gilbert NOËL, Stade Chéron, Gymnase Rabelais, Gymnase d'Arsonval)  
Lot N° 2 - Lot n°2 Salle de gymnastique - CPV 50870000  
Lieu d'exécution : Les différentes installations sportives de la ville (Centre sportif Pierre Brossollette, Centre sportif Gilbert NOËL, Stade Chéron, Gymnase Rabelais, Gymnase d'Arsonval)  
Lot N° 3 - Lot n°3 Paniers de basket revalidables centraux - CPV 50870000  
Lieu d'exécution : Les différentes installations sportives de la ville (Centre sportif Pierre Brossollette, Centre sportif Gilbert NOËL, Stade Chéron, Gymnase Rabelais, Gymnase d'Arsonval)  
Conditions de participation  
Autres exigences économiques ou financières : Copie du ou des jugements prononcés en cas de redressement judiciaire, Lettre de candidature Habilitation du mandataire par ses cotraitants (DC1 disponible sur le site du ministère de l'Economie et des Finances), Déclaration individuelle du candidat ou du membre du groupement (DC2 disponible sur le site du ministère de l'Economie et des Finances) Déclaration concernant le chiffre d'affaires global et le chiffre d'affaires concernant les fournitures, services ou travaux objet du marché, réalisés au cours des trois derniers exercices disponibles  
Marché réservé : NON  
Réduction du nombre de candidats : Non  
La consultation comporte des tranches : Non  
Possibilité d'attribution sans négociation : Oui  
Visite obligatoire : Non  
Critères d'attribution :  
Offre économiquement la plus avantageuse appréciée en fonction des critères énoncés ci-dessous avec leur pondération 40% La valeur technique est appréciée au regard du contenu du cadre de mémoire technique, éventuellement complété d'un mémoire technique  
10% Le délai d'exécution est apprécié au regard du contenu du cadre de mémoire technique, éventuellement complété d'un mémoire technique  
5% Les performances en matière de protection de l'environnement sont appréciées au regard du contenu du cadre de mémoire technique, éventuellement complété d'un mémoire technique  
45% Le critère prix sera calculé en prenant compte le montant global des prix en HT

(montant de la DPGF additionné à celui du DQE)  
Renseignements d'ordre administratifs :  
Service Marchés Publics  
Tél : 01 45 11 65 79  
L'intégralité des documents de la consultation se trouve sur le profil d'acheteur : Oui  
Dépôt dématérialisé : Activé  
Présentation des offres par catalogue électronique : Interdite  
Remise des offres : 13/01/26 à 11h00 au plus tard.  
Renseignements complémentaires :  
Lot 1 : montant maximum par période de 12 mois : 10 000 €uro; HT  
Lot 2 : montant maximum par période de 12 mois : 12 000 €uro; HT  
Lot 3 : montant maximum par période de 12 mois : 10 000 €uro; HT  
Envoi à la publication le : 02/12/25  
Les dépôts de plis doivent être impérativement remis par voie dématérialisée. Pour retrouver cet avis intégral, accéder au DCE, poser des questions à l'acheteur, déposer un pli, allez sur https://www.marches-publics.info

## TRAVAUX

## 75 GIE GRAND PARIS HABITAT



## RÉHABILITATION DE RÉSIDENCES À CERGY - GRAND CENTRE (95)

AVIS DE MARCHÉ OU DE CONCESSION - RÉGIME ORDINAIRE

1.1 ACHETEUR  
Nom officiel : GIE GPH - GIE GRAND PARIS HABITAT  
Forme juridique de l'acheteur: Organisme de droit public  
Activité du pouvoir adjudicateur: Logement et équipements collectifs  
2.1 PROCÉDURE  
2.1.1 Procédure  
Titre: CERGY - Grand Centre REHABILITATION: Résidence « 3 Fontaines » - CDC Habitat Social - 79 logements Résidence "Cergy Galeries" - Immobilier du Moulin Vert - 98 logements Résidence « Columbia » - Erigère - 99 logements  
Description: CERGY - Grand Centre Résidence : Résidence « 3 Fontaines » - CDC Habitat Social - 79 logements Résidence "Cergy Galeries" - Immobilier du Moulin Vert - 98 logements Résidence « Columbia » - Erigère - 99 logements Références informatiques : 026D-01 Nombre de logements : 276 Objet: Réhabilitation Tranche 1 Identifiant de la procédure: c36805b5-2542-4afc-88d5-16717c61c0e3  
Identifiant interne: CDCHS-DP2-PA-TX-2025-80  
Type de procédure: Ouverte  
La procédure est accélérée: non  
2.1.1.1 Objet  
Nature du marché: Marché de travaux  
Nomenclature principale (cpv): 45000000  
Travaux de construction  
2.1.2 Lieu d'exécution  
Ville: cergy  
Code postal: 95000  
Subdivision pays (NUTS): Val-d'Oise (FR108)  
Pays: France  
2.1.3 Valeur  
Valeur estimée hors TVA: 0 Euro  
2.1.4 Informations générales  
Si la procédure est annulée ou infructueuse, elle sera relancée Base juridique: Directive 2014/24/UE  
2.1.6 Motifs d'exclusion  
Sources des motifs d'exclusion: Document de marché  
5.1.0  
5.1.1 Identifiant technique du lot: LOT-0001  
Titre: Lot 2: Electricité CFC-CFA  
Description: Les lots suivants devront disposer d'une qualification adaptée à l'objet des travaux réalisés mention RGE et d'une certification en sous-section 4 (valable à la date de la délivrance de l'Ordre de Service)  
Identifiant interne: 1  
5.1.1.1 Objet  
Nature du marché: Marché de travaux  
Nomenclature principale (cpv): 45311200  
Travaux d'installations électriques  
5.1.2 Lieu d'exécution  
Ville: CERGY  
Subdivision pays (NUTS): Val-d'Oise (FR108)  
Pays: France  
Informations complémentaires:  
5.1.3 Durée estimée  
Autre durée: inconnu  
5.1.5 Valeur  
Valeur estimée hors TVA: 0 Euro  
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  
Date limite de demande d'informations complémentaires: 08/12/2025 12:00 +02:00  
Adresse des documents de marché: https://www.achatpublic.com/sdm/ent/gen/ent\_detail.do?PCSLID=CSL\_2025\_2sg2-bN\_00Q  
5.1.12 Conditions du marché public  
Conditions de présentation:

Présentation par voie électronique: Requête  
Adresse de présentation: https://www.achatpublic.com/sdm/ent/gen/ent\_detail.do?PCSLID=CSL\_2025\_2sg2bN\_00Q  
Langues dans lesquelles les offres ou demandes de participation peuvent être présentées: français  
Catalogue électronique: Non autorisée  
Date limite de réception des offres: 16/12/2025 12:00 +02:00  
Date limite de validité de l'offre: 120 jours  
Conditions du marché:  
Le marché doit être exécuté dans le cadre de programmes d'emplois protégés: Non  
Facturation en ligne: Non autorisée  
La commande en ligne sera utilisée: non  
Le paiement en ligne sera utilisé: non  
5.1.15 Techniques  
Accord-cadre: Pas d'accord-cadre  
Informations sur le système d'acquisition dynamique: Pas de système d'acquisition dynamique  
5.1.16 Informations complémentaires, médiation et réexamen  
Organisation chargée des procédures de recours: Tribunal judiciaire de PARIS  
Informations relatives aux délais de recours: Tribunal judiciaire de PARIS  
8 ORGANISATIONS  
8.1 ORG-0001  
Nom officiel: GIE GPH - GIE GRAND PARIS HABITAT  
Numéro d'enregistrement: 55204648400325  
Adresse postale: 33 avenue Pierre Mendès-France  
Ville: Paris cedex 13  
Code postal: 75013  
Subdivision pays (NUTS): Paris (FR101)  
Pays: France  
Adresse électronique: guylaine.bidault@cdc-habitat.fr  
Téléphone: 0155033000  
Point de terminaison pour l'échange d'informations (URL): https://www.achatpublic.com/sdm/ent/gen/ent\_detail.do?PCSLID=CSL\_2025\_2sg2bN\_00Q  
Profil de l'acheteur: https://www.achatpublic.com/sdm/ent2/gen/index.jsp  
Rôles de cette organisation: Acheteur  
8.1 ORG-0002  
Nom officiel: Tribunal judiciaire de PARIS  
Numéro d'enregistrement: 177 501 111 0134  
Adresse postale: 29-45 avenue de la Porte de Clichy  
Ville: PARIS  
Code postal: 75017  
Subdivision pays (NUTS): Paris (FR101)  
Pays: France  
Rôles de cette organisation: Organisation chargée des procédures de recours  
Informations relatives à l'avis  
Identifiant/version de l'avis: 4181aa2a-c3b4-436f-aafd-1c999ac8d0a - 01  
Type de formulaire: Mise en concurrence  
Type d'avis: Avis de marché ou de concession - régime ordinaire  
Date d'envoi de l'avis: 01/12/2025 17:24 +02:00  
Langues dans lesquelles l'avis en question est officiellement disponible: français

## 75 INSTITUT DU MONDE ARABE

### AMÉNAGEMENT MUSÉOGRAPHIQUE DE L'EXPOSITION TEMPORAIRE "BYBLOS"

Nom et adresse officiels de l'organisme acheteur : Institut du Monde Arabe.  
Correspondant : Service juridique, 1 rue des fossés saint bernard 75005 Paris FRANCE. tél. : 01-40-51-34-90 Courriel : daj@imara.be.org  
Adresse internet : http://imara.be.e-marchespublics.com.  
Adresse internet du profil d'acheteur : https://imara.be.e-marchespublics.com/pack/annonce\_marche\_public\_5887\_1132716.html.  
Objet du marché : Travaux d'aménagement muséographique de l'exposition temporaire "BYBLOS"  
Lieu d'exécution et de livraison : 1 rue des Fossés Saint Bernard Place Mohammed V 75005 PARIS  
Caractéristiques principales :  
Le présent marché prend la forme d'un marché ordinaire pour l'ensemble des lots, hormis pour le lot 1 prenant la forme mixte suivante :  
- Un marché ordinaire portant sur les travaux  
- Une partie sous forme d'accord-cadre à bons de commande portant sur les interventions humaines ponctuelles.  
S'agissant des prestations occasionnelles, l'accord-cadre à bons de commande est mono-attributaire et concilié sans valeur minimum et avec une valeur maximum de 10j sur la durée du marché.  
Possibilité de présenter une offre pour tous les lots  
Durée du marché ou délai d'exécution : 7 mois à compter de la notification du marché.  
Les candidatures et les offres seront entièrement rédigées en langue française ainsi que les documents de présentation associés.  
Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat :  
Documents à produire obligatoirement par le candidat, à l'appui de sa candidature :  
- Déclaration sur l'honneur du candidat justifiant qu'il n'entre dans aucun des cas d'interdiction de soumissionner obligatoires prévus aux articles L. 2141-1 à L. 2141-5 ou aux articles L. 2141-7 à L. 2141-10 du code de la commande publique ou, pour les marchés publics de défense ou de sécurité, qu'il n'entre dans aucun des cas d'interdiction de soumissionner obligatoires prévus aux articles L. 2341-1 à L. 2341-5 ou aux articles L. 2141-7 à L. 2141-10 du code de la commande publique (si cette déclaration n'est pas déjà demandée dans le cadre du formulaire DC1, ci-après).  
Documents à produire à l'appui des candidatures par le candidat, au choix de l'acheteur public :  
- Déclaration concernant le chiffre d'affaires global et le chiffre d'affaires concernant les fournitures, services ou travaux objet du marché, réalisés au cours des trois derniers exercices disponibles (renseignements à inscrire dans le formulaire DC2, si celui-ci est demandé par l'acheteur public).  
- Déclaration appropriée de banques ou preuve d'une assurance pour les risques professionnels (déclaration à produire en annexe du formulaire DC2, si celui-ci est demandé par l'acheteur public).  
- Déclaration indiquant les effectifs moyens annuels du candidat et l'importance du personnel d'encadrement pour chacune des trois dernières années (déclaration à produire en annexe du formulaire DC2, si celui-ci est demandé par l'acheteur public).  
- Présentation d'une liste des travaux exécutés au cours des cinq dernières années, appuyée d'attestations de bonne exécution pour les travaux les plus importants. Ces attestations indiquent le montant, l'époque et le lieu d'exécution des travaux et précisent s'ils ont été effectués selon les règles de l'art et menés régulièrement à bonne fin (documents à fournir en annexe du formulaire DC2, si celui-ci est demandé par l'acheteur public).  
- Déclaration indiquant l'outillage, le matériel et l'équipement technique dont le candidat dispose pour la réalisation de marchés de même nature (déclaration à produire en annexe du formulaire DC2, si celui-ci est demandé par l'acheteur public).  
- Formulaire DC1, Lettre de candidature - Habilitation du mandataire par ses co-traitants (disponible à l'adresse suivante : http://www.economie.gouv.fr/daj/formulaires-declaration-du-candidat).  
- Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupement (disponible à l'adresse suivante : http://www.economie.gouv.fr/daj/formulaires-declaration-du-candidat).  
- Formulaire DC4, Déclaration de sous-traitance (disponible à l'adresse suivante : http://www.economie.gouv.fr/daj/formulaires-declaration-candidat-dc1-dc2-dc3-dc4).  
- Si s'appuie, pour présenter sa candidature, sur les capacités professionnelles, techniques et financières d'autres opérateurs économiques, le candidat produit les mêmes documents concernant cet opérateur économique que ceux qui lui sont exigés par l'acheteur public. Le candidat doit également apporter la preuve que chacun de ces opérateurs économiques mettra à sa disposition les moyens nécessaires, pendant toute la durée d'exécution du marché public ou de l'accord-cadre (documents à produire en annexe du formulaire DC2, si celui-ci est demandé par l'acheteur public).  
Documents à produire obligatoirement par l'attributaire, avant la signature et la notification du marché public ou de l'accord-cadre (formulaire NOT1) :  
- Les pièces prévues aux articles D. 8222-5 ou D. 8222-7 et D. 8222-8 du code de travail.  
- Si l'attributaire est établi en France, les attestations et certificats délivrés par les administrations et organismes compétents prouvant qu'il a satisfait à ses obligations fiscales et sociales ou un état annuel des certificats reçus (formulaire NOT2).  
Les candidats sont invités à se reporter au règlement de consultation.  
Critères d'attribution :  
Offre économiquement la plus avantageuse appréciée en fonction des critères énoncés dans le cahier des charges (règlement de la consultation, lettre d'invitation ou document descriptif).  
Type de procédure : procédure adaptée.  
Date limite de réception des offres : 17 Décembre 2025 à 12:00  
Délai minimum de validité des offres : 180 jours à compter de la date limite de réception des offres.  
Autres renseignements :  
Renseignements complémentaires : Cf RC  
Conditions de remise des offres ou des candidatures :  
Les offres doivent être déposées obligatoirement sur le profil d'acheteur avant la date limite de remise des offres : https://imara.be.e-marchespublics.com/pack/annonce\_marche\_public\_5887\_1132716.html  
Date d'envoi du présent avis à la publication : 02 Décembre 2025.  
Adresse à laquelle les offres/candidatures/demandes de participation doivent être envoyées : , adresse internet : https://imara.be.e-marchespublics.com/pack/annonce\_marche\_public\_5887\_1132716.html  
Renseignements relatifs aux lots :  
Lot n° 1 : Aménagement muséographique.  
Lot n° 2 : Graphisme et signalétique.  
Lot n° 3 : Electricité et éclairage.  
Lot n° 4 : Audiovisuel.  
Lot n° 5 : Sociage.  
Sociage

terdiction de soumissionner obligatoires prévus aux articles L. 2341-1 à L. 2341-5 ou aux articles L. 2141-7 à L. 2341-5 du code de la commande publique (si cette déclaration n'est pas déjà demandée dans le cadre du formulaire DC1, ci-après).  
Documents à produire à l'appui des candidatures par le candidat, au choix de l'acheteur public :  
- Déclaration concernant le chiffre d'affaires global et le chiffre d'affaires concernant les fournitures, services ou travaux objet du marché, réalisés au cours des trois derniers exercices disponibles (renseignements à inscrire dans le formulaire DC2, si celui-ci est demandé par l'acheteur public).  
- Déclaration appropriée de banques ou preuve d'une assurance pour les risques professionnels (déclaration à produire en annexe du formulaire DC2, si celui-ci est demandé par l'acheteur public).  
- Déclaration indiquant les effectifs moyens annuels du candidat et l'importance du personnel d'encadrement pour chacune des trois dernières années (déclaration à produire en annexe du formulaire DC2, si celui-ci est demandé par l'acheteur public).  
- Présentation d'une liste des travaux exécutés au cours des cinq dernières années, appuyée d'attestations de bonne exécution pour les travaux les plus importants. Ces attestations indiquent le montant, l'époque et le lieu d'exécution des travaux et précisent s'ils ont été effectués selon les règles de l'art et menés régulièrement à bonne fin (documents à fournir en annexe du formulaire DC2, si celui-ci est demandé par l'acheteur public).  
- Déclaration indiquant l'outillage, le matériel et l'équipement technique dont le candidat dispose pour la réalisation de marchés de même nature (déclaration à produire en annexe du formulaire DC2, si celui-ci est demandé par l'acheteur public).  
- Formulaire DC1, Lettre de candidature - Habilitation du mandataire par ses co-traitants (disponible à l'adresse suivante : http://www.economie.gouv.fr/daj/formulaires-declaration-du-candidat).  
- Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupement (disponible à l'adresse suivante : http://www.economie.gouv.fr/daj/formulaires-declaration-du-candidat).  
- Formulaire DC4, Déclaration de sous-traitance (disponible à l'adresse suivante : http://www.economie.gouv.fr/daj/formulaires-declaration-candidat-dc1-dc2-dc3-dc4).  
- Si s'appuie, pour présenter sa candidature, sur les capacités professionnelles, techniques et financières d'autres opérateurs économiques, le candidat produit les mêmes documents concernant cet opérateur économique que ceux qui lui sont exigés par l'acheteur public. Le candidat doit également apporter la preuve que chacun de ces opérateurs économiques mettra à sa disposition les moyens nécessaires, pendant toute la durée d'exécution du marché public ou de l'accord-cadre (documents à produire en annexe du formulaire DC2, si celui-ci est demandé par l'acheteur public).  
Documents à produire obligatoirement par l'attributaire, avant la signature et la notification du marché public ou de l'accord-cadre (formulaire NOT1) :  
- Les pièces prévues aux articles D. 8222-5 ou D. 8222-7 et D. 8222-8 du code de travail.  
- Si l'attributaire est établi en France, les attestations et certificats délivrés par les administrations et organismes compétents prouvant qu'il a satisfait à ses obligations fiscales et sociales ou un état annuel des certificats reçus (formulaire NOT2).  
Les candidats sont invités à se reporter au règlement de consultation.  
Critères d'attribution :  
Offre économiquement la plus avantageuse appréciée en fonction des critères énoncés dans le cahier des charges (règlement de la consultation, lettre d'invitation ou document descriptif).  
Type de procédure : procédure adaptée.  
Date limite de réception des offres : 17 Décembre 2025 à 12:00  
Délai minimum de validité des offres : 180 jours à compter de la date limite de réception des offres.  
Autres renseignements :  
Renseignements complémentaires : Cf RC  
Conditions de remise des offres ou des candidatures :  
Les offres doivent être déposées obligatoirement sur le profil d'acheteur avant la date limite de remise des offres : https://imara.be.e-marchespublics.com/pack/annonce\_marche\_public\_5887\_1132716.html  
Date d'envoi du présent avis à la publication : 02 Décembre 2025.  
Adresse à laquelle les offres/candidatures/demandes de participation doivent être envoyées : , adresse internet : https://imara.be.e-marchespublics.com/pack/annonce\_marche\_public\_5887\_1132716.html  
Renseignements relatifs aux lots :  
Lot n° 1 : Aménagement muséographique.  
Lot n° 2 : Graphisme et signalétique.  
Lot n° 3 : Electricité et éclairage.  
Lot n° 4 : Audiovisuel.  
Lot n° 5 : Sociage.  
Sociage

## 92 VILLE DE FONTENAY-AUX-ROSES



### COUVERTURE / ZINGUERIE (LOT 7)

AVIS D'APPEL PUBLIC A LA CONCURRENCE

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 un marché public  
Objet : Lot 7 : Couverture / Zinguerie  
Référence acheteur : 24A11B  
Type de marché : Travaux  
Procédure : Procédure adaptée ouverte  
Technique d'achat : Sans objet  
Lieu d'exécution : 75 rue Boucicaud  
92260 Fontenay-aux-Roses  
Durée : 2 mois.  
Description : Le contrat porte sur les prestations suivantes : Travaux de rénovation et extension de la Halle du marché.  
La présente consultation concerne uniquement le lot n°7 - Couverture / Zinguerie, correspondant à un besoin nouveau rattaché au même projet. Les autres lots ont fait l'objet d'une procédure antérieure et ont déjà été attribués.  
L'opération globale prévoit la rénovation et l'extension de la halle couverte située au 19 rue La Boissière.  
Dans ce contexte, le Lot 7 porte spécifiquement sur les interventions relatives à la toiture, à réaliser en coordination avec les corps d'état déjà présents sur le chantier. L'opération étant en cours, le titulaire devra intégrer ses prestations dans une organisation existante et respecter le phasage général défini par la maîtrise d'oeuvre. Les travaux seront exécutés en site occupé. Toutefois, aucune intervention ne pourra avoir lieu les jours de marché (mardi et samedi matin), afin de garantir la sécurité du public et la continuité d'usage de la halle.  
Le titulaire devra prendre en compte l'ensemble des contraintes du site, assurer la coactivité avec les autres entreprises, et adapter ses moyens en conséquence pour permettre la bonne réalisation du chantier et le respect du calendrier prévisionnel. Les travaux du Lot 7 devront s'exécuter conformément au calendrier d'ensemble du chantier, sur une durée maximale de 2 mois, en coordination avec les autres corps d'état  
Classification CPV :  
Principale : 45261210 - Travaux de couverture  
Complémentaires : 14713000 - Zinc 45261213 - Travaux de couverture métallique  
45261420 - Travaux d'étanchéification  
Forme du marché : Prestation divisée en lots : Non  
Les variantes sont exigées : Non  
Conditions de participation  
Critères : renvoi au R.C.  
Marché réservé : NON  
Réduction du nombre de candidats : Non  
La consultation comporte des tranches : Oui  
Possibilité d'attribution sans négociation : Oui  
Visite obligatoire : Oui  
Les dates possibles pour les visites :  
- Mardi 09 décembre à 14h  
- Mardi 16 décembre à 14h  
Critères d'attribution :  
Offre économiquement la plus avantageuse appréciée en fonction des critères énoncés dans le cahier des charges (règlement de la consultation, lettre d'invitation ou document descriptif).  
Renseignements d'ordre administratifs :  
Santatara RANDRIAMANANTSOA  
Tél : 01 41 13 20 00  
L'intégralité des documents de la consultation se trouve sur le profil d'acheteur : Oui  
Dépôt dématérialisé : Activé  
Présentation des offres par catalogue électronique : Exigée  
Remise des offres : 12/01/26 à 15h00 au plus tard.  
Langues pouvant être utilisées dans l'offre ou la candidature : français.  
Envoi à la publication le : 27/11/25  
Les dépôts de plis doivent être impérativement remis par voie dématérialisée. Pour retrouver cet avis intégral, accéder au DCE, poser des questions à l'acheteur, déposer un pli, allez sur https://www.marches-publics.info/accueil.htm

### COMMENT PUBLIER VOS ANNONCES //

■ Ksenia SEDOVA : 01 87 39 84 40

■ Par E-mail : marchespublics@lesechos.fr

■ Par courrier au : Dematis - 10 bd de Grenelle CS 10817 - 75738 PARIS CEDEX 15

Date limite de réception : le lundi midi pour une parution le mercredi suivant dans Les Echos Entreprises et Collectivités.

## 95 VAL D'OISE HABITAT



### DÉMOLITION DE 3 MAISONS INDIVIDUELLES ET CONSTRUCTION DE 40 LOGEMENTS COLLECTIFS

AVIS RECTIFICATIF DU 28/11/25

VAL D'OISE HABITAT  
Mme Séverine LEPLUS - Directrice Générale  
1 avenue de la Palette  
95031 CERGY  
Tél : 01 34 41 64 64  
mél : correspondre@aws-france.com  
web : https://www.valdoisehabitat.fr/  
Référence : Trvx MERIEL  
Objet : Travaux de démolition de 3 maisons individuelles et de construction de 40 logements collectifs - avenue V.HUGO à MERIEL (95630)  
Remise des offres :  
au lieu de : 09/01/26 à 14h00 au plus tard.  
lire : 30/01/26 à 14h00 au plus tard.  
Date d'ouverture des offres :  
au lieu de : 09/01/26 à 15h00 au plus tard.  
lire : 30/01/26 à 15h00 au plus tard.  
Pour retrouver cet avis intégral, allez sur https://agysoft.marches-publics.info

## AVIS D'ATTRIBUTION

## 94 VILLE DE SAINT-MAUR-DES-FOSSÉS



### INSTALLATION ET EXPLOITATION D'UNE PATINOIRE PLACE DE MOLÈNES

AVIS D'ATTRIBUTION DE CONCESSION

VILLE DE SAINT-MAUR-DES-FOSSÉS  
M. Pierre-Michel DELECROIX - Maire  
Hôtel de Ville  
Place Charles de Gaulle  
94100 Saint-Maur-des-Fossés  
Tél : 01 45 11 65 79  
mél : marches-publics@mairie-saint-maur.com  
web : https://www.saint-maur.com/  
S.RET 21940068600016  
Objet : installation et exploitation d'une patinoire Place de Molènes  
Référence acheteur : 2025-08PO0339  
Nature du marché : Services  
Concession  
Classification CPV :  
Principale : 92330000 - Services de zones récréatives  
Instance chargée des procédures de recours : Tribunal administratif de Melun  
43, rue du Général de Gaulle  
BP 8630 - 77008 Melun - Cedex  
Tél : 0160566630 - Fax : 0160566610  
greffe.ta-melun@juradm.fr  
Attribution  
Valeur totale du marché (hors TVA) : 73500 €  
Nombre d'offres reçues : 1  
Date de la décision d'attribution de la concession par l'autorité déléguée : 01/12/25  
n° : 2533900  
SYNERGLACE, 2 RUE DE LA FORET, 68990 HEIMSBRUNN  
montant prévisionnel de l'ensemble des sommes à percevoir par le délégataire, qu'elles soient liées ou non au résultat de l'exploitation du service, et quelle que soit leur origine  
Envoi le 02/12/25 à la publication  
Pour retrouver cet avis intégral, allez sur https://www.marches-publics.info

## Entreprises & Collectivités

Nos solutions vous accompagnent dans votre transformation numérique

CONVOCATIONS SIGNATURES  
PARAPHEURS  
Dematis  
ASSEMBLÉES VOTES  
www.dematis.com