



## La surtaxe sur les grandes entreprises partie pour durer

- Le ministre des Finances refuse de s'engager sur la suppression, en 2027, de la contribution exceptionnelle.
- Les patrons mettent en garde contre les effets néfastes de cette mesure, pour l'investissement et l'emploi.

// PAGE 2

## Le nouveau pari fou de Musk



Collage Arnaud Poilleux, Patrick Pleu/Pool/AFIP, Joe Marling/UP/Shutterstock/Sipa

**INNOVATION** A six mois d'une entrée en Bourse, SpaceX fusionne avec sa petite sœur xAI pour créer un ensemble dont la valorisation estimée atteint les 1.250 milliards de dollars. En rapprochant un champion de l'espace et un des challengers de l'intelligence artificielle, l'objectif est de « former le moteur d'innovation le plus ambitieux et intégré verticalement sur Terre et dans l'espace, combinant IA, fusées, Internet, communications mobiles », résume Elon Musk.

// PAGES 14-15

### L'éditorial

## Inflation pas morte

L'inflation semble avoir disparu en France. Les prix à la consommation n'ont progressé que de 0,3 % depuis un an, un rythme exceptionnellement bas observé la dernière fois lors de l'épidémie de Covid. C'est une bonne nouvelle pour les consommateurs, car leur pouvoir d'achat est moins érodé. C'est aussi une bonne nouvelle pour les entreprises exportatrices. Une hausse des prix et des salaires plus faibles que dans beaucoup d'autres pays rendent leurs produits plus compétitifs sur les marchés étrangers.

Mais cette désinflation est fragile. Le mouvement reflète, d'un côté, des baisses sans doute temporaires de prix et, de l'autre, des hausses plus durables. Pour des raisons de calendrier, l'effet dépressif des soldes sur les prix de produits industriels, notamment l'habillement, s'est concentré sur le mois de janvier, contrairement aux années précédentes. Le

recul des prix de l'énergie, alimenté par la dépréciation du dollar et la chute des cours du pétrole, ne se prolongera pas éternellement.

### Au-dessous de la bosse de 2021-2024

En revanche, les tarifs des services, qui font plus de la moitié de l'indice des prix, restent sur une pente proche de 2 %. Surveillés par la banque centrale dans toute la zone euro comme le lait sur le feu, ils devraient continuer de progresser. Et les tensions sur les produits alimentaires restent vives.

Dans les prochains mois, la hausse des prix devrait donc revenir au-delà de 1 %. C'est beaucoup moins que lors de la bosse de 2021-2024, mais cela suffira pour animer les négociations salariales en entreprise et les débats politiques sur les mécanismes d'indexation à mettre en œuvre ou non dans le budget 2027. — Jean-Marc Vittori



### événement

## Cancer : l'espérance de vie grimpe, le coût aussi

Le taux de survie des malades, cinq ans après le diagnostic, est passé de 49 % il y a 50 ans à 65 % // PP. 16 ET 17



## Récit La saga de l'empire Auchan, racontée de l'intérieur

// P. 12

## Analyse Le déclasserement de la France, la résultante d'un choix collectif // P. 8



## Restauration Les coffee shops face à la hausse de prix du café

// P. 22

## Etats-Unis La population américaine pourrait diminuer faute d'immigration // P. 5

## BPCE et Amundi affichent des performances record

**FINANCE** « En 2025, nous avons réalisé nos meilleurs résultats depuis la création de BPCE en 2009 », s'est félicité Nicolas Namias, qui dirige le groupe réunissant les réseaux Banque Populaire et Caisse d'Épargne.

Sur l'année écoulée, le géant mutualiste enregistre un produit

net bancaire de 25,7 milliards d'euros, en hausse de 10 %. Le résultat net s'établit à 4,1 milliards, soit une progression de 15 % malgré une surtaxe d'impôt sur les sociétés de 200 millions.

Amundi, le champion européen de l'asset management, revendique 2.380 milliards

d'euros d'actifs sous gestion à fin 2025, en hausse de 6 %, grâce à 88 milliards d'euros de collecte, ce qui constitue un nouveau record. Les revenus annuels de la filiale du Crédit Agricole ont progressé de 6 % à 3,4 milliards d'euros, un niveau supérieur aux attentes des analystes. // PAGES 24 ET 25

## Utilitaires : le 100 % électrique va coûter cher à Renault et Stellantis

**AUTOMOBILE** La Commission européenne a renoncé à l'objectif du 100 % électrique en 2035, mais avant cela les constructeurs devront vendre chaque année de plus en plus de véhicules utilitaires électriques. S'ils ne décarbonent pas assez vite leurs ventes, ils devront payer des amendes qui pèseront sur leurs résultats.

Problème, pour l'instant la clientèle professionnelle boude ces modèles plus chers et moins pratiques (autonomie, temps de charge...). Chez Stellantis, les utilitaires électriques représentent



seulement autour de 10 % des ventes de cette catégorie.

Les comptes seront faits à la fin de la période 2025-2027, mais le retard est tel, au bout de la première année, qu'un rétablissement est irréaliste. L'amende pourrait vite atteindre des montants faramineux. Renault a déjà passé une provision de plusieurs dizaines de millions au premier semestre 2025 mais l'addition va monter pour lui comme pour Stellantis qui sont des acteurs de poids sur ce segment de marché.

// PAGE 13



# Bercy refuse de promettre la fin de la surtaxe exceptionnelle sur les entreprises

## FISCALITÉ

**Le ministre de l'Economie, Roland Lescure, reste très prudent quant à la suppression de la contribution exceptionnelle sur le bénéfice des plus grandes entreprises, censée disparaître en 2027.**

**Les patrons mettent en garde contre les effets économiques néfastes de la mesure.**

Sébastien Dumoulin  
avec Claude Fouquet

Les grandes entreprises tricolores ont du souci à se faire. La « contribution exceptionnelle » sur leurs bénéfices, qui devait initialement ne s'appliquer qu'aux résultats 2025 avant d'être étendue à 2026, pourrait bien jouer les prolongations en 2027.

Interrogé sur la non-reconduction de cette surtaxe l'an prochain sur BFMTV mardi matin, le ministre de l'Economie a botté en touche. « Non, je ne peux pas vous dire ça », a répondu Roland Lescure. « Je peux dire que j'aimerais qu'on y arrive, mais que tout ça va dépendre d'un équilibre global et d'un budget global qu'il va falloir négocier. »

La formule a de quoi hérisser les milieux économiques. Déjà cet automne, ils avaient assisté consternés à la volte-face du gouvernement sur le sujet. Après avoir promis que la surtaxe ne s'appliquerait pas au-delà de 2025, l'exécutif avait dû se résoudre à sacrifier les grands groupes en reconduisant la mesure dans son budget pour 2026 pour limiter le déficit public à 5 % du PIB, alors que les concessions se multipliaient sur les dépenses (indexation des retraites ou du barème de l'impôt sur le revenu, moindre effort des collectivités...).

Pour faire passer la pilule, il a certes réduit légèrement l'assiette : seuls les groupes réalisant plus de 3 milliards d'euros de chiffre d'affai-

res sont désormais concernés, ce qui exclut une centaine d'entreprises de taille intermédiaire assujetties l'an dernier.

Mais pour les 300 plus grandes entreprises qui restent dans le viseur, le coup est rude. Leur taux effectif d'impôt sur les sociétés passe, pour la deuxième année consécutive, de 25 % à 35 %, c'est-à-dire au-dessus de son niveau de 2016, avant la baisse massive orchestrée par Emmanuel Macron lors de son accession à l'Élysée pour redonner de l'air aux entreprises françaises.

De nombreuses voix se sont élevées pour critiquer cette décision de ponctionner les fleurons tricolores. « Si je paie 25 % dans d'autres pays et que j'en paie 35 % en France, où est-ce que je vais aller mettre mes investissements ? », s'interrogeait fin novembre le patron de Total, Patrick Pouyanné. Dans un entretien aux « Echos » mi-janvier, le président du Medef Patrick Martin dénonçait pour sa part un « reniement » de l'État et mettait en garde contre « les effets collatéraux sur toute l'économie », alors que « les grandes entreprises irriguent tout un tissu de sous-traitants, fournisseurs, prestataires, etc ».

## Le taux le plus élevé de l'OCDE

Et pas plus tard que la semaine dernière, le groupe de luxe LVMH (propriétaire des Echos) ouvrait la saison des résultats annuels du CAC40, en soulignant que l'impact de la surtaxe française représentait une hausse de 4 points de sa charge d'impôts mondiale d'environ 5,5 milliards d'euros. L'occasion pour son PDG, Bernard Arnault, de déplorer « tout ce que l'on nous met sur le dos, notamment les impôts qui devaient disparaître et qui malheureusement ne vont pas disparaître ».

En réalité, les patrons n'ont pas attendu les tergiversations embarrassées de Roland Lescure pour douter du caractère « exceptionnel » de la surtaxe. « Aujourd'hui, on demande un effort, un an, très bien, l'année passe à deux et puis on voit bien ce qui va se passer : ça va durer plus longtemps », avertissait déjà Patrick Pouyanné dès l'automne. « Faute d'économies structurelles, prioritairement sur les dépenses sociales, on ne voit pas



Le ministre français de l'Economie, Roland Lescure, à l'Assemblée nationale, le 27 janvier dernier. Photo Alaury Cornu/Hans Lucas/AFP

ce qui, en 2027, pourrait conduire à ce qu'elle soit supprimée », renchérisait Patrick Martin mi-janvier dans « Les Echos ».

Il faut dire que la surtaxe rapporte gros : après avoir contribué pour 7,3 milliards d'euros aux recettes de l'État l'an dernier, la surtaxe devrait à nouveau remplir les coffres de Bercy à hauteur de 7,5 milliards d'euros cette année. Comment l'exécutif pourra-t-il se passer d'une telle manne l'an prochain, s'il veut poursuivre la réduction du déficit – indispensable pour garantir le retour sous les 3 % du PIB en 2029 ? Certes, il pour-

rait engager de vastes chantiers d'économies, mais cela semble une gageure sans majorité à l'Assemblée et à l'approche de l'élection présidentielle...

« Lorsque l'on se rend compte que la surtaxe représente quasiment un tiers de l'ajustement budgétaire que l'on a fait en deux ans, on peut avoir des craintes légitimes sur la permanence de cette mesure », reconnaît Fabien Bossy, chef économiste France à la Société Générale. « Bien sûr, à court terme, cela rapporte au budget de l'État. La surtaxe représente entre 0,2 et 0,3 point de PIB de déficit en moins. Mais la France a maintenant le taux d'impôt sur les sociétés le plus élevé pour les grandes entreprises au sein de l'OCDE et cela va se traduire par moins d'investissements, une moindre dynamique salariale, une croissance potentielle plus faible. C'est quelque chose que nous paierons sur le long terme », prévient-il. ■

# 7,5

**MILLIARDS D'EUROS**  
Ce que devrait rapporter cette surtaxe cette année.

# Emmanuel Macron fait un retour prudent sur le dossier agricole

## AGRICULTURE

**Le chef de l'Etat a reçu lundi les organisations agricoles et a visité mardi une ferme en Haute-Saône.**

**Il cherche à déminer le terrain à deux semaines de l'ouverture du Salon de l'agriculture.**

Grégoire Poussielgue

Le Salon de l'agriculture va ouvrir ses portes dans un peu plus de deux semaines et, pour Emmanuel Macron, il n'est pas question de revivre la visite catastrophique de l'édition 2024. Il y a deux ans, le monde agricole était déjà en ébullition et le chef de l'État avait été chahuté comme aucun de ses prédécesseurs avant lui. Quelques jours plus tard,

Gabriel Attal, alors nouveau Premier ministre, avait effectué une visite sans heurts, ce qui avait marqué le début d'une mésaventure durable entre les locataires de l'Élysée et de Matignon.

Cette année, la colère agricole est toujours là, même si les manifestations contre le Mercosur ou la gestion de l'épizootie de dermatose nodulaire bovine (DNC) par le gouvernement, qui avait servi de déclencheur d'une crise venant de beaucoup plus loin, se sont arrêtées.

Emmanuel Macron, qui n'a jamais réussi à convaincre le monde agricole, marche sur des œufs et s'est fixé une mission : rassurer les agriculteurs qui s'inquiètent pour leur avenir. Le Salon de l'agriculture aura de toute façon une note particulière cette année avec l'absence de bovins pour la première fois depuis sa création.

Lundi, Emmanuel Macron a reçu les organisations agricoles à l'Élysée. Les syndicats ne sont pas tous convaincus par le chef de l'État. L'échange de lundi a été qualifié

de « plutôt correct, courtois, mais [manquant] d'ambition » par la FNSEA. De son côté, la Confédération paysanne l'a jugé « décevant ».

Mardi, il a effectué une visite dans une ferme à Valleriois-le-Bois en Haute-Saône, où il a échangé avec les représentants départementaux des syndicats agricoles. La visite a aussi marqué un timide retour du président de la République sur le terrain national, lui qui limite drastiquement ses déplacements sur le terrain en France depuis la dissolution.

## Trois objectifs fixés

« On a un énorme défi agricole. [...] On va apporter des réponses très concrètes. On continue l'urgence avec la mise en œuvre de la loi d'orientation agricole et de la proposition de loi Duplomb. On va se battre dans les semaines et mois qui viennent », a-t-il déclaré à la presse à l'issue de sa visite et d'une table ronde avec les organisations agricoles. Emmanuel Macron fixe trois objectifs : produire, préserver et protéger.

Si le « non » de la France au traité de libre-échange Mercosur a été bien accueilli par le monde agricole, la colère n'en est pas moins persistante. Entre le retour des droits de douane, la concurrence internationale, la pression sur les prix ou l'inflation sur les normes, les raisons du malaise agricole sont nombreuses et l'incendie peut repartir à tout moment. « La colère est redescendue mais elle n'a pas disparu. Les causes profondes sont toujours là et le monde agricole demande une vision », assure l'ancien député macroniste Jean-Baptiste Moreau, également agriculteur.

Il n'y a pas qu'Emmanuel Macron qui s'inquiète des agriculteurs. De son côté, Sébastien Lecornu a lui aussi mis la crise agricole en haut de sa pile de dossiers urgents, après avoir passé le cap du budget. Il a promis avant l'été une loi d'urgence et fait profil bas devant des agriculteurs souvent échaudés par des annonces gouvernementales sans suite. ■

# Municipales à Paris : la politique pugilat

**Dati vs Bournazel, Chikirou vs Grégoire. Les coups les plus durs sont portés au sein de chaque camp. A Paris, la campagne fait vivre le vieil adage.**

**LE FAIT DU JOUR POLITIQUE**  
de Cécile Cornudet



**P**artir tard et parler doux : les électeurs sont tellement écœurés par la politique en général et la séquence budgétaire en particulier que les candidats aux élections municipales semblent s'être donné le mot. Pour retrouver l'oreille des Français, il n'y a qu'un chemin possible : se pencher sur leurs problèmes concrets (la sécurité notamment) et se montrer rassembleur. Mais un coin de France échappe à cette consigne non écrite, outre Nice bien sûr. A Paris, la campagne tourne au pugilat. Le point de départ pourtant est le même. La couleur a fait son apparition, la vidéo qui fait sourire aussi. Faisons campagne autrement pour redonner envie de politique. Rachida Dati a ouvert le bal, Sarah Knafo l'a vite banalisée avec ses vidéos acidulées. Emmanuel Grégoire vient de s'y mettre, Thierry Mariani ensuite. La vidéo façon TikTok premier instrument de campagne. Les tracts traditionnels ? Les passants ne les prennent même pas. Les autres règles en revanche sont battues en brèche. Notamment celle qui veut que deux candidats censés se rallier au dernier tour ne s'attaquent pas au-delà du raisonnable. Sophia Chikirou de LFI est entrée en lice sur ce programme : « Il ne faut pas qu'un socialiste soit maire de Paris. » Depuis, elle le suit scrupuleusement en ciblant

Emmanuel Grégoire, le candidat de cette gauche qui n'a, dit-elle, pas censuré le gouvernement Lecornu. Que faut-il en déduire ? Que faire gagner Rachida Dati ne serait pas un problème. Drôles d'alliés ! D'autant que la candidate LR a des relations autrement compliquées avec ses alliés naturels, notamment avec Pierre-Yves Bournazel, soutenu par Horizons et Renaissance. « Il est l'incarnation physique de la droite la plus bête du monde », a-t-elle pointé. Qui sera maire si elle est empêchée par la justice ? s'est-il questionné en retour. Mentionner les affaires équivaut pour elle à déclencher la guerre nucléaire. Elle réplique donc. Met en cause Edouard Philippe (le patron d'Horizons), qui « fait le choix de cette gauche qui s'allie à une gauche extrême ». A seize mois de la présidentielle, elle sait ce qui fait mal. L'argument a été repris mardi par le jeune Paul Hatte, qui n'a pas eu la place qu'il espérait sur la liste Bournazel. « Je dénonce la gauchisation de la campagne de Bournazel », disait-il dans « Le Figaro », avant un probable ralliement chez Rachida Dati. Les deux pourtant ont besoin l'un de l'autre. Pierre-Yves Bournazel doit rester dans l'ambiguïté s'il veut recueillir les suffrages des électeurs qui souhaitent l'alternance sans aller jusqu'à voter Dati. Rachida Dati plus encore, qui ne peut devenir maire si Horizons et Renaissance jouent contre elle. Après l'ère Hidalgo, l'envie d'alternance est un moteur suffisamment puissant, table-t-elle. Mais l'envie d'alternance avec la politique pugilat existe aussi. Qui va baisser d'un ton ? ccornudet@leschos.fr



# Cinq ans d'inéligibilité requis en appel contre Le Pen

**JUSTICE**

Après onze jours de débats à la Cour d'appel de Paris, le parquet général a donné ses réquisitions contre Marine Le Pen, le RN et 10 cadres du parti rejugés à Paris dans l'affaire des assistants parlementaires européens.

Il n'y aura donc pas eu de suspense. Le parquet général a requis une peine de cinq ans d'inéligibilité, quatre ans d'emprisonnement dont trois avec sursis et la possibilité d'aménager la partie ferme sous bracelet électronique, ainsi que 100.000 euros d'amende, contre Marine Le Pen dans l'affaire des assistants d'eurodéputés du Front national.

« Inutile de maintenir un faux suspense, nous allons demander de confirmer largement les responsabilités pénales reconnues en 1<sup>re</sup> instance » avait commencé d'entrée de jeu Thierry Ramonaxo. Dans leur réquisitoire à deux voix, les avocats généraux pendant près de six heures disaient et dénichèrent tranquillement les pièces et le système de défense des prévenus.

Sévères, ils ne demanderont cependant pas l'exécution de la peine d'inéligibilité car « l'ordre public (serait) susceptible d'être affecté par l'exclusion avant toute condamnation définitive d'un candidat à l'élection présidentielle ».

**Pas d'exécution provisoire**

En première instance, Marine Le Pen avait été condamnée à quatre ans d'emprisonnement dont deux avec sursis, 100.000 euros d'amende et cinq ans d'inéligibilité avec exécution immédiate, provoquant un séisme politique.

La justice reproche à Marine Le Pen, au Rassemblement national (alors appelé Front national) et à 10 autres cadres le paiement entre 2004 et 2016 de salariés du parti, qui traversait alors des difficultés financières en raison de mauvais résultats électoraux, avec de l'argent du

Parlement européen. Sur les 25 condamnés en première instance l'année dernière, seule la moitié a fait appel.

Alors que durant ce second procès, les prévenus se sont attachés à nier l'existence d'un « système » institutionnalisé de détournements de fonds européens au profit du parti à la flamme, l'avocat général a estimé que l'audience a révélé au contraire « une organisation frauduleuse afin de financer le FN, un système pensé afin de détourner des fonds publics, au mépris des règles de probité et de fonctionnement public ». Il a également dénoncé le « rôle central » de Marine Le Pen, « tête du système ».

**Des débats « plus sereins »**

Les deux représentants de l'accusation ont par ailleurs déploré que les prévenus, dont Marine Le Pen, aient « usé de la stratégie de délégitimation des contre-pouvoirs, et ici de la justice, dont l'objectif serait d'empêcher l'accession d'une cheffe de parti aux plus hautes fonctions de l'exécutif ».

**Sur les 25 condamnés en première instance l'année dernière, seule la moitié a fait appel.**

« Laisser croire que la justice pourrait s'opposer à la volonté du peuple souverain est inexact, c'est oublier que le juge est le gardien de la loi, et qu'il ne fait que l'appliquer », ont ajouté les deux avocats généraux. Ils ont par ailleurs estimé que les jours de débats devant la Cour d'appel ont été « plus sereins » qu'en première instance.

Mardi matin, les avocats du Parlement européen, partie civile au procès, ont, eux, dénoncé dans leurs plaidoiries la « confiance trahie » par le parti d'extrême droite vis-à-vis de l'institution européenne. Si la cheffe de file du RN était bien présente dans la salle d'audience, elle a décidé de ne pas prendre la parole en fin de journée. La décision de la cour d'appel est attendue « à l'été ».

— V.M. avec AFP



Marine Le Pen quittant la Cour d'appel de Paris, mardi.  
Photo Abdul Saboor/Reuters

# L'inflation est tombée à un plus bas depuis le Covid

## CONJONCTURE

En janvier, les prix à la consommation n'ont progressé que de 0,3 % sur un an.

L'inflation devrait remonter au cours des prochains mois mais rester la plus faible de la zone euro.

Nathalie Silbert

En ce début d'année, l'inflation a réservé une surprise de taille. Les prix à la consommation n'ont progressé que de 0,3 % sur un an en janvier, selon les chiffres provisoires de l'Insee. Cela n'était pas arrivé depuis la fin 2020.

L'ampleur du ralentissement est inattendue. En décembre, l'Institut de la statistique prévoyait une hausse des prix de 0,8 % pour janvier, dans la lignée de l'inflation moyenne observée en 2025 (0,9 %). « C'est un phénomène transitoire accentué par des effets conjoncturels », a réagi Olivier Garnier, chef économiste de la Banque de France, qui présentait à la presse, mardi, son successeur Xavier Debrun.

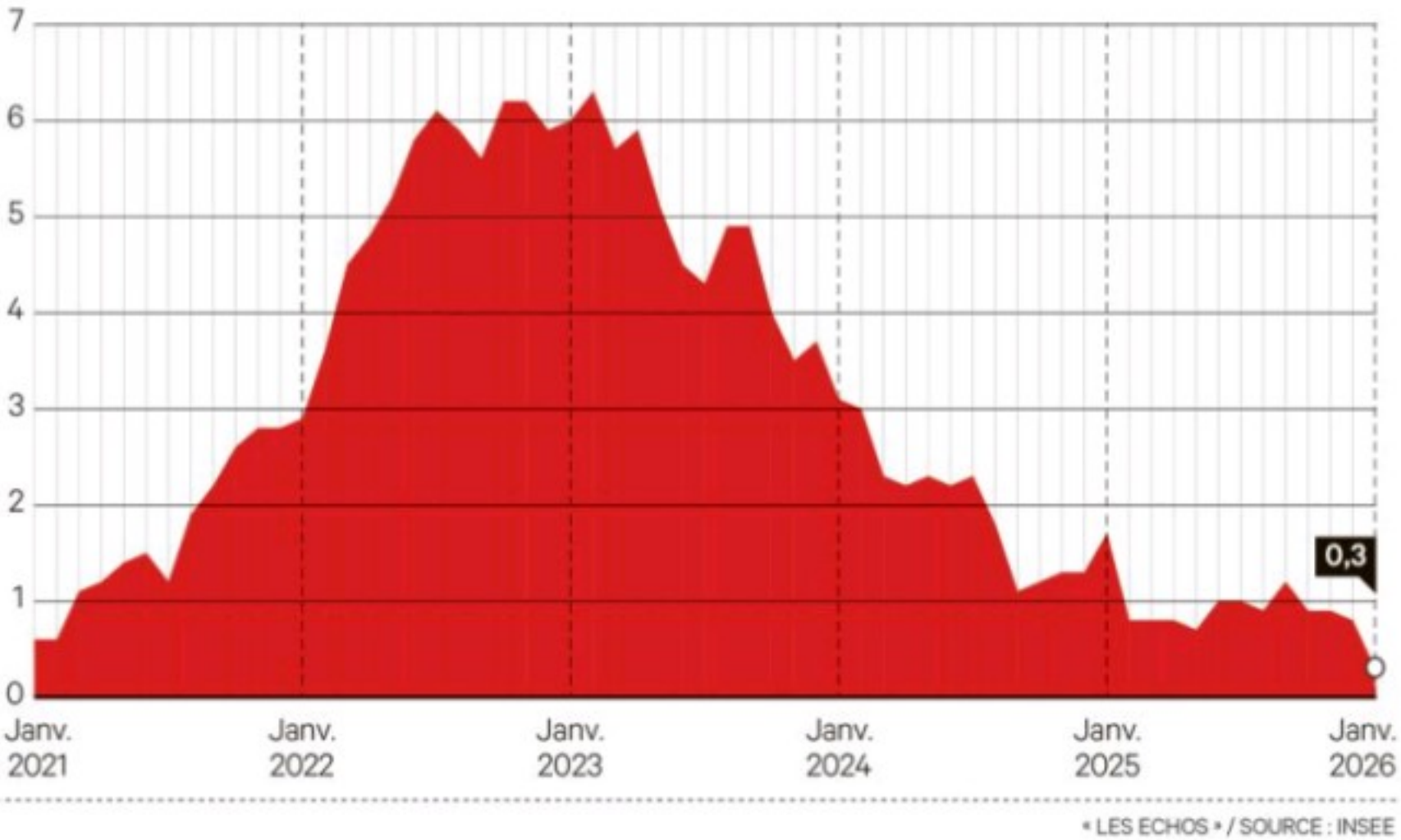
**Chute des cours du Brent**

Plusieurs facteurs ont contribué à limiter la hausse des prix en janvier. « Une grande partie de la baisse de l'inflation est liée à la chute du baril de pétrole, passé en un an de 77 euros à 57 euros pour le Brent. Or 10 euros de baisse du prix du pétrole, c'est 0,4 point d'inflation en moins », indique Hadrien Camatte, économiste chez Natixis CIB.

A cela s'est ajoutée une période de soldes d'hiver davantage concentrée sur le mois de janvier qu'en 2025. Ce qui a entraîné un recul de 1,2 % des prix des biens manufacturés sur un an. Enfin, l'inflation dans les services (qui représente la moitié de l'indice des prix) a ralenti nettement, passant

## L'inflation en France

Indice des prix à la consommation, en %, glissement annuel



de 2,1 % en décembre à 1,8 % en janvier, la revalorisation de la consultation des médecins généralistes cette année ayant été plus limitée qu'en 2025.

Ce recul très marqué de l'inflation devrait être temporaire. Dès février, elle devrait repartir à la hausse sous l'effet notamment de la remontée des prix de l'énergie. « En février 2025, ils avaient reculé avec la baisse de 15 % des tarifs régulés de l'électricité. Cela ne sera pas le cas cette année, la baisse annoncée par le gouvernement est plus modeste », explique Hadrien Camatte.

Alors que les marchés pétroliers jouent au yo-yo, au gré des tensions entre Washington et l'Iran, l'évolution des cours du Brent sera décisive. Par ailleurs, le mois de février étant peu touché par les soldes, la baisse des produits manufacturés devrait être moins marquée qu'en janvier. La mise en place d'une taxe de 2 euros sur les petits colis à partir du 1<sup>er</sup> mars devrait légèrement renchérir les prix.

Quant à l'inflation dans les services, « les chiffres définitifs de janvier nous permettront d'y voir plus clair sur l'impact du ralentissement des prix des services de santé sur l'année », estime l'expert de Natixis CIB. Mais la tendance est claire : « Elle devrait se situer sous les 2 % en moyenne en 2026 », dit-il. De fait, les salaires, qui représentent une composante importante des prix des services, augmentent moins fortement tout en assurant des gains de pouvoir d'achat. « Le salaire moyen par tête progresse de 2 % », note Olivier Garnier.

**Coût pour les finances publiques**

Selon la Banque de France, l'inflation devrait s'établir à 1,3 % en 2026, mesurée en IPCH (qui permet les comparaisons européennes), contre 0,4 % en janvier. Elle resterait plus faible que celle des autres pays européens cette année encore. En janvier, l'Allemagne était d'ailleurs à 2,1 % en IPCH et l'Espagne à 3 %.

« Cet écart entre la France et le reste de la zone euro est lié aux évolutions salariales », explique Olivier Garnier. Au plus fort de la crise énergétique, « le pic d'inflation en France a été deux fois moins élevé que chez ses voisins », comme l'a rappelé Xavier Debrun.

De ce fait, les coûts salariaux unitaires (c'est-à-dire nets des gains de productivité) ont augmenté moins vite dans l'Hexagone que dans les autres pays européens. Cette tendance devrait être confortée en 2026. Le SMIC en France a été revalorisé de 1,2 % en janvier 2026, contre une hausse de 8,4 % en Allemagne.

Cette victoire sur l'inflation a néanmoins une contrepartie : elle a un coût élevé pour le déficit public. Pendant la crise énergétique, la France a déployé des « boucliers tarifaires » plus larges et plus généreux que ceux de ses voisins. Les ménages comme les entreprises ont été préservés, et « ce sont les finances publiques qui ont supporté le poids du choc », rappelle Olivier Garnier. ■

COMMUNIQUÉ

## L'INCUBATEUR BERNARD MAGREZ À L'HONNEUR AU C.E.S DE LAS VEGAS

Devant 3600 candidatures, la start-up Bienesis remporte le prix exceptionnel « Best Of Innovation » au plus grand salon mondial de la tech à Las Vegas.



La start-up Bienesis de l'incubateur Bernard Magrez remporte le prestigieux prix de l'innovation du CES, salon international de Las Vegas « Best of Innovation » dans la catégorie Agri Food Tech. Parmi plus de 3 600 candidatures, cette distinction place l'incubateur Bernard Magrez au plus haut niveau du plus grand salon international de la Tech au monde.

Jusqu'à présent, les viticulteurs devaient choisir entre la prise de risque de la culture en plein air, gage de typicité aromatique, et le confort sécurisant mais standardisant de la serre.

**BIENESIS ouvre une troisième voie :** une couverture intelligente, rétractable et robotisée, pilotée par des algorithmes de déploiement spécifiques aux cultures, permettant de sécuriser les rendements (+23 % à +129 % avec 13 à 19 déploiements en 2024-2025), de réduire les intrants et de préserver la qualité des récoltes.

Cette innovation apporte trois avancées majeures :

- Une protection climatique intégrée, contre le gel, la grêle, la chaleur, les fortes pluies et certaines maladies.
- Une couverture entièrement rétractable, déployée par des bras robotisés, qui se replie dans un module compact et reste discrète dans le vignoble la majeure partie du temps, sans gêner les interventions mécaniques.
- Un pilotage à la demande depuis un smartphone, combinant recommandations issues des capteurs et expertise du viticulteur pour une gestion de la couverture et de l'ombrage de précision.

Une reconnaissance internationale pour BIENESIS et l'incubateur BERNARD MAGREZ, consacrant une avancée majeure qui met l'intelligence humaine et la robotique au service de la protection et de la valorisation des prestigieux vignobles français.

Depuis sept ans déjà, animé par une volonté constante d'« aider l'Autre, aider les autres », Bernard Magrez a lancé une initiative de mécénat entrepreneurial.

Celle-ci a permis d'accompagner plus de 150 projets innovants à travers le monde viti-vinicole.

Rejoignez l'incubateur :  
bmstartupwin@bernard-magrez.com



# Municipales : à Nice, le duel Estrosi-Ciotti vire au ball-trap



ELECTIONS  
MUNICIPALES  
2026

## POLITIQUE

Entre ces anciens ennemis jurés, la bataille pour la mairie de Nice ne connaît pas de limites.

Vincent-Xavier Morvan  
— Correspondant à Nice

« Toi, tu vas voir fin mars : la balayette, tu vas disparaître ! » Samedi dernier, lors du lancement du comité de soutien à Eric Ciotti dont il est coprésident, il fallait voir Jean-Pierre Rivère, président du club de football de l'OGC Nice, assurer comment, le matin même, il avait été menacé en ces termes par un adjoint de Christian Estrosi, le maire de Nice. « Je n'ai pas peur de prendre des coups, mais là, on atteint des sommets », déplorait l'homme d'affaires.

La politique n'est pas un monde de Bisounours, et surtout pas dans

le contexte niçois. Longtemps, Eric Ciotti et Christian Estrosi ont été très proches, le premier devenant en 1988 collaborateur du second.

Pendant des années, ils ont marché ensemble, se répartissant même les rôles en 2008 : à Christian Estrosi la mairie, à Eric Ciotti le département. Puis, sur fond d'ambitions personnelles et de divergences stratégiques – Christian Estrosi s'est rapproché un temps d'Emmanuel Macron quand Eric Ciotti est resté fidèle à une ligne dure l'amenant à s'allier au RN après les européennes – le fossé s'est creusé.

### Affrontement violent

Aux municipales de 2020, déjà, Eric Ciotti avait failli se lancer dans la course, renonçant au nom de « l'unité » des LR et face à « l'issue incertaine » du scrutin. Ayant tous les deux rompu avec leur ancienne famille, Eric Ciotti pour créer l'UDR, l'Union des droites pour la République, et Christian Estrosi pour rejoindre Edouard Philippe comme vice-président d'Horizons, les ex-intimes ne pouvaient plus éviter l'affrontement. Il est violent.

Et à quelques mois de l'élection présidentielle, à laquelle Edouard Philippe est candidat et pour laquelle le RN a le vent en poupe, les résultats dans la cinquième ville de France ne manqueront pas d'être scrutés, selon que Christian Estrosi,

maire Horizons, sera reconduit ou qu'Eric Ciotti, allié du RN, qui certes se présente sans étiquette, l'emportera. La campagne, lancée en août avec la déclaration de candidature d'Eric Ciotti, avait pourtant démarré doucement. Récemment encore, interrogé sur le rythme qu'il lui imprimait, Christian Estrosi répondait y aller « tranquille, cool ». « Mais je n'ai jamais eu autant d'énergie », s'empressait d'ajouter l'élus, septuagénaire depuis l'été dernier.

Eric Ciotti, lui, ne manque pas de glisser que son adversaire « est entré au Conseil municipal en mars 1983 ». S'il devait être réélu, il y sera resté « cinquante ans », ce mandat municipal ayant toutes les chances de se terminer en 2033 s'il était décalé pour ne pas avoir lieu en même temps que la présidentielle de 2032. « Objectivement, ça participe du désir de beaucoup de Niçois de tourner une page », veut croire Eric Ciotti, fort du grand chelem réalisé en 2024 à Nice avec l'élection des trois députés UDR, dont lui, dans les trois circonscriptions de la ville.

### La moindre incartade fait le buzz

En attendant, les coups pleuvent, et parfois sous la ceinture. Le dévoilement des noms des colistiers est, d'un côté comme de l'autre, l'occasion de coups bas. En parallèle, les



Christian Estrosi et Eric Ciotti (ici à Nice, le 19 mai 2025) ont été très proches, le second étant devenu collaborateur du premier en 1988.

piques personnelles se multiplient, notamment sur des réseaux sociaux où la moindre incartade fait le buzz.

Christian Estrosi ironise-t-il devant ses partisans sur les boulistes – les clos de boules, une tradition niçoise, sont un passage obligé pour tout candidat –, ou sur les prises de guerre de son rival, caricaturées en « footballeur » (Jean-Pierre Rivère) ou « marchand de camions » (pour Pierre Ippolito, l'ex-patron des patrons locaux), et voilà que la vidéo est publiée illico et devient virale. Eric Ciotti poste un hommage après le décès de Brigitte Bardot ? Une photo où il pose derrière un trophée de chasse réapparaît comme par miracle.

Sur le fond, l'affrontement est farouche. Eric Ciotti renvoie Christian Estrosi à sa décision de démolir l'Acropolis, qui accueillait tous les grands congrès, et le Théâtre national de Nice. Lequel se défend, évoquant des bâtiments obsolètes ayant laissé la place à une « coulée

verte ». Côté tourisme, la métropole de Nice-Côte d'Azur est passée de 7.000 chambres d'hôtel, remplies en moyenne à 50 %, en 2008, à 13.000 aujourd'hui pour un taux d'occupation de 75 % ; le chiffre d'affaires de l'industrie y a grimpé dans le même temps de 1,2 milliard à 3,6 milliards d'euros.

Mais Eric Ciotti préfère insister sur la hausse de la taxe foncière à laquelle a dû se résoudre Christian Estrosi en 2024, et qu'il promet de supprimer. Ce sera « ma première mesure », précise l'élus UDR, qui veut aussi doubler les effectifs de policiers municipaux sur le terrain.

### La gauche part plus divisée que jamais

A gauche, on tente d'exister. « Je me couche avec Estrosi, je me réveille avec Ciotti », pestait récemment Patrick Allemand (PS), colistier de la tête de liste de gauche Juliette Chesnel-Le Roux (Les Verts) qui s'est alliée aussi avec le PCF. Jeune retraitée de Thales Alenia Space,

qui a son siège à Cannes, celle-ci avance comme mesure phare la gratuité des transports pour les Niçois. « Nous ne nous désisterons pas au second tour. Pour nous, Estrosi et Ciotti, c'est la même chose », prévient-elle, déplorant qu'aucun sondage n'ait encore été publié, ce qui l'oblige à naviguer à l'aveugle.

Seule certitude : la gauche part plus divisée que jamais. LFI fait cavalier seul. Deux autres candidats étiquetés écologistes se présentent. Un candidat Place publique, qui avait déjà promis de soutenir au second tour le candidat en mesure de battre Eric Ciotti, a toutefois jeté l'éponge. Marine Tondelier est attendue en soutien des Verts. Et Jordan Bardella pour l'UDR ? « Le soutien du RN est important, mais je fais une campagne pour l'instant locale, avec une liste sans étiquette », élude Eric Ciotti.

Pas sûr que les festivités du carnaval, qui débute le 11 février, suffisent à apaiser les esprits sur les bords de la Méditerranée. ■

# Vous ne pourrez pas dire qu'on ne vous l'a pas dit.



Je découvre



la lettre de L'Expansion Ce qui se prépare demain se lit d'abord ici

## La maîtrise de la masse salariale, enjeu majeur des collectivités locales

Plus de 80 % des collectivités locales estiment avoir réussi à mener leur politique RH au cours du mandat municipal qui s'achève cette année, selon le baromètre HoRHizons.

Laurent Thévenin

Un large sentiment du devoir accompli. A l'approche des élections municipales des 15 et 22 mars prochains, la plupart des collectivités locales estiment avoir réussi à mettre en œuvre leur stratégie RH au cours de leur mandat, d'après le traditionnel baromètre HoRHizons publié ce mercredi par les membres de la Coordination des employeurs territoriaux (CET). C'est le cas de 83,3 % des 1.006 communes, intercommunalités, départements et régions ayant participé à cette enquête réalisée en fin d'année dernière.

« Il ressort [...] une volonté politique affirmée de garder un cap, en dépit d'évolutions normatives importantes et instables, dans un contexte de fortes contraintes budgétaires pesant sur les marges de manœuvre pour financer des politiques RH », commentent les membres de la CET. Les employeurs territoriaux ont en particulier donné la priorité à l'action sociale et à la protection sociale complémentaire (91,2 %), ainsi qu'à la prévention et à la qualité de vie au travail (88,3 %).

Autre grande préoccupation : la maîtrise de la masse salariale

(86,7 %). Comme le relève le baromètre, « cette orientation est apparue comme un enjeu majeur tout au long [de ce] mandat » marqué notamment par une « inflation forte » et plusieurs mesures gouvernementales ayant un fort impact sur les dépenses de personnel des collectivités locales, comme les revalorisations du point d'indice des fonctionnaires de juillet 2022 et juillet 2023 et la hausse du taux de cotisation employeur à la Caisse nationale de retraites des agents des collectivités locales.

Rien d'étonnant donc si le pilotage de la masse salariale dans les politiques RH « n'a cessé de progresser parmi les priorités » des employeurs (+5,2 points par rapport au baromètre 2025). Plus de la moitié des répondants (56,8 %) ont redéfini leurs besoins RH ou différé leurs recrutements.

Autre levier fréquemment actionné : l'adoption de nouveaux modes de gestion, comme l'externalisation, la délégation de service public ou la mutualisation (46,5 %). Dans près d'un tiers des collectivités (32 %), ce travail sur la masse

salariale passe par des réductions d'effectifs.

Sans surprise, la majorité des répondants (54 %) n'envisagent pas de recruter en cette fin de mandat. Dans le précédent baromètre déjà, seuls 43 % d'entre eux avaient l'intention de le faire l'année dernière (contre 51 % en 2024). Les services techniques (40,2 %), l'administration générale (17,2 %), les secteurs de l'enfance, de l'éducation et de la jeunesse (16 %), ainsi que de la petite enfance (10,6 %) restent les plus impactés par les difficultés de recrutement.

### Problèmes d'attractivité

« On va retrouver ces enjeux en démarrage de mandat, face à des contraintes budgétaires qui sembleraient devoir durer et les problèmes d'attractivité que connaît la fonction publique territoriale. Je pense qu'on va être sur des perspectives de recrutement amoindries », anticipe Murielle Fabre, secrétaire générale de l'Association des maires de France et maire divers droite de Lampertheim, dans le Bas-Rhin.

Dans ce contexte, la fidélisation des agents figure parmi les principales orientations des collectivités (83,6 %). Tendance notable, elles sont 60 % à avoir renforcé l'accès à la formation de leurs agents. Ce qui, selon le baromètre, « traduit une forte prise de conscience de [son] importance comme levier d'adaptation au changement dans un contexte de tensions sur les recrutements, d'évolutions des métiers et de nouveaux besoins en compétences ». ■

# 56,8 %

DES COLLECTIVITÉS ayant répondu à l'enquête ont redéfini leurs besoins en ressources humaines ou reporté leurs recrutements.



# L'immigration légale aux Etats-Unis en chute libre sous Donald Trump

## ÉTATS-UNIS

**L'administration Trump a annulé la loterie des cartes vertes, barre la route aux ressortissants de 75 pays, et fait payer très cher le visa de travail H-1B.**

**Alors que le pays va accueillir la Coupe du monde de football, les entrées sur le territoire chutent.**

Solveig Godeluck  
— Bureau de New York

Aux Etats-Unis, depuis le 21 septembre, les candidats à un premier visa H-1B doivent payer des droits de 100.000 dollars à l'administration américaine. C'est un sérieux handicap pour l'industrie de la tech, qui s'abreuve depuis des années à cette source de talents étrangers. Il ne suffit pas au gouvernement Trump de chasser les sans-papiers sans aucun ménagement dans les rues des grandes villes démocrates : il faut aussi recruter américain et tarir l'immigration légale.

C'est du moins l'avis du conseiller politique de la Maison-Blanche, Stephen Miller. « De nombreux pays, au cours de l'histoire, ont expérimenté l'importation de main-d'œuvre étrangère. L'Occident est la première et la seule civilisation à importer une main-d'œuvre étrangère à laquelle sont accordés des droits politiques complets, y compris les prestations sociales et le droit de vote. Tous les visas constituent une voie d'accès à la citoyenneté », a-t-il regretté sur X samedi, justifiant ainsi la politique de visas très restrictive qu'il a imprimée au gouvernement.

### Objectif officiel

Les résultats de cette politique anti-immigration commencent déjà à se voir. Selon le Census Bureau, le solde migratoire net devrait chuter de 2,4 millions d'entrées sur le territoire en deux ans, à 321.000 entrées en 2025-2026 (chiffres officiels de juillet à juin). Les arrivées légales compensent à peine les expulsions et les départs volontaires de sans-papiers. Et le pays « tend vers une immigration nette négative », selon le Census Bureau. L'institut Broo-

kings estime quant à lui que la population immigrée aurait déjà décliné de 10.000 à 295.000 personnes en 2025.

D'autant plus que les derniers mois ont apporté leur lot de nouvelles restrictions sur l'immigration. En décembre, l'administration a annulé la loterie annuelle des cartes vertes, et donc privé 55.000 étrangers d'un statut qui leur permet de travailler aux Etats-Unis. La secrétaire à la Sécurité intérieure Kristi Noem a invoqué le risque posé par ce programme de « diversité », à la suite d'un énième massacre, commis à Brown University par un Portugais titulaire d'une « green card ».

Depuis le 21 janvier, le nombre de pays frappés par des restrictions drastiques voire des interdictions d'accès aux visas américains a brutalement augmenté, passant de 39 à 75. Ce veto qui touche 47 % de l'effectif de l'immigration légale aux Etats-Unis concerne peu de pays d'Europe occidentale – la Bosnie-Herzégovine, l'Albanie, le Kosovo, la Moldavie, le Monténégro, la Macédoine –, et beaucoup de pays pauvres ou instables.

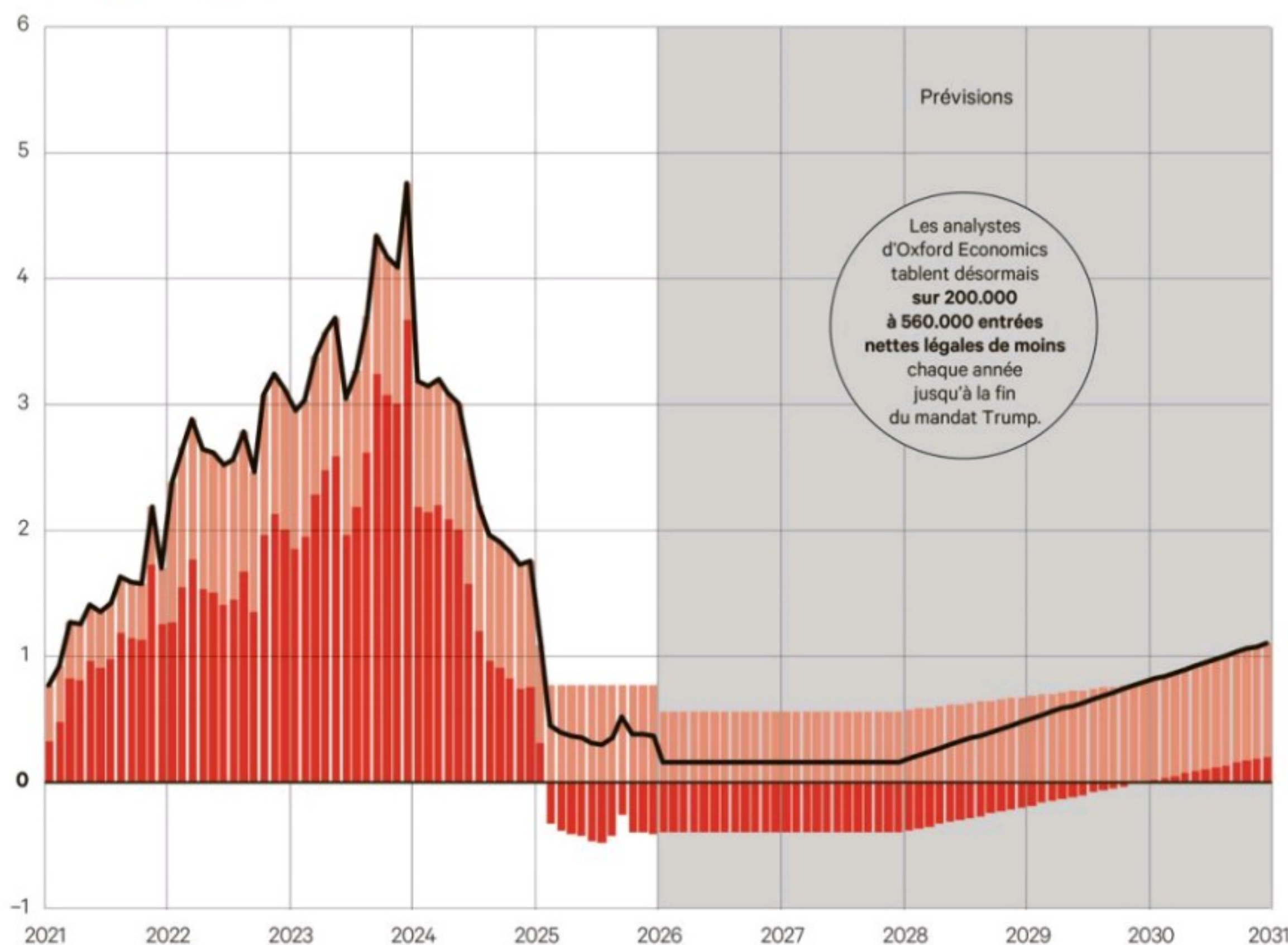
**Le locataire de la Maison-Blanche veut dénaturaliser les Américains d'origine somalienne et supprimer le droit du sol pour les enfants nés aux Etats-Unis de parents étrangers.**

L'objectif officiel est de barrer la route aux étrangers susceptibles de profiter de l'Etat-providence américain, donc de coûter plus qu'ils ne rapportent. Un comble au moment où les Etats-Unis se préparent à accueillir la Coupe du monde de football. Le nombre de visiteurs internationaux est attendu en forte hausse en 2026, après une baisse estimée à 6 % en 2025 par Tourism Economics. La compétition devrait attirer plus de 1 million de touristes.

Les athlètes venus des pays ostracisés bénéficieront certes d'exemptions pour se rendre aux Etats-Unis, mais les spectateurs et les journalistes de ces pays, même s'ils bénéficient d'un « passe Fifa », seront soumis à une vérification extensive de leurs antécédents. Le durcissement politique est tel que les analystes

## Les arrivées légales aux Etats-Unis compensent à peine les expulsions et les départs volontaires de sans-papiers

En millions ■ Illégales ■ Légales — Total



« LES ECHOS » / SOURCE : OXFORD ECONOMICS

d'Oxford Economics ont de nouveau revu à la baisse leurs prévisions migratoires. Ils tablent désormais sur 200.000 à 560.000 entrées nettes légales de moins chaque année jusqu'à la fin du mandat Trump. « La répression de l'immigration s'étend bien au-delà des sans-papiers, beaucoup plus que nous ne l'avions anticipé au début de l'administration actuelle », écrivent-ils.

Cela se répercute sur l'immigration totale. Oxford Economics estime à présent qu'il n'y aura plus que 160.000 entrées nettes en 2026 sur le territoire américain, autorisées ou non. Auparavant, ces économistes préoyaient un solde positif de 350.000 arrivées. Le gel de visas de janvier va toucher prioritaire-

ment le Pakistan, Cuba, la Jamaïque, le Bangladesh, le Nigeria. Un nouveau tour de vis est possible, préviennent-ils : le gouvernement pourrait ajouter de nouveaux pays à la liste noire, ou étendre les restrictions aux ressortissants étrangers vivant aux Etats-Unis – aujourd'hui, seuls ceux qui passent par des consulats basés à l'étranger sont visés.

### Révocations de visas et de citoyenneté

Ces restrictions s'ajoutent aux révocations de visas (100.000 l'an dernier, selon le secrétaire d'Etat Marco Rubio), et à la fin du programme de protection temporaire des migrants venus de 11 pays, qui a fait perdre leur statut et leur droit de

travailler à plus d'un million de Vénézuéliens, Haïtiens, Cubains, etc. A présent, le gouvernement veut éliminer le visa qui permet aux étudiants de rester trois ans de plus aux Etats-Unis après l'obtention de leur diplôme. La durée de certains visas devrait être réduite, notamment pour les journalistes. Donald Trump veut aussi dénaturaliser les Américains d'origine somalienne et supprimer le droit du sol pour les enfants nés aux Etats-Unis de parents étrangers.

En tout cas, du fait de la baisse de l'immigration, il suffit désormais de 20.000 créations d'emplois par mois pour éviter une hausse du taux de chômage, estime Oxford Economics, qui évoque, comme

l'économiste Claudia Sahm, une ère d'« expansion sans emplois ».

Ce coup de frein sur l'immigration légale ne convient ni à la Silicon Valley, ni à Wall Street, mais pour l'instant, l'administration de Donald Trump s'en moque. Le secrétaire au Trésor Scott Bessent, un grand financier lui-même, s'est réjoui à la perspective de couper les aides sociales aux « illégaux et autres étrangers non-qualifiés ».

David Sacks, le « tsar de l'intelligence artificielle » qui plaide pour une hausse de l'immigration légale qualifiée, reste coi. Le jour viendra cependant où les entreprises crieront grâce, et où Donald Trump devra choisir entre le rejet de l'étranger et la croissance. ■

## La population pourrait décliner pour la première fois depuis 1918

**Le solde migratoire pourrait devenir négatif aux Etats-Unis cette année, alors que le solde naturel des naissances par rapport aux décès s'érode lentement. Cela ne serait pas sans conséquences pour la croissance.**

Le coup de frein démographique à l'œuvre aux Etats-Unis est sans précédent depuis plus d'un siècle. La population totale n'a crû que de 0,5 % entre juillet 2024 et juin 2025, soit 1,8 million d'habitants supplémentaires, pour atteindre un effectif total de 341,8 millions, a dévoilé récemment le Census Bureau. On n'avait pas vu une tendance aussi poussive depuis l'épidémie de Covid.

Mais ce n'est qu'un avant-goût, car les Etats-Unis pourraient perdre des habitants dès cette année, un choc imprévu et qui survient très en avance sur le déroulement de la transition démographique. C'est l'analyse que fait Bloomberg

en partant des projections d'une étude récente Brookings-American Enterprise Institute. La population totale du pays déclinerait de 400.000 personnes en 2026.

C'est bien sûr le choc des politiques anti-immigration de Donald Trump qui bouleverse la trajectoire démographique des Etats-Unis. Selon Brookings-AEI, l'immigration nette s'établirait quelque part entre un gain de 185.000 personnes et une perte de 925.000 cette année. Et encore, cette étude ne prend pas en compte les restrictions les plus récentes – l'extension des refus de visas à 75 pays.

### Du jamais-vu depuis la grippe espagnole

Le Congressional Budget Office, l'organisme indépendant qui réalise des simulations budgétaires pour le Congrès, est quant à lui plus optimiste et table sur un rebond de l'immigration nette en 2026. Toutefois, sa méthodologie est critiquée. En tout cas, un déclin de la popula-

tion serait quasiment sans précédent depuis la création des Etats-Unis. En 2020-2021, le Covid a fait plus d'un million de morts, mais le nombre d'habitants a continué à croître. La population n'a pas non plus décliné pendant la Seconde Guerre mondiale. Pour constater une baisse, il faut revenir à... 1918, avec les décès dus à la grippe espagnole, combinés au déploiement de 2 millions de soldats à l'étranger.

Par le passé, les Etats-Unis ont connu de nombreux à-coups dans leur politique migratoire. Mais les naissances surpassaient largement les décès. Or aujourd'hui, le solde naturel d'accroissement de la popu-

lation baisse, non pas à cause du changement de gouvernement, mais parce que les cohortes nombreuses du baby-boom disparaissent, et que les jeunes générations font moins d'enfants.

### Gains de PIB compromis

Selon le Census Bureau, ce solde naturel a crû de 519.000 personnes en un an à la mi-2025, à peu près comme en 2024. En comparaison, en 2017, il croissait de 1,1 million, et dans la décennie 2000, de 1,6 à 1,9 million. Le taux de fécondité est tombé à 1,6 enfant par femme en âge de procréer, et il est donc inférieur au seuil de renouvellement des générations, comme dans de nombreux autres pays industriels.

Cependant, la transition démographique n'était pas aussi avancée aux Etats-Unis qu'en France, où les décès viennent pour la première fois de dépasser les naissances. Les démographes estimaient jusqu'à présent que cela ne surviendrait qu'au cours de la prochaine décen-

nie en Amérique – le Congressional Budget Office vient d'avancer sa prévision de 2033 à 2030. Quant à la baisse de la population totale, elle ne devait pas intervenir avant 2081, grâce à la vitalité migratoire.

Ce déclin démographique ne sera pas sans conséquence sur l'économie américaine. Brookings-AEI estime que la seule baisse de l'immigration coûterait 0,3 point de croissance en 2025, puis en 2026.

Atakan Bakiskan, économiste chez Berenberg, s'inquiète d'une possible baisse de la population active. « Avec une immigration nette quasi nulle, voire négative, en 2025 et 2026, l'économie américaine a peu de chances d'enregistrer des gains de PIB comparables à ceux observés aux deuxième et troisième trimestres 2025 », écrit-il dans une note aux investisseurs intitulée « Fini le feu d'artifice ». — S. G.

# 0,3

### POINT DE CROISSANCE

Ce que coûterait la seule baisse de l'immigration en 2025, puis en 2026, selon Brookings-AEI.

**LesEchos** SUR **inter**

**RETROUVEZ DOMINIQUE SEUX DANS « L'ÉDITO ÉCO » À 7H20 DU LUNDI AU VENDREDI**



# Les scénarios possibles en Iran

## MOYEN-ORIENT

**L'intensité diplomatique régionale est très forte pour favoriser des pourparlers entre les États-Unis et l'Iran et éviter une nouvelle déflagration militaire.**

Virginie Robert

L'Iran et les États-Unis au bord de la guerre ? Toute la région s'active pour éviter un scénario qui promettrait d'être violent et chaotique. Arabie saoudite, Qatar, Émirats arabes unis, Égypte, Pakistan et Oman poussent en faveur de la tenue de discussions, vendredi, qui réuniraient en Turquie des émissaires américains et iraniens.

La menace d'intervention militaire que laissent planer les États-Unis, malgré un premier recul mi-janvier, est prise très au sérieux. Au point que le président Massoud Pezeshkian a autorisé des pourparlers en direct avec les États-Unis. Une façon de faire comprendre aux Iraniens que le régime est prêt à assurer sa survie au prix d'un accord avec Washington, et que les insurgés ne peuvent compter sur le président américain qui avait appelé au soulèvement.

Des intérêts très variés convergent pour éviter une nouvelle déflagration militaire. Le prince héritier d'Arabie saoudite, Mohammed Ben Salmane, « veut éviter une situation qui mènerait au blocage des exportations pétrolières par suite de représailles iraniennes pouvant comporter des actions contre des sites pétroliers », explique l'ancien ambassadeur Denis Bauchard, tandis que le président Erdogan craint l'arrivée massive d'Iraniens, alors qu'il a déjà du mal à gérer les Syriens.

### Les exigences d'Israël

Les Israéliens sont bien décidés à faire pression pour obtenir des concessions importantes. Steve Witkoff, l'envoyé spécial de Donald Trump, a rencontré, mardi, le Premier ministre Benjamin Netanyahu, qui lui a fait part de ses lignes rouges : transfert à l'étranger des 400 kg d'uranium enrichi à plus de 60 % que les Iraniens ont déjà produit, interdiction de tout enrichissement à l'avenir, limitation de la production et du déploiement de missiles balistiques et gel de l'aide financière et militaire aux « proxys » comme le Hezbollah libanais.

Les Européens, pourtant agueris aux négociations sur le nucléaire, sont à nouveau mis de côté. Le ministre français des Affai-

res étrangères, Jean-Noël Barrot, a plaidé mardi sur France Télévisions pour mettre d'abord fin « à cette répression sanglante » et ensuite « traiter des questions du nucléaire, des missiles, du soutien aux organisations terroristes ».

### Pas de garanties

Menaçant, Abbas Araghchi, le ministre des Affaires étrangères iranien, a prévenu dans une interview à CNN que « la guerre sera un désastre pour tous. Les bases américaines sont bien réparties dans la région, et nos missiles ont été testés lors de la dernière intervention américaine. Nous sommes prêts ». L'agence de presse iranienne Farsa a diffusé mardi une photographie aérienne de la base militaire d'Al Dhafra aux Émirats arabes unis, qui abrite une base aérienne française.

« Quel que soit le scénario, cela risque d'être désastreux : s'il y a un accord cela consolide le régime, s'il n'y a pas d'accord et des frappes américaines, cela déstabilisera le pays sans qu'il y ait de garantie que le régime chutera », observe Michel Duclos, conseiller stratégique à l'institut Montaigne qui vient de publier une note sur les scénarios envisageables.

Après avoir renoncé mi-janvier à attaquer l'Iran, les États-Unis disposent désormais d'une puissance de feu bien plus considérable dans la région avec le porte-avions USS Lincoln. La chasse américaine a d'ailleurs abattu hier un drone iranien qui s'approchait du porte-avions. Les options pour agir sont également plus nombreuses, note Michel Duclos : cibler le programme nucléaire iranien, des centres de commandement des Gardiens de la révolution, paralyser les moyens de communication, opérer des frappes sélectives...

Et la présence renforcée est « une incitation à l'action », d'autant qu'elle peut aider à détourner l'attention des problèmes intérieurs (affaire Epstein, ICE). Toutefois, « le passé montre que les interventions militaires apportent plus de problèmes que de solutions », observe Denis Bauchard. Les interventions en Irak, Libye, ou Afghanistan en sont la preuve.

### Risque de guerre civile

Les Américains pourraient opter pour une escalade progressive, « mais elle serait difficile à maîtriser », assure Michel Duclos. « L'Iran quadrille le territoire avec les Gardiens de la révolution et la milice des Bassidji. Il ne se laissera pas faire sans arriver à une riposte qui peut conduire à une situation de guerre civile. Une implosion du régime se fera dans la violence », analyse Denis Bauchard.

Un accord à minima « serait le scénario optimal. Que les Iraniens fassent quelques concessions de façade et que Trump s'en contente », remarque-t-il. « Le rayon d'espoir c'est que Trump se rende compte qu'il n'y a pas de bonnes options militaires et qu'il faudra trouver un accommodement pour parvenir à faire aboutir des négociations », estime Michel Duclos.

**Le régime iranien est prêt à assurer sa survie au prix d'un accord avec Washington.**

Encore sous le choc de la répression sanglante, la population iranienne est divisée sur l'issue à espérer. Certains voient l'intérêt d'une intervention militaire. « Il faut changer le calcul du régime pour qui tuer le peuple ne coûte rien. Une intervention militaire permet d'augmenter ce coût en frappant le Guide, les Gardiens de la révolution, pour créer des fissures au sein du régime... lors des prochaines manifestations, tous ne pourront plus accepter 30.000 morts », a expliqué lundi Farid Vahid, codirecteur de l'Observatoire de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient à la Fondation Jean Jaurès, sur France 5. ■



Le ministre iranien des Affaires étrangères, Abbas Araghchi, a prévenu dans une interview à CNN que « la guerre sera un désastre pour tous ». Photo Burak Kara/Getty Images via AFP

## Israël redoute un marché de dupes sur le nucléaire entre Trump et Téhéran

**Israël craint que Donald Trump se contente d'un accord sur le nucléaire avec l'Iran, sans exiger la réduction de la production et du nombre de missiles balistiques iraniens capables d'atteindre le territoire israélien.**

Pascal Brunel

— Correspondant à Tel-Aviv

Les responsables israéliens redoutent que Donald Trump passe un marché de dupes avec le régime iranien, renonçant à employer la manière forte pour se contenter d'un accord sur le nucléaire. Benjamin Netanyahu, le Premier ministre israélien, tente d'empêcher un tel scénario. Il a fixé quatre lignes rouges qu'il devait présenter mardi à Steve Witkoff, l'envoyé spécial du président américain, avant que ce dernier rencontre vendredi le ministre iranien des Affaires étrangères, Abbas Araghchi, en Turquie.

L'État hébreu entend obtenir non seulement le transfert à

l'étranger des 400 kg d'uranium enrichi à plus de 60 % que les Iraniens ont déjà produits, l'interdiction de toute activité liée à ce genre d'enrichissement à l'avenir afin d'éviter la production d'armes nucléaires, mais aussi une stricte limitation de la production et du déploiement de missiles balistiques, ainsi que le gel de l'aide financière et militaire aux « proxys », les alliés de la République islamique à l'étranger, tels le Hezbollah libanais ou les Houthis, les rebelles yéménites.

### « Un signe de faiblesse »

« Si les États-Unis n'insistent pas sur ces quatre points et concluent avec Téhéran uniquement sur le nucléaire, il s'agira d'un mauvais accord, qui sera immanquablement interprété comme un signe de faiblesse, par tous les pays de la région », ont prévenu mardi des hauts responsables militaires israéliens cités par la radio de l'armée. Pour l'état-major de Tsaahal, les quelque 3.000 missiles à longue portée dont disposerait l'armée iranienne constituent un

danger immédiat qu'il faut traiter en priorité en limitant leur nombre et surtout leur portée.

Israël a été échaudé par les douze jours de guerre en juin dernier, lorsque l'Iran a tiré 570 de ces engins. Près de 90 % d'entre eux ont été détruits en vol grâce aux différents systèmes de défense aérienne israéliens et américains. Mais 49 missiles ont réussi à franchir ce barrage, notamment dans la région de Tel-Aviv. Au total, 32 personnes ont été tuées et plus de 3.000 blessées. Quelque 33.000 bâtiments ont été endommagés ou détruits, tandis que des raffineries dans le nord du pays près de Haïfa ont été touchées.

### Exercice de défense passive

Au total, le montant des dommages causés a été estimé à 1,5 milliard de dollars, soit le double des dégâts matériels occasionnés durant les deux ans de guerre dans la bande de Gaza contre le Hamas, déclenchée le 7 octobre 2023.

A titre de précaution, le service de la défense passive de l'armée

israélienne, chargée de la protection de la population civile et des infrastructures vitales du pays contre les effets d'une possible attaque de missiles iraniens, a organisé mardi un grand exercice impliquant plusieurs centaines de militaires pour se préparer à une telle éventualité en cas d'échec des négociations entre les États-Unis et l'Iran.

Sur le front politique, le quotidien israélien « Maariv » prévoit qu'il serait « difficile pour Donald Trump de brandir une image de victoire sur le régime iranien, si Israël refuse de se joindre à cette opération de relations publiques ou, pire encore, condamne l'accord sur le nucléaire ».

Il existe un précédent : le premier accord sur le nucléaire iranien conclu en 2015 sous la présidence de Barack Obama avait été vertement dénoncé par Benjamin Netanyahu, y compris devant le Congrès américain, avant que Donald Trump n'annonce trois ans plus tard le retrait des États-Unis de cet accord qu'il jugeait néfaste. ■

## La Russie frappe désormais les trains en Ukraine

### GUERRE EN UKRAINE

**Après plusieurs semaines de bombardements intensifs contre les infrastructures énergétiques, la Russie semble orienter ses attaques également vers le réseau de transport ukrainien.**

Guillaume Ptak

— Correspondant à Kiev

Une nouvelle vague de drones et de missiles russes a visé l'Ukraine dans la nuit de lundi à mardi, frappant notamment la capitale, Kiev, et

Kharkiv, la deuxième ville du pays. Ces attaques, menées au cœur de l'hiver, ont à nouveau ciblé des infrastructures civiles et énergétiques, aggravant une situation déjà critique pour un pays confronté à de sévères pénuries d'électricité et de chauffage.

Selon les autorités ukrainiennes, plusieurs régions ont été touchées par 450 drones et plus de 70 missiles, blessant au moins neuf personnes. A Kiev, des centaines d'immeubles résidentiels ont été privés de chauffage en raison de dégâts sur des installations énergétiques, tandis que les autorités locales ont fait état de coupures d'urgence.

« La Russie a choisi la terreur et l'escalade plutôt que la diplomatie », a dénoncé le président Volodymyr Zelensky, condamnant le timing de

**« La Russie a choisi la terreur et l'escalade plutôt que la diplomatie. »**

VOLODYMYR ZELENSKY  
Président ukrainien

ces frappes, survenues à la veille de discussions prévues à Abou Dhabi, sous médiation américaine, entre des responsables ukrainiens, russes et américains. Après des semaines d'attaques répétées contre les centrales et sous-stations électriques, Kiev observe depuis plusieurs jours un déplacement de la stratégie russe vers un autre objectif clé : le réseau de transport et, en particulier, le rail.

« L'armée russe, comme les jours précédents, concentre ses efforts sur la terreur contre notre logistique, avant tout le réseau ferroviaire », a déclaré lundi le président Zelensky sur les réseaux sociaux. Selon lui, les attaques ont notamment visé les chemins de fer dans les régions de Dnipropetrovsk et de Zaporijia, deux zones situées à proximité des axes d'offensive russes. Le 27 janvier, un drone russe avait frappé un train de voyageurs dans la région de Kharkiv, faisant au moins cinq morts parmi les passagers, selon les autorités ukrainiennes.

### Le rôle vital du rail

« Dans n'importe quel pays, une attaque de drone contre un train civil serait considérée uniquement comme du terrorisme », avait alors

dénoncé le président ukrainien, affirmant qu'« il n'y a et il ne peut y avoir aucun objectif militaire dans ce type de frappe ». Face à la multiplication de ces attaques, la compagnie publique Ukrzaliznytsia a averti lundi que plusieurs lignes dans l'est du pays étaient désormais classées « à risque élevé », exhortant les voyageurs à privilégier, lorsque cela est possible, les liaisons par bus.

Dans la région de Soumy, au nord-est de l'Ukraine, l'entreprise a indiqué surveiller en permanence la menace de drones et prévenu que les trains pourraient être contraints de s'arrêter à proximité d'abris en cas d'alerte. Le chef de l'État ukrainien a également souligné que le directeur d'Ukrzaliznytsia avait pour mission de coordonner la protection des gares et des nœuds

ferroviaires clés avec les forces armées.

Depuis le début de l'invasion russe, le rail ukrainien, l'un des plus vastes d'Europe avec environ 23.000 kilomètres de voies, joue un rôle vital : il assure l'évacuation des civils, le transport des troupes, des équipements militaires et des marchandises essentielles.

Avec la route, il constitue aujourd'hui le seul moyen d'entrer ou de sortir du pays, alors que l'espace aérien de l'Ukraine reste fermé. En ciblant ce réseau logistique central, Moscou cherche à fragiliser davantage le fonctionnement quotidien du pays, alors que les Ukrainiens doivent affronter simultanément l'hiver, la pression militaire russe et les incertitudes diplomatiques. ■



# Les zones d'ombre du « deal » sur les droits de douane entre New Delhi et Washington

**COMMERCE**

**Donald Trump a annoncé lundi qu'un accord commercial avait été trouvé avec l'Inde.**

**De nombreuses interrogations restent en suspens, notamment sur la question du pétrole russe et sur les concessions offertes par New Delhi.**

Clément Perruche  
— Correspondant à New Delhi

Dans un message posté lundi soir sur Truth Social, Donald Trump a annoncé que l'Inde et les Etats-Unis avaient trouvé un accord commercial, attendu depuis plus de huit mois. Les produits indiens, frappés par des droits de douane de 50 %, ne seront plus taxés qu'à 18 %, soit l'un des plus bas taux si l'on compare avec les pays de la région.

« Un grand merci au président Trump, au nom des 1,4 milliard d'Indiens, pour cette merveilleuse annonce », s'est réjoui le Premier ministre Narendra Modi sur X peu après les annonces du président américain. Cependant, de nombreuses interrogations demeurent.

D'abord concernant le pétrole russe. Donald Trump affirme que l'Inde a accepté d'arrêter d'acheter du pétrole à la Russie. Or Narendra Modi n'y a pas fait référence dans son message qu'il a posté sur X peu après les annonces du locataire de la Maison-Blanche.

« Je doute fortement que Modi ait accepté de cesser d'acheter du pétrole russe, comme l'a affirmé Trump », a écrit sur X Michael Kugelman, chercheur pour l'Asie du Sud à l'Atlantic Council. Sollicité par plusieurs médias, le ministère des Affaires étrangères indien est pour l'instant muet sur la question. Après le début de la guerre en



Narendra Modi et Donald Trump en février 2025. Photo Francis Chung/Pool/AbacaPress.com

Ukraine, l'Inde a fortement augmenté ses achats de pétrole russe, vendu avec un important rabais. Cela a fini par irriter Donald Trump, qui avait frappé l'Inde de droits de douane supplémentaires de 25 %, en plus d'un taux de base de 25 %, pour forcer l'Inde à cesser ses achats de brut russe.

**Ouverture du marché agricole indien**

Dans un premier temps, les achats de pétrole russe n'ont pas bougé. Il a fallu que les Etats-Unis sanctionnent Lukoil et Rosneft, au mois de novembre, pour que les raffineurs indiens réduisent significativement leurs importations de Russie. La question est désormais de savoir si l'Inde ira plus loin et cessera totalement d'acheter du pétrole à la Russie, pour se tourner vers le pétrole américain et vénézuélien, comme l'affirme Trump. L'autre zone d'ombre concerne les concessions douanières auxquelles l'Inde a dû se

résoudre pour parvenir à ce « deal » avec le président américain. Dans son message sur Truth Social, Donald Trump a déclaré que l'Inde avait accepté de lever ses barrières tarifaires et non tarifaires sur les produits américains, sans préciser ce que cela recouvrait.

En particulier, on ne sait pas si l'Inde a accepté d'ouvrir tout ou partie de son marché agricole, notamment pour le soja et les produits laitiers, comme le demandait Washington. Cela constituait, pour New Delhi, une ligne rouge à ne pas franchir, l'Inde voulant à tout prix protéger ses agriculteurs.

Brooke Rollins, la secrétaire américaine à l'Agriculture, a toutefois écrit sur X que Donald Trump était parvenu à obtenir des concessions de la part de New Delhi : « Le nouvel accord entre les Etats-Unis et l'Inde permettra d'exporter davantage de produits agricoles américains vers l'énorme marché indien, ce qui fera grimper les prix et injectera des

liquidités dans les zones rurales américaines. » Un fonctionnaire du gouvernement indien a confirmé à l'agence Reuters que certains produits agricoles figuraient bien dans ce deal, sans donner plus de détails.

Ce serait une concession importante pour l'Inde : l'agriculture avait été exclue de l'accord de libre-échange entre l'Inde et l'Union européenne, du fait de la sensibilité de la question pour les Indiens. Lors

des négociations avec Washington, les Indiens étaient jusqu'ici restés inflexibles sur l'importation de denrées alimentaires et sur les produits agricoles génétiquement modifiés. Cela aurait d'ailleurs fait capoter les négociations à plusieurs reprises.

**« Modi a capitulé »**

Les partis d'opposition n'ont pas tardé à critiquer ce qu'ils interprètent comme une faiblesse de la part du Premier ministre. « Le Premier ministre Modi [...] a complètement capitulé. [...] L'Inde se trouve affaiblie par cette malheureuse succession d'événements », a affirmé Jairam Ramesh, le porte-parole du parti du Congrès, la principale formation d'opposition. Il a demandé que l'accord soit examiné devant le Parlement.

L'autre point qui a fait lever les sourcils, en Inde, est la déclaration de Trump affirmant que New Delhi allait acheter pour 500 milliards de dollars de « produits énergétiques, technologiques, agricoles, de charbon et bien d'autres produits américains ». Là également, des précisions sont attendues. Le gouvernement indien a seulement indiqué que les 500 milliards incluaient des projets déjà annoncés.

« A l'heure actuelle, les importations annuelles de biens et d'énergie de l'Inde en provenance des Etats-Unis sont inférieures à 50 milliards de dollars. Il faudrait probablement plus de vingt ans pour atteindre les 500 milliards de dollars, ce qui suggère que ce chiffre correspond davantage à une aspiration à long terme qu'à un engagement à court terme »,

**« L'Inde ne devrait pas se précipiter pour célébrer l'annonce commerciale du président Trump. Le message publié sur Truth Social laisse de nombreuses questions sans réponse. »**

**AJAY SRIVASTAVA**  
Global Trade Research Initiative (GTRI)

a expliqué Ajay Srivastava du Global Trade Research Initiative (GTRI), un groupe de réflexion spécialisé dans le commerce. Pour Alexandra Hermann, chez Oxford Economics, les montants annoncés « ne sont pas réalistes ».

« L'Inde ne devrait pas se précipiter pour célébrer l'annonce commerciale du président Trump. Le message publié sur Truth Social laisse de nombreuses questions sans réponse : quels sont les produits concernés, quels sont les délais, et l'Inde a-t-elle réellement accepté de supprimer tous les droits de douane et toutes les barrières non tarifaires, en particulier dans des domaines sensibles tels que l'agriculture et les importations réglementées ? », s'interroge l'expert. ■

## Les exportateurs indiens soulagés

**Les secteurs industriels à faible valeur ajoutée avaient payé un lourd tribut avec les droits de douane imposés à l'Inde par Donald Trump l'été dernier.**

Soulagement pour les exportateurs indiens. Ils ont appris, lundi soir, qu'un accord commercial avait été trouvé entre l'Inde et les Etats-Unis, et que leurs produits seraient désormais taxés à 18 %, et non plus 50 % comme c'était le cas depuis août dernier. « C'est une très bonne nouvelle », s'est félicité Ajay Sahai, le directeur général de la Fédération indienne des organisations exportatrices. « Les exportateurs indiens sont désormais aussi compétitifs que leurs concurrents d'Asie du Sud. »

Avec les « tarifs » de 50 %, l'Inde s'était alarmée de perdre en compétitivité par rapport à ses voisins asiatiques, soumis, eux, à des droits de douane inférieurs. C'est désormais la situation inverse : les voisins de l'Inde sont frappés par des droits de douane légèrement supérieurs, que ce soit le Pakistan (19 %), pourtant présenté comme le chouchou de Trump, le Sri Lanka et le Bangladesh (20 %).

**Rattrapage des commandes**

L'accord, annoncé à la surprise générale par Trump dans la soirée de lundi, met fin à huit mois de turbulences pour les exportateurs, qui anticipent désormais un rattrapage des commandes, suspendues depuis l'entrée en vigueur des droits

de douane punitifs l'été dernier. Les taxes de 50 % avaient mis sous pression les exportateurs indiens. Cela les avait privés, en partie, du marché américain, le plus important pour les exportations indiennes, avec 80 milliards de dollars d'exportations sur l'année fiscale 2024-2025. Les ventes de médicaments, de produits pétroliers et d'électronique, épargnés par les surtaxes, s'étaient maintenues. Mais les secteurs à plus faible valeur ajoutée avaient payé un lourd tribut.

**Avec les « tarifs » de 50 %, l'Inde s'était alarmée de perdre en compétitivité par rapport à ses voisins asiatiques, soumis, eux, à des droits de douane inférieurs.**

C'est le cas par exemple de la pisciculture. Les volumes de produits de la mer envoyés aux Etats-Unis avaient chuté de 15 % du fait des surtaxes. Cela avait entraîné des complications pour les exportateurs, qui avaient dû trouver en urgence de nouveaux marchés. « Avec l'accord commercial et la baisse des droits de douane à 18 %, le volume des exportations de fruits de mer vers les Etats-Unis va retrouver son niveau habituel », a réagi G. Pawan Kumar, de l'Association des exportateurs indiens de fruits de mer. Le secteur

des pierres précieuses et de la joaillerie peut lui aussi souffler. Les droits de douane de 50 % avaient porté un coup dur aux exportations vers le marché américain, la première destination pour les pierres précieuses indiennes, avec des exportations de 10 milliards de dollars annuels. Sous l'effet des droits de douane, les exportations avaient chuté de 44 % sur les neuf premiers mois de l'année fiscale 2025-2026.

**« Mesure vitale pour le secteur de la joaillerie »**

Avec la diminution des taxes douanières, les exportations pourront reprendre un rythme normal. C'est « une mesure vitale pour le secteur indien des pierres précieuses et de la joaillerie », a souligné Kirit Bhansali, le président du Conseil de promotion des exportations de pierres précieuses et de bijoux (GJEPC).

Ça l'est également pour le secteur textile, qui a besoin du marché américain. En 2024-2025, l'Inde a envoyé pour 11 milliards de dollars de produits textiles vers les Etats-Unis. « C'est une très bonne nouvelle pour l'industrie textile et vestimentaire indienne. Alors que notre pays était auparavant soumis aux droits de douane les plus élevés, nous bénéficions désormais de ceux les plus bas », s'est félicité Sanjay Kumar Jain, le président du Comité national des textiles. Au total, la réduction des droits de douane « pourrait augmenter la croissance du PIB indien de 0,2 point », estiment les experts d'Oxford Economics. — C. P.

Jeudi avec Les Echos

Série Limitée

La seule marque de Luxe disponible en kiosque



# idées



## Comment l'Espagne se prépare à la fin des fonds européens post-Covid

L'ANALYSE  
de Cécile Thibaud  
— Correspondante à Madrid

Le pays mise sur un nouveau fonds souverain, baptisé « Espana Crece », pour maintenir son élan économique et attirer les investisseurs.

La vigueur de croissance espagnole survivra-t-elle à la fin des fonds européens post-Covid ? Alors que Madrid s'apprête à encaisser les dernières tranches de financement arrivées de Bruxelles, certains commencent à s'interroger sur un essoufflement de l'élan ibérique. L'Espagne a sans conteste été l'un des grands bénéficiaires, derrière l'Italie, du plan de relance européen, qui a permis de déployer, depuis 2021, les fonds Next Generation EU. La répartition lui a donné accès à une dotation de 163 milliards, dont 80 milliards d'aides directes ainsi que 83 milliards sous forme de crédit.

Après les doutes liés à la lenteur de la mise en place du plan et aux obstacles administratifs de toutes sortes, le résultat est là. En cinq ans, le pays a encaissé 80 milliards d'aides directes et obtenu 20 milliards de crédits. Il a mis en œuvre 80 % des réformes promises en retour à Bruxelles, et les grands chantiers de modernisation sont en cours, avec la double transformation verte et numérique comme axes directeurs. L'Espagne est sortie de la pandémie avec une ardeur qui ne semble pour l'instant pas se démentir, en dépit des blocages politiques liés à la faiblesse parlementaire du

gouvernement de Pedro Sanchez, qui viennent s'ajouter aux incertitudes européennes et aux risques géopolitiques internationaux. Le pays a clos 2025 avec une croissance de 2,8 %, qui devrait avancer de 2,3 % cette année, selon les dernières prévisions du FMI, et il se confirme comme la plus dynamique des grandes économies de la zone euro.

Les investisseurs internationaux ont fait de la péninsule Ibérique l'une de leurs destinations de choix, et le fonds américain BlackRock désigne l'Espagne comme l'un de ses trois grands objectifs à l'échelle mondiale. Grâce, en particulier, à l'intense développement des énergies renouvelables, qui donne accès à une électricité à bon prix et favorise des nouveaux pôles d'activités innovantes, autour des gigafactories de batteries, de la production d'hydrogène vert, ou d'usines de semi-conducteurs.

**Les investisseurs internationaux ont fait de l'Espagne l'une de leurs destinations de choix.**

Reste à savoir ce qui se passera lorsque la manne des subsides européens arrivera officiellement à son terme, en août prochain. Manuel Hidalgo, membre du Centre de recherche en politique économique d'Esade, relativise l'impact des fonds Next Generation : « Quoi qu'on en pense, ils n'ont joué qu'un rôle marginal dans le rebond de la croissance espagnole de ces dernières années », affirme-t-il, en soulignant qu'en cinq ans ils ont au total représenté à peine 6 % du PIB annuel du pays.

**Economie plus qualifiée**  
Selon lui, attribuer la bonne santé de l'économie espagnole à l'aide de Bruxelles serait une simplification. « Tous les fonds n'ont pas encore été exécutés et il est trop tôt pour évaluer leur impact dans l'économie réelle, insiste-t-il. Même si l'on constate une avancée vers une économie plus qualifiée et une meilleure mise en valeur des compétences, il est difficile pour l'instant de savoir si les fonds y sont pour quelque chose et dans quelle mesure ils se traduisent en gains de productivité. »

Sur le papier, pourtant, le plan était clair au départ : les aides de Bruxelles allaient impulser la grande modernisation de l'économie du pays, qui s'était trop appuyé

jusqu'ici sur les activités à faible valeur ajoutée, comme le tourisme ou la construction.

Dans les faits, c'est moins évident. « Les secteurs innovants ont incontestablement décollé, mais sans avoir forcément l'effet démultiplicateur promis, faute de résoudre les problèmes de disparité territoriale ou encore les difficultés des petites entreprises, qui constituent l'essentiel du tissu économique du pays », indique Raymond Torres, directeur de conjoncture économique de la fondation Funcas.

**Renoncer à 75 % des crédits**  
« Même si les fonds ont eu un effet stimulant, les réformes n'ont pas eu l'impact disruptif fort que l'on espérait », note-t-il, en attribuant ce ratage d'une part à des défaillances de conception du programme en amont, et d'autre part aux pesanteurs de la bureaucratie espagnole. « L'idée de privilégier deux grands axes d'intervention, énergétique et technologique, était bien intentionnée, mais on constate à l'usage qu'il y avait d'autres investissements primordiaux, en matière de logement ou d'infrastructures notamment. Des fonds au déploiement plus horizontal auraient sans doute été préférables. » Alors que Madrid a réussi à

débloquer l'intégralité des subventions directes prévues dans le programme de relance européen, le ministère de l'Economie a surpris en décidant de renoncer à 75 % du volet de crédits prévus par Bruxelles. Il fait ainsi une croix sur les quelque 60 milliards d'euros de prêts disponibles, assurant que la bonne santé du pays lui permet de se financer à des tarifs inférieurs, avec le grand avantage d'échapper au labyrinthe administratif de Bruxelles.

Mais le gouvernement espagnol va plus loin et il prépare l'après. Le Premier ministre, Pedro Sanchez, a en effet annoncé, le 15 janvier dernier, la création d'un nouvel instrument de financement, qui prendra le relais du plan de relance. Baptisé « Espana crece » (« l'Espagne grandit »), il s'agit d'un fonds souverain « conçu pour maintenir et transformer l'impulsion transformatrice du plan de relance au-delà de sa période d'exécution », a expliqué le ministre de l'Economie, Carlos Cuerpo.

Il devrait être nourri au départ par une injection de capital de l'Institut de crédit officiel, avec 10,5 milliards d'euros issus des prêts du plan de relance européen, puis être alimenté par une augmentation de capital de plus de 60 milliards qui pourrait permettre de mobiliser jusqu'à 120 milliards en collaboration avec le secteur privé.

En attendant de connaître les détails du dispositif, il a été accueilli favorablement. « Cela pourrait permettre de profiter de l'expérience acquise lors du déploiement des fonds Next Generation », estime l'économiste d'Esade Manuel Hidalgo. Mais avec, cette fois, une meilleure flexibilité d'usage qui pourrait permettre de mieux irriguer l'économie réelle. ■

## Notre déclassement, notre choix collectif

La chronique publiée il y a dix jours dans nos colonnes par Antoine Foucher sous le titre « Les Français désormais moins riches que la moyenne européenne » a rencontré un grand succès à la fois sur notre site et dans le débat public. De nombreux médias en ont parlé et cet intérêt va au-delà de la délectation pour le pessimisme et le déclinisme ambiants : car ces données confirment un ressenti assez général.

Que montre Eurostat, l'organisme statistique européen ? Que si la moyenne européenne du PIB par habitant est à un indice 100, celui de la France est passé sous cette moyenne (à 98) pour la troisième année consécutive.

Pendant cette période, l'Allemagne a elle aussi reculé mais plus modestement, et surtout son indicateur reste à 116. Paris et Rome se situent au même étage, ce qui est nouveau. Une mise au point est ici indispensable : ces résultats doivent

être interprétés avec des pincettes. Le PIB par habitant, d'abord, est un témoin de la production, pas du niveau de vie. Chacun sait que les Irlandais ne vivent pas deux fois mieux que nous, alors que leur indicateur est à 221. Dans leur cas, c'est l'activité des géants numériques américains qui rapatrient leurs bénéfices aux Etats-Unis. En clair, l'Irlande remonte artificiellement la moyenne.

Ensuite, ce n'est pas un scoop, le PIB est lui-même suspect. Quelqu'un qui a un accident de voiture et la fait réparer le fait grimper. S'il écrase un piéton, le nombre d'habitants baisse. Le PIB par habitant sort donc grand de cet événement, mais ce n'est naturellement pas heureux. Last but not least, les expats de l'Est ont « rattrapé » les autres, ce qui, là, est une excellente chose. C'est également vrai pour l'Espagne et le Portugal. Bref, on l'a compris, cet indicateur est « brut de décoffrage ». C'est d'autant plus le

cas qu'on ne peut oublier les écarts démographiques. Le PIB par habitant en tient compte par définition, dira-t-on. Bien sûr, mais si les données concernant l'Italie et la France se rapprochent, c'est entre autres parce qu'il y a moins de bébés au-delà des Alpes. Par conséquent, cela fait reculer ici la richesse par tête tandis qu'elle grimpe là-bas.

Tout cela est exact. Il n'en reste pas moins, une fois que l'on l'a dit, que la France a perdu des places et

que ce n'est pas un accident fortuit et malheureux : l'Allemagne et les pays d'Europe du Nord, pour les citer, s'en tirent relativement mieux que nous qui faisons depuis longtemps du surplace avec une croissance trop faible. Osons le dire : le point le plus important est que nous l'avons décidé. Pas forcément explicitement, mais c'est sûr implicitement.

**1** Longtemps, la France s'est enorgueillie d'avoir une des meilleures productivités au monde. C'était artificiel puisque les plus jeunes et les plus âgés étaient écartés du marché du travail et qu'elle était mesurée sur les seuls 22-57 ans. La vérité est apparue depuis dans sa sécheresse : nous sommes en retard. Parce que nous nous méfions aujourd'hui des robots et de l'IA comme autrefois de la disparition des pompistes.

**2** Les classements PISA (élèves) et PIAAC (sur les actifs) décrivent notre descente de marches dans les compétences, élément clé de la productivité future.

Pourquoi cette descente de marches ? Parce que nous avons toujours préféré financer « l'Etat social » (prestations retraite, maladie, allocations) plutôt que « l'Etat central » (sécurité, éducation). Qui l'ignore ? Les enseignants sont plus mal payés ici qu'ailleurs.

**3** Le pays France travaille ensuite moins que les autres. Quand on divise le PIB par le nombre de Français, on arrive à 674 heures travaillées par an selon l'OCDE. Les Allemands sont à 730 et la moyenne européenne est à 774. Dit autrement, sur une vie, nous avons davantage de loisirs, c'est un choix sociétal — qui a un prix non assumé.

Quel est le point commun entre ces trois facteurs ? Une préférence pour le présent plutôt que pour l'avenir. Peut-on en faire le reproche à ceux qui nous gouvernent ? Pas vraiment, parce que c'est notre choix collectif. Celui d'un déclassement anesthésiant.

**Dominique Seux**  
est éditorialiste aux « Echos ».

LA  
CHRONIQUE  
de Dominique Seux

**L'Allemagne et les pays d'Europe du Nord s'en tirent relativement mieux que nous.**





## L'Europe au pied du mur

A l'heure du retour massif et belliqueux des empires, l'impuissance européenne ne peut plus durer, et dépasse les seuls enjeux économiques. Un saut politique vers le fédéralisme pourrait nous sortir de l'impasse.

par Alexis Karklins-Marchay



Nous voici au pied du mur. Sans verser dans la grandiloquence convenue, nous, Européens, prenons conscience que nous vivons l'un de ces moments critiques de l'Histoire où il va nous falloir décider de notre avenir... sous peine de le subir. L'Europe est aujourd'hui vilipendée, insultée, moquée par tous les régimes illibéraux et les autocrates que compte notre planète, Etats-Unis et Russie en tête.

Chez nous, des voix se réjouissent de ces discours accusateurs venus de l'étranger et reprennent avec gourmandise la rhétorique éculée d'un continent condamné au déclin, de nations fatiguées incapables de percevoir leur déchéance prochaine et de dirigeants européens enfermés dans leur tour d'ivoire, éloignés des soucis des peuples.

Soyons lucides : une partie des critiques qui nous sont adressées n'est pas imméritée. L'Europe est bien la région du monde où la croissance économique est la plus faible. Elle ne joue pas dans la même ligue que l'Amérique ou la Chine dans les technologies de pointe et voit sa compétitivité industrielle fragilisée dans de nombreux secteurs. Elle s'adapte péniblement aux ruptures énergétiques en cours. Son vieillissement démographique s'accélère au point d'en devenir inquiétant. Les tensions migratoires et religieuses contribuent à fragmenter les nations qui la composent. Elle apparaît enfin incapable de réagir de façon forte et coordonnée aux attaques extérieures et aux provocations géopolitiques.

### La fin de l'illusion

Nous demeurons certes un continent où la qualité de vie reste élevée, même en comparaison des Etats-Unis : en matière d'espérance de vie, de santé, de criminalité, de violences, de finances publiques (la France faisant figure de triste exception), de transports, d'énergies décarbonées et, par-dessus tout, de libertés fondamentales, les statistiques montrent que l'Union européenne n'a pas à rougir.

Sur le plan économique, avec 23 % du PIB mondial, l'Europe élargie (Royaume-Uni et Suisse inclus) se situe quasiment au niveau américain (26 %) et nettement devant la Chine (16 %). Ses entreprises sont par ailleurs très présentes sur les marchés internationaux : dans le dernier classement Fortune 500 recensant les plus grands groupes mondiaux, nous nous situons ainsi à des niveaux comparables aux géants américains et chinois.

Mais c'est un fait et l'on peut « remercier » Donald Trump, Xi Jinping et Vladimir Poutine de nous avoir sortis de nos illusions : à l'heure du retour massif et belliqueux des empires, notre impuissance politique ne peut plus durer. A chaque crise, l'Europe tarde à réagir. A chaque menace, elle riposte en ordre dispersé. Il faut dire que sa gouvernance hybride, fondée sur trois organes politiques – la Commission européenne, le Parlement européen et le Conseil européen représentant les Etats – induit une inertie et une complexité peu compatibles avec les exigences du moment. On a pu le constater avec nos atterroissements face au conflit ukrainien, avec nos naïvetés face à l'agressivité commerciale de Pékin, ou avec nos divergences sur la manière de répondre aux rodromotades de Washington.

Les diagnostics ont déjà été posés depuis longtemps et nous sommes condamnés à reculer si nous ne réagissons pas rapidement et vigoureusement. Pour cela, renforcer le marché unique, réduire les réglementations et la bureaucratie bruxelloises, intégrer les systèmes financiers, de télécommunications ou énergétiques constituent des objectifs indispensables à court terme. Mais les véritables enjeux dépassent désormais les seuls domaines économiques. C'est bien le statu quo politique qui n'est plus tenable, d'autant que, pour beaucoup de nos concitoyens, l'Europe actuelle est perçue comme inefficace, bavarde et illégitime.

**Le naufrage du Brexit montre que « sortir de l'Europe » est pénalisant tant nos nations sont interdépendantes.**

Reste à déterminer le chemin que nous devons prendre. Pour sortir de l'impasse, deux voies se dessinent clairement. La première consiste à revenir à une Europe des nations fondée sur la coopération intergouvernementale et la bonne volonté des Etats. Certains prônent cette option. Mais elle comporte un risque majeur : selon les cycles politiques nationaux, chaque pays peut être tenté de privilégier le bilatéral plutôt que l'action collective, affaiblissant mécaniquement la capacité d'influence du continent. Le naufrage du Brexit montre d'ailleurs que « sortir de l'Europe » est extraordinairement pénalisant tant nos nations sont aujourd'hui interdépendantes.

### Vers un véritable fédéralisme

L'autre voie, évoquée notamment par Mario Draghi, est celle d'une marche vers un véritable fédéralisme, avec une première phase pragmatique : une coalition de nations volontaires prêtes à avancer ensemble dans des domaines stratégiques comme les technologies de pointe, la défense ou les infrastructures critiques. Une intégration plus profonde qui verrait un exécutif européen renforcé – tout en réaffirmant le principe de subsidiarité – permettant enfin de traiter à l'échelle pertinente les défis qui dépassent les frontières nationales et donnant une puissance d'action aujourd'hui inexistante.

Un sondage mené en Italie en ce début d'année apporte quelques éclairages : 61 % des personnes interrogées se déclarent favorables à une évolution vers une union fédérale – une position largement majoritaire, y compris au sein des Fratelli d'Italia de Giorgia Meloni. A l'inverse, 27 % souhaitent une dissolution de l'Union, un avis principalement porté par les sympathisants de la Lega de Matteo Salvini. Seuls 4 % des répondants se prononcent pour le maintien de la situation actuelle.

Un saut politique vers le fédéralisme exige toutefois des conditions qui ne sont pas, pour l'heure, réunies. Dans tous les cas, l'avenir de notre Europe, fille d'Athènes et de Jérusalem, ne pourra se dessiner qu'en consultant ses citoyens, seuls légitimes à décider du chemin à emprunter.

Alexis Karklins-Marchay est essayiste.

## L'excédent chinois persistera

La Chine a du capital bon marché et patient, ainsi que des collectivités locales qui dépensent pour porter l'emploi local. L'excédent commercial chinois devrait donc subsister sous contrainte.

par Robin Rivaton



En 2025, la Chine a affiché un excédent commercial de biens record, près de 1.189 milliards de dollars. Le chiffre impressionne. Mais il ne prend son sens que replacé dans un cadre global. En 2024, la somme des excédents commerciaux de biens de l'ensemble des pays en surplus atteignait 2.762 milliards de dollars. Autrement dit, la Chine représentait à elle seule 36 % de l'excédent mondial. En 2025, cette part devrait dépasser 40 %. Même ramenée à un périmètre élargi incluant Hong Kong et Macao, elle avoisinerait encore 37 %. Un niveau sans équivalent, très supérieur aux 28 % de la Chine dans la production manufacturière mondiale.

Néanmoins, la balance des biens n'est qu'une composante des flux financiers entre les Etats. L'autorité de change chinoise a publié un excédent de compte courant de 493 milliards de dollars pour les trois premiers trimestres 2025. Le FMI projette un excédent courant de 640 milliards sur l'année. Notons qu'il y avait en 2024 un écart de 29 % entre l'excédent des biens mesuré par les douanes chinoises et celui enregistré dans la balance des paiements du fait de différences de périmètre, les douanes comptent tout ce qui traverse la frontière, la balance des paiements seulement ce qui change de propriétaire. Ainsi, la Chine représentait 21 % de la somme des pays avec une balance courante positive en 2024. Ce chiffre grimperait à 31 % en 2025 et 35 % avec Hong-Kong et Macao.

Face aux critiques, Pékin martèle qu'il ne cherche pas un excédent, lequel résulterait des forces de marché. Dans le même mouvement, les autorités reconnaissent un problème microéconomique, l'inflation, ces guerres de prix qui écrasent les marges et entretiennent la déflation industrielle. Un projet d'amendement de la loi sur les prix vise à encadrer la con-

currence jugée irrationnelle. Les signaux de discipline passent aussi par l'offre et les matières premières. Le lithium a bondi en Chine après l'annonce de révocations de licences minières. Sur le polysilicium, fermetures de capacité et quotas sont à l'ordre du jour.

Mais c'est ici que commence le vrai débat. Même si le centre voulait freiner vite, il ne le peut pas. L'économie chinoise n'est pas pressibouton. L'Occident imagine souvent une Chine portée par quelques champions nationaux subventionnés. La réalité est une densité industrielle extraordinairement fine. Fin 2023, le pays comptait 4,1 millions d'entreprises manufacturières employant environ 105 millions de personnes, dont 88 % avec moins de 2,5 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel. Celles-ci ne sont pas subventionnées. Ajoutez à cela 18 millions d'auto-entrepreneurs. Les marges sont faibles, la rotation des acteurs est élevée, mais les compétences et les savoir-faire ne disparaissent pas, ils se recyclent immédiatement dans de nouvelles structures. Ce système arrive seulement à maturité.

### Décentralisation

L'Etat ne pilote pas chaque entreprise, il structure l'environnement. Le carburant le plus sous-estimé est financier, du capital bon marché et patient, via une combinaison de dette et de fonds quasi propres publics, dans un cadre qui tolère des rendements faibles longtemps. Certes l'Etat pourrait rencherir le coût de la dette, mais la Chine est le pays le plus décentralisé au monde avec 85 % de la dépense exécutée par les collectivités locales. Or elles ne cherchent pas l'optimisation de la valeur actionnariale, mais l'accumulation de capacités productives et l'emploi local.

C'est pourquoi le scénario le plus probable n'est pas un freinage brutal de l'excédent, mais une persistance sous contrainte, avec redirection géographique et pression sur les prix. Comme je l'explique dans mon dernier ouvrage, « Why China will run the 21st century », la question est moins de demander à la Chine de réagir qu'à l'Europe de répondre.

Robin Rivaton est président de Stonal, fondateur de Real Estech et essayiste.

### LE LIVRE DU JOUR

#### La banlieue vraie d'Alexandre Devecchio

**LE PROPOS** Dans la série des témoignages puisant dans la vie, la vraie, Alexandre Devecchio n'a rien en partage avec le commerce misérabiliste d'Annie Ernaux ou d'Edouard Louis. Il offre tout l'inverse : une dynamique combative, non plaintive, nourrie de la dignité malmenée des classes populaires. Son livre nous plonge dans le quotidien d'une famille, celle de ce « petit-fils de Rital et de Porto », dans son « expérience intime de la banlieue », pour tenter de dessiller les yeux d'une frange de l'élite qui pleure à raison Zayed et Bouna, morts à Clichy-sous-Bois « dans un transformateur électrique alors qu'ils fuyaient la police », mais abandonne dans l'oubli Jean-Claude, « battu à mort » le même jour « devant sa famille [...] dans la cité d'Orgemont ».

**L'INTERET** Devecchio se fait le porte-voix des « invisibles », « ces Français abandonnés depuis quatre décennies ». Le responsable des pages « débats » du « Figaro » raconte la réaction de son



père, alors que le jeune Alexandre vient de se faire agresser sur le chemin du lycée (le même que Jordan Bardella), s'emportant « Je ne suis pas raciste, mais cette fois je vote Le Pen ! », la radicalisation des voisins, la haine de la France, le suréquipement sportif et culturel, la montée de l'antisémitisme, les dérives identitaires à Paris-VIII, la lucidité de Houellebecq, la littérature et le cinéma comme bouées de sauvetage, l'importance de Sansal et Daoud. Un livre choc.

**CITATION** « Nous devons désormais briser la boule à neige rassurante et confortable dans laquelle nous nous sommes retranchés pour renouer avec les oubliés. » — Mathieu Laine

**Nous vivons côte à côte** d'Alexandre Devecchio. Ed. Fayard, 264 pages, 21,90 euros.



# débats

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



Laurence Grandguillois/REA

## Agriculture française : regardons la réalité en face

LA  
CHRONIQUE  
d'Hippolyte  
d'Albis



Les colères agricoles bénéficient de l'attention des médias, de la bienveillance de la population et de l'empressement des responsables politiques. A peine l'épisode des éleveurs touchés par la dermatose nodulaire est-il achevé que la séquence devrait reprendre, à l'approche du Salon de l'agriculture et de la conclusion des négociations annuelles entre la grande distribution et ses fournisseurs. Disons-le d'emblée : le tableau d'ensemble est sombre et ne nourrit que ceux qui prospèrent sur la nostalgie du monde d'avant. La France n'est plus une puissance agricole. L'agriculture, la sylviculture et la pêche représentent moins de 1,5 % du produit intérieur brut ; même en y ajoutant les industries agroalimentaires, on ne dépasse pas 3,4 %.

L'érosion est continue depuis des décennies – l'ensemble pesait 15 % en 1960 – et aucune politique n'a réussi à inverser la tendance. Ce déclin se reflète désormais dans notre balance commerciale qui, fait inédit, pourrait devenir déficitaire en 2025. Hors boissons, dont le commerce génère un excédent de plus de dix milliards d'euros, la France importe davantage qu'elle n'exporte la plupart des produits transformés. Pour les produits bruts, la balance est à peine équilibrée.

### Idees fausses

Face à ce constat, mieux vaut éviter les idées fausses. La première consiste à croire que les agriculteurs seraient abandonnés. Depuis 2006, les subventions d'exploitation représentent en moyenne 31 % du résultat brut de la branche. Elles s'accompagnent d'une paperasserie lourde et intrusive, mais nécessaire pour rendre compte des 8,5 milliards d'euros versés chaque année au secteur.

La seconde idée fausse affirme que le monde agricole serait écrasé par l'industrie et la distribution. Non seulement la loi protège la valeur de la matière première agricole lors des négociations commerciales, mais le partage de la valeur est suivi avec une précision unique au monde. L'Observatoire des prix et des marges rappelle par exemple, qu'en 2024, sur les 14,5 euros que coûtait en moyenne un kilo de viande bovine, 53 % sont allés à l'éleveur, 16 % à l'industrie d'abattage et 27 % à la distribution. Le suivi annuel ne montre pas de

dégradation des parts revenant aux agriculteurs.

La troisième idée fausse serait de prôner la fermeture des frontières. L'agriculture française dépend largement de l'étranger pour ses engrais, ses machines et, parfois, sa main-d'œuvre saisonnière. On ne peut exiger des frontières ouvertes pour les produits que l'on consomme et fermées pour les produits concurrents.

La crise impose au contraire de regarder la réalité en face. La concurrence internationale pousse à une spécialisation sur les productions les plus rentables, qui, dans les pays à hauts coûts de main-d'œuvre, sont celles qui se distinguent par leur qualité. A l'inverse, les productions peu différenciées subissent une pression constante sur les prix. Car, au final, c'est le consommateur qui tranche. Il peut plaindre les agriculteurs, dénoncer l'Europe ou les « politiques », il reste le maître du jeu, souvent tyrannique, choisissant presque toujours le produit le moins cher. Or, les prix impactent directement le revenu des exploitations. La flambée des prix de 2022, consécutive à l'invasion de l'Ukraine, a constitué la meilleure année pour les agriculteurs français depuis longtemps. Mais ce répit a été bref : la hausse des charges a de nouveau fragilisé une partie du secteur. La pression sur les prix est une menace pour de nombreuses exploitations.

L'alternative est donc claire : soit laisser la concurrence poursuivre la transformation du monde agricole, au prix d'un déclin accru de certaines filières ; soit subventionner davantage les exploitations les plus fragiles, en reconnaissant leurs éventuelles contributions au paysage, à la réduction des émissions et à la souveraineté alimentaire. Il serait alors opportun que la compassion affichée pour les agriculteurs s'accompagne d'un nouvel effort financier assumé.

Hippolyte d'Albis est professeur à l'Essec Business School et vice-président du Cercle des économistes.

**L'agriculture, la sylviculture et la pêche représentent moins de 1,5 % du produit intérieur brut.**

## Deux candidats ça va, au-delà bonjour les dégâts

par Les Gracques

Partis, dirigeants, élus, militants des formations de l'arc démocrate et républicains, nous vous appelons à l'esprit de responsabilité.

Au moment où le spectre de la guerre hante de nouveau l'Occident, et où celui du populisme vient frapper à notre porte, s'abandonner chez nous aux querelles de boutique et aux ambitions d'ego serait impardonnable. Bien que notre modèle social soit le plus généreux du monde, les Français ne décolèrent pas.

Le déclassement des couches moyennes, le retour de la revendication identitaire, la dégradation des services publics, la polarisation distillée par les ingénieurs du chaos via les plateformes numériques et les réseaux sociaux, la confusion bureaucratique des responsabilités entre Paris et les pouvoirs locaux, enfin l'aveuglement de certaines élites face aux enjeux et aux difficultés de la vie quotidienne expliquent nos fractures.

Cette dynamique sombre nous tire vers le bas, comme le montrent les résultats, ces derniers mois, de la pression des démagogues en l'absence de majorité : des débats baroques qui nous entraînent sur le toboggan noir de la dette, de l'overdose fiscale, du découragement des entrepreneurs et de l'exaspération citoyenne. C'est dans ce climat lourd d'orages que nous aurons à élire, au plus tard dans dix-huit mois, peut-être avant, un nouveau président de la République. Le RN a le vent en poupe. Au-delà des gestes notables de Marine Le Pen telle sa participation à la manifestation contre l'antisémitisme, la victoire de ce parti xénophobe et populiste accentuerait nos

### Face aux dangers de l'heure, ce qui vous réunit l'emporte de loin sur ce qui vous sépare.

divisions, remettrait en cause l'État de droit, pousserait encore plus le pays à la ruine par ses promesses non financées. Elle abattrait la crédibilité internationale et européenne de la France car le RN est l'allié de l'autocratie russe protégée par le Falstaff de la Maison-Blanche. Ce grave danger a ses suppléments telle LFI que nous devons aussi combattre. En se prosternant devant les tyrannies, en enflammant les communautarismes, en flattant l'antisémitisme, en brutalisant la gauche, en crachant au visage des juges et de la presse, en piétinant l'ordre public et en multipliant à son tour les promesses démagogiques, elle sert de marchepied à la victoire annoncée du RN qu'elle prétend combattre. C'est pourquoi LFI ne doit pas accéder au second tour de l'élection présidentielle.

Le seul moyen d'éviter le piège des extrêmes est que les partis démocrates et républicains s'imposent une discipline d'airain : un seul candidat par grande force – la gauche socialiste et écologique d'une part, le centre et la droite d'autre part –, et moins encore si c'est possible. Il nous faut éviter la dispersion des voix qui

fit chuter Lionel Jospin en 2002. La société civile peut aider à définir un programme susceptible de favoriser l'adhésion du peuple souverain. Nous allons nous y employer pour notre part. Mais un point est critique : mesdames et messieurs les principaux candidats potentiels de l'arc démocratique et républicain, nous ne pouvons pas nous permettre le jeu de vos ambitions, même si elles sont toutes légitimes. Face aux dangers de l'heure, ce qui vous réunit l'emporte de loin sur ce qui vous sépare. A vous de vous entendre pour n'avoir pas plus de deux candidats au premier tour des présidentielles.

### Grande faiblesse du débat public

Gardons à l'esprit que ce qui fait la qualité de la démocratie, comme sa capacité à convaincre l'opinion, c'est d'abord la qualité du débat public. Or celui-ci est aujourd'hui d'une grande faiblesse face aux défis devant lesquels nous nous retrouvons. C'est pourquoi avec d'autres think tanks nous allons travailler à l'enrichir sur les sujets les plus essentiels pour notre pays. En confrontant ces analyses à celles des responsables politiques, comme nous allons commencer à le faire le 11 avril prochain à l'occasion d'une grande journée de débats sur le thème : « Chronique de la catastrophe annoncée ? » Un second rendez-vous sera proposé en juillet. Nous espérons ainsi éclairer utilement les Français.

« Les Gracques » sont un think tank social-libéral.

## S'attaquer enfin au problème des métaux rares

LE CERCLE  
DES ÉCONOMISTES  
par Valérie Mignon

La première réunion du G7 Finances sous présidence française a consacré un thème révélateur : la sécurisation des chaînes d'approvisionnement stratégiques, notamment en terres rares. Ce choix, qui sera débattu aux Rencontres Économiques d'Aix-en-Provence juste après le G7 d'Évian, traduit une prise de conscience croissante : les capacités industrielles, énergétiques, numériques et de défense des économies avancées reposent sur une base matérielle dont la dimension stratégique a longtemps été sous-estimée.

Les technologies bas-carbone, les infrastructures numériques et les systèmes de défense mobilisent des matériaux spécifiques – lithium, nickel, cobalt, cuivre, graphite et terres rares. Indispensables aux batteries, éoliennes, moteurs électriques, radars, capteurs et systèmes de communication, ces éléments présentent des propriétés difficilement substituables. Leurs chaînes de valeur sont fortement concentrées, en particulier pour le raffinage et la transformation, où la Chine occupe une position dominante. Cette concentration crée des vulnérabilités structurelles pour les économies importatrices.

La question centrale n'est donc plus seulement celle de l'accès aux ressources, mais celle de la résilience des

chaînes d'approvisionnement dans leur ensemble. Sécuriser une chaîne implique de limiter les risques de rupture à chaque maillon – extraction, transformation, fabrication et recyclage – afin de garantir la continuité de l'activité industrielle et de renforcer la stabilité macroéconomique ainsi que l'autonomie stratégique.

A cette fin, plusieurs leviers peuvent être combinés. Le développement de capacités domestiques d'extraction et de transformation est nécessaire pour disposer d'un socle industriel minimal, mais il se heurte à des coûts élevés, à des délais longs et à des enjeux d'acceptabilité sociale. La diversification géographique des sources d'approvisionnement constitue un autre levier, en réduisant la dépendance à un nombre limité d'acteurs dominants. Cette diversification reste toutefois partielle, car de nombreux projets demeurent dépendants, en amont, de capacités de transformation concentrées.

Le recyclage et l'économie circulaire sont appelés à jouer un rôle croissant. Les équipements en fin de vie contiennent des volumes significatifs de métaux stratégiques dont la valorisation peut réduire la dépendance aux importations et améliorer le bilan environnemental. Mais les volumes récupérables restent limités et les procédés complexes. L'innovation et l'écoconception, en réduisant l'intensité matérielle des technologies et en allongeant la durée de vie des équipements, permettent d'atténuer la pression sur certains métaux sans toutefois la supprimer.

Ces orientations se retrouvent dans la stratégie européenne. Le Critical Raw Materials Act fixe des objectifs en

### La sécurisation des chaînes d'approvisionnement en matériaux stratégiques constitue une nécessité.

matière d'extraction, de transformation et de recyclage à horizon 2030, et le plan RESourceEU vise à accélérer les projets stratégiques, mobiliser des financements et diversifier les partenariats.

Un arbitrage économique apparaît clairement. La sécurisation implique des coûts immédiats, tant financiers qu'environnementaux. La dépendance expose à des coûts différés, mais potentiellement bien plus élevés en cas de ruptures d'approvisionnement et de chocs géopolitiques.

Dans un monde marqué par la transition énergétique et la fragmentation géopolitique, la sécurisation des chaînes d'approvisionnement en matériaux stratégiques constitue non pas une option, mais une condition de crédibilité des trajectoires industrielles, climatiques et de défense, ainsi qu'une nécessité pour la stabilité et la souveraineté économiques.

Valérie Mignon est membre du Cercle des économistes, professeure d'économie à l'université Paris-Nanterre, chercheuse à Economix et conseillère scientifique au Cepii.



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



Honoré par le prestigieux prix de la caméra d'or au dernier Festival de Cannes, le cinéaste irakien Hasan Hadi signe une fable magistrale (et cocasse) sur la dictature et le culte de la personnalité.

## Dans l'Irak de Saddam Hussein entre effroi et rire



Hasan Hadi, avec ses acteurs non professionnels (ici, Baneen Ahmad Nayyef et Sajad Mohamad Qasem), filme l'abjection à hauteur de gamin.

Olivier De Bruyn

Ce fut la plus belle découverte de la dernière édition du Festival de Cannes. Et le jury du prix de la caméra d'or, présidé par la réalisatrice italienne Alice Rohrwacher, ne s'y est pas trompé en lui décernant son trophée. Avec le détonnant et délicieux « Le Gâteau du président », son premier film, l'Irakien Hasan Hadi succédait ainsi au palmarès à des pointures comme Jim Jarmusch (« Stranger than Paradise », en 1984) ou Jafar Panahi (« Le Ballon blanc », en 1995) et l'on espère que sa carrière sera aussi fructueuse que celles de ses illustres prédécesseurs. Pour ce coup d'essai magistral, le cinéaste, qui a grandi dans le sud de son pays dans les années 1990, puise dans ses souvenirs d'une époque effrayante, mais il opte résolument pour les plaisirs de la fiction, voire de la farce. Un excellent choix.

Alors que l'Irak souffre de mille maux sous le règne impitoyable de Saddam

Hussein, Lamia, 9 ans et orpheline, qui vit avec sa grand-mère dans un village isolé, entouré par les marais, se rend chaque jour à son école en barque. Tirée au sort par son professeur (un despote scolaire qui rackette ses élèves), elle est chargée d'une mission de la toute première importance : réunir les ingrédients nécessaires à la préparation d'un gâteau pour célébrer l'anniversaire imminent du président « bien-aimé » en guerre contre l'Amérique. Misérable comme la plupart de ses camarades, Lamia, accompagnée par sa grand-mère et par son coq dont elle ne sépare jamais, se rend en ville pour tenter d'acquiescer du sucre, des œufs, de la farine. Elle entame une série d'aventures où elle croquera des adultes qui, pour la plupart, n'ont rien de sympathique.

« Ne vous interdisez pas de rire », conseillait Hasan Hadi en présentant son film au public en mai dernier à Cannes. Le cinéaste avait raison : « Le Gâteau du président », malgré la noirceur inévitable

de sa toile de fond, subjugue avec son humour et sa dérision, armes cinématographiques efficaces pour dépeindre l'horreur terriblement « ordinaire » de l'Irak en guerre, affligé par la misère, l'oppression et le culte délirant de la personnalité autour du chef suprême.

### Enfance en résistance

« Je n'aime pas les films militants qui imposent leur solennité aux spectateurs, explique le cinéaste. L'humour relevait de la nécessité pour les Irakiens à l'époque où sévissait Saddam Hussein, et je m'en suis souvenu en écrivant mon scénario. Rire en dépit de tout était pour nous un exutoire et une source d'espoir. Il faut savoir s'amuser des situations tragiques, et il convient de ne jamais céder à l'autocensure en ce domaine. »

A la manière de certains de ses illustres confrères iraniens – le regretté Abbas Kiarostami et son inoubliable « Où est la maison de mon ami ? » (1987) ou Jafar Panahi à l'époque du

« Ballon blanc » – Hasan Hadi, avec ses acteurs non professionnels, filme l'abjection à hauteur de gamin, en l'occurrence de gamine, et utilise les codes universels de la fable pour ressusciter une époque épouvantable.

Porté par une jeune comédienne, exceptionnelle dans la peau de la si courageuse et si obstinée Lamia (Baneen Ahmad Nayyef), ce film profondément original révèle le talent d'un metteur en scène qui s'est souvenu d'un événement traumatisant de son enfance – un de ses camarades de classe avait été enrôlé précocement dans l'armée irakienne faute d'avoir pu concocter un gâteau en l'honneur du dictateur – pour donner naissance à ce film inventif et insolent. Une révélation.

### FILM IRAKIEN Le Gâteau du président

de Hasan Hadi.  
Avec Baneen Ahmad Nayyef,  
Sajad Mohamad Qasem. 1 h 43.

## Le drôle de casse de Kelly Reichardt

La réalisatrice explore les marges de l'histoire américaine et bouscule les codes du film de gangster. Le portrait subtil d'une époque et d'un anti-héros lunaire, campé par l'incontournable Josh O'Connor.

Voilà une trentaine d'années que Kelly Reichardt filme les marges des Etats-Unis. De « Old Joy » à « First Cow » en passant par « La Dernière Piste » et « Certaines femmes », ses films mettent en scène des passants de l'histoire, des ignorés du rêve américain.

James Blaine Mooney, dit J.B., est une figure typiquement « reichardtienne », l'un de ces fantômes qui traverse son époque en pantoufles. Nous sommes sous le sinistre règne de Richard Nixon.

Bourgeois sans grande ambition, il habite un pavillon de banlieue avec son épouse et ses enfants. Il ne fait pas grand-chose de ses journées. Le soir, parfois, J.B. rend visite à ses riches beaux-parents, lors de dîners à peine égayés par le vert pétant des petits pois. Cette routine se poursuit jusqu'à ce que J.B. décide de braquer le musée de sa ville. Avec une bande d'amis tout aussi inexpérimentés que lui, il emporte quelques toiles d'Arthur Dove. La police ne tarde pas à le soupçonner. Désormais, le falot J.B. est devenu le « cerveau » de la bande, le « mastermind ».

### Savoureuse incongruité

Ce faux héros est interprété par Josh O'Connor, un vrai bon acteur. Après « Wake Up Dead Man » et « Rebuild-

ding », il revient pour la troisième fois au cinéma en moins d'un mois. Il sera encore à l'affiche du « Son des souvenirs » fin février. Epaules basses, regard épuisé, il n'a rien d'un gentleman cambrioleur façon Lupin ou Thomas Crown. Car dans la grande galerie des films de casse, « The Mastermind » restera comme une savoureuse incongruité. Les voleurs n'ont ni coffre à percer ni système d'alarme à déjouer. Kelly Reichardt s'intéresse moins à la mise en place et à l'exécution du plan qu'à son contexte du crime.

Des années 1970, nous avons gardé les avions qui arrosent le Vietnam de napalm, les guitares de Jimi Hendrix, la jeunesse qui lève le poing... mais au fond, la majeure partie de la population a sans doute traversé la décennie à la

façon d'un J.B. Loin de la contre-culture, la vie se poursuivait sans grands bouleversements dans des pavillons qui n'étaient pas très différents de ceux des années 1950, et qui n'ont peut-être pas beaucoup changé en 2026. C'est tout le charme de ce film, qui relate cette existence au bord de la grande histoire. En cavale, J.B. se réfugie chez un ami qu'il n'a pas vu depuis des années. « Qu'est-ce que tu as fait dernièrement ? » lui demande-t-il. « J'ai rasé ma barbe », répond laconiquement le vieux copain. — A.G.

### FILM AMÉRICAIN The Mastermind

de Kelly Reichardt.  
Avec Josh O'Connor, Alana Haim,  
Bill Camp. 1 h 50.

## cinéma

### Cruelle bohème

LA  
CHRONIQUE  
d'Adrien Gombeaud



Paul Marquet, photographe de magazine, décide de raccrocher ses appareils pour se consacrer à l'écriture. Il parvient à publier un roman, fait un peu parler de lui dans la presse... et vend 2.000 livres. « 2000, c'est pas mal », selon son editrice. Mais cela ne suffit pas à vivre. Alors, Paul s'inscrit sur une plateforme qui propose d'effectuer des petits travaux à domicile. Il va couper du gazon, démonter une mezzanine, fixer une étagère... puis il trouve une voiture et s'improvise chauffeur... A la fin du mois, il n'est pas tout à fait dans la misère, mais certainement dans la plus grande précarité. Et il continue à écrire « A pied d'œuvre ». Le titre joue sur la polysémie du mot « œuvre ». L'écrivain fabrique une œuvre. Mais l'œuvre peut aussi désigner un chantier. Paul erre entre deux « œuvres », l'une se nourrissant de l'autre... mais aucune ne le nourrissant, lui. Adapté d'un livre autobiographique de Franck Courtès, « A pied d'œuvre » peut se voir simplement comme un témoignage documenté sur l'état d'une profession : sous le fard des cocktails, pourquoi tant d'écrivains sont-ils si pauvres ? Plus pauvres que leurs éditeurs, que les imprimeurs, que les libraires... La filière dont ils sont les moteurs ne leur permet pas de gagner leur vie. La pauvreté paraît même être la condition naturelle de l'auteur, derrière le mot tristement poétique de « bohème ». Paul Marquet souffre sans se plaindre. Il ne se révolte pas. Il ne réclame rien. Il travaille. Au-delà du statut de l'écrivain, « A pied d'œuvre » capte quelque chose de l'air du temps : sa fragilité. La plateforme qui met en contact l'artisan et le client met aussi les artisans en concurrence entre eux. Aussi, la vie de Paul, ses repas, son chauffage... se trouvent suspendus à l'algorithme et à la loi du marché. La mise en scène de Valérie Donzelli, la belle photographie diaphane et tremblée, le tempo du récit peignent cet équilibre précaire. Dans ce tourbillon, Bastien Bouillon compose admirablement un marin mélancolique et mutique... On songe parfois au « Typhon » de Conrad, à ce capitaine qui précipite son navire dans une tempête pour des raisons énigmatiques. « Le sale temps court ainsi de par le monde et la seule chose à faire est de l'affronter. » Paul Marquet n'est pas seul dans son voyage. Ce trajet tragique rappelle celui de Constance Debré dans « Love Me Tender », récemment adapté au cinéma par Anna Cazenave Cambet avec Vicky Krieps. Elle aussi avait quitté une situation stable d'avocate et connu une rupture avec sa famille pour renaitre par l'écriture et dans le dépouillement. A quelques mois d'intervalle, ces deux récits posent les mêmes questions : la dignité, la liberté et le prix à payer.

« A pied d'œuvre », de Valérie Donzelli. 1 h 30.

### En salle



### FILM FINLANDAIS La lumière ne meurt jamais

de Lauri-Matti Rapppei.  
Avec Samuel Kujala, Anna  
Rosalina Kauno. 1 h 48.

Ne pas se fier au titre, un rien solennel. Dans son premier essai derrière la caméra, Lauri-Matti Rapppei, cousine artistique de son compatriote Aki Kaurismäki, se distingue par son humour pince-sans-rire et son sens de l'absurde. Dans une petite ville finlandaise engourdie par le froid et murée dans ses silences, Pauli, la trentaine, revient vivre chez ses parents, qui s'inquiètent de son état. Et pour cause. Affligé par la dépression, le jeune homme, musicien classique réputé, ne supporte plus rien et ignore les partitions des grands compositeurs qui l'inspiraient hier. Sa rencontre avec une jeune femme quasi punk qui joue dans un groupe expérimental – sorte de Velvet Underground d'Europe du Nord – redonnera peut-être goût à la vie au héros neurasthénique. La cinéaste débutante déjoue les figures imposées dans ce premier film réjouissant et sensible qui vante avec un sourire narquois les mérites de la fantaisie, de la transgression et des improvisations musicales dissonantes. — O.D.B.





Gérard Mulliez à Matignon, en 2000, pour une concertation réunissant les grands patrons français. Le fondateur d'Auchan est l'une des grandes incarnations de l'aventure de la grande distribution en France.

Julien Dupont-Calbo  
et Christine Kerdellant

C'est « Daddy ». Pour Margaux Mulliez, 36 ans, Gérard Mulliez est « un grand-père qui mangeait lentement en se faisant gronder par sa femme ». Un nonagénaire qui espère vivre jusqu'à 120 ans, avec son petit verre de porto, sa passion pour l'astrologie et son antique Mercedes. Mais Gérard Mulliez, pour la France, c'est plutôt le fondateur d'Auchan. L'un des hommes les plus riches de l'Hexagone, l'architecte de la galaxie Mulliez, le symbole vivant de l'âge d'or des hypermarchés et des centres commerciaux.

Remonter le fil de sa vie grâce à la biographie écrite par sa petite-fille\*, c'est - chose rare dans cette famille si secrète - observer la mécanique Mulliez de l'intérieur grâce à son premier rouage. « Je préfère vérifier ce qu'on va dire de moi avant ma mort. Parce qu'après je ne pourrai plus rien dire... » explique, à « La Voix du Nord », le patriarche de la famille à la tête d'Auchan, Decathlon, Leroy Merlin, Boulanger ou Norauto. Des choses à dire sur la vie Auchan de Gérard Mulliez, il y en a. Morceaux choisis.

#### ● UNE ENFANCE À ROUBAIX

« Ce serait mentir que d'affirmer qu'il est de ces hommes partis de rien », pose d'emblée Margaux Mulliez. Gérard est né en 1931 à Roubaix, alors « l'une des villes les plus riches d'Europe », dans une famille s'épanouissant dans le bouillon industriel du Nord. Louis Mulliez-Lestienne, son grand-père, s'est lancé dans le négoce de laine à tricoter. Gérard, son père, tisse et vend sa laine - c'est Philard. Gérard, le fils, a dans ses veines le sang du commerce. A 10 ans, en 1941, en pleine Occupation, ce cancre, aîné d'une fratrie de six et scout patenté, propose à sa mère d'élever des poules pour vendre les œufs. On le met en pension à Dunkerque, où il a faim et doit parfois casser la glace pour faire sa toilette.

Sans diplôme, à 18 ans, il entre dans l'usine familiale, ne rechigne pas à la tâche. Six ans plus tard, alors qu'il est chef d'atelier et qu'il essaie de nettoyer une machine sans l'arrêter, sa main est emportée avec la brosse. Deux doigts sectionnés. « La douleur est atroce, l'humiliation encore pire », se souvient-il. Son père l'envoie dans la partie distribution de l'entreprise. La machine Gérard Mulliez s'enclenche.

#### ● « TOI, TU PEUX RÉUSSIR CE QUE JE N'AI PAS OSÉ FAIRE »

Un jour de 1960, Gérard Mulliez père part observer la révolution du commerce américain. Quelques jours plus tard, il appelle son fils depuis Dayton, où il a rencontré un certain Bernardo Trujillo, ce visionnaire colombien qui prêche le libre-service et qui vend des caisses enregistreuse. « Viens et inscris-toi à son prochain séminaire. » Le fils ne se fait pas prier. Il est fasciné par le discours de la légende : « Oubliez les boutiques où l'on sert chaque client un par un. Faites-leur choisir eux-mêmes leurs produits. Ils iront plus vite et vous, vous réduirez vos coûts ! » L'idée est simple, presque évidente. Son père l'avait

## La saga de l'empire Auchan racontée de l'intérieur

**DISTRIBUTION //** Remonter la vie de Gérard Mulliez grâce à la biographie écrite par sa petite-fille Margaux, c'est parcourir l'aventure Auchan et entrer dans les coulisses de l'une des familles les plus puissantes - et secrètes - de France.

lui-même caressée, il avait discuté avec Prinsun - projet classé sans suite. « Toi, tu peux réussir ce que je n'ai pas osé faire », lui dit-il. L'endroit du premier magasin est choisi : ce sera à Roubaix, dans le quartier des Hauts-Champs (d'où Auchan).

#### ● L'OFFRANDE D'ÉDOUARD LECLERC

Avant de se lancer, Gérard Mulliez fait un tour à Landerneau, le fief d'Édouard Leclerc - un Breton qui a ouvert en 1952 un magasin 30 à 50 % moins cher que la concurrence, à l'origine du plus grand commerçant de France actuel. Il grimpe dans sa Renault 4 et roule huit heures. Le couple Leclerc l'accueille avec chaleur.

Édouard lui décrit son modèle. Gérard répond qu'il veut l'appliquer à grande échelle pour réduire encore les coûts. « Édouard l'écoute, intrigué. "Tu es sur la bonne voie, Mulliez. C'est exactement comme ça que je vois le commerce de demain. Avec tes yeux bleus, tu vas réussir." Il lui tend une pile de factures. "Recopie-les. Tu sauras ainsi combien coûtent réellement les marchandises. Ça t'évitara de te faire avoir." Un cadeau inestimable. Gérard passe des heures à retranscrire à la main chaque prix, chaque référence. »

#### ● MARCEL FOURNIER, CARREFOUR ET LE « YALTA-DES-BOIS »

Le 5 juillet 1961, le « Super Marché - Roubaix » ouvre. Trois ans plus tard, le magasin s'appelle Auchan mais n'est toujours pas rentable. Gérard père convoque son fils. Il lui donne trois nouvelles années pour corriger le tir - les bénéfices du capitalisme familial. Si l'oiseau Auchan peine à s'envoler, c'est

que ses prix ne sont pas assez bas. Gérard Mulliez a entendu parler d'un supermarché au succès fulgurant que Marcel Fournier, le cofondateur de Carrefour, a établi à Sainte-Geneviève-des-Bois, dans l'Essonne. Il y va au culot.

Marcel Fournier le reçoit. « Je veux bien vous aider, à condition que vous ne veniez pas chez moi. J'entends par là que vous ne montiez pas de magasins là où se trouve Carrefour. Vous êtes dans le Nord, nous sommes dans les régions lyonnaise et parisienne. Chacun chez soi. » En échange, Marcel Fournier livre son secret. « Il vaut mieux vendre cent petits gâteaux avec une marge d'un centime que dix petits gâteaux à dix centimes de marge. La différence entre les deux ? Le discount. Dans ce métier, la clé réside dans la quantité. Il faut vendre en grande quantité, à des prix cassés, pour attirer les clients, faire tourner le magasin, et pouvoir ensuite négocier des tarifs plus bas auprès des fournisseurs. »

De retour, Gérard Mulliez applique la leçon en brandant une bouteille de whisky. « Rien à perdre », se dit-il. C'est un carton inespéré. Cette fois, Auchan est sur les bons rails.

#### ● LA MÉTHODE GÉRARD

« Prendre ce qui fonctionne ailleurs », l'améliorer, le tester à petite échelle, apprendre, ajuster, puis déployer. Sans craindre l'échec. Et s'entourer « d'hommes et de femmes ayant un savoir-faire qu'il n'a pas ». « C'est ça, sa méthode », détaille Margaux Mulliez, qui raconte aussi comment l'autodidacte passait sa vie dans ses rayons, parlant à tout le monde, même et surtout aux clients.

Un jour, en 1996, il s'amusa même à voler une bouteille de whisky à Marseille, pour tester la sécurité. Réprimande amusée du directeur du magasin : « Je ne pensais pas que vous seriez prêt à voler votre propre whisky, M. Mulliez. »

C'est lui qui inventa le « SBAM », la méthode pour accueillir le client : « sourire, bonjour, au revoir, merci ». « L'excellence d'une entreprise ne vient pas de sa taille. C'est sa taille qui vient de son excellence », martèle-t-il. Il a peur de l'avion, enchaîne les milliers de kilomètres en voiture pour voir ses magasins en Pologne, en Espagne, partout en Europe. Mais il conserve l'amour de son

« A 75 ans, j'étais encore capable de diriger Auchan. »

GÉRARD MULLIEZ  
Fondateur du groupe Auchan

coin. « Pourquoi tu restes à Paris, c'est ici que les gens ont besoin de nous », gronde-t-il devant sa petite-fille installée dans la capitale.

#### ● DECATHLON ET LES ÉTOILES DE LA GALAXIE MULLIEZ

Là-haut, les Mulliez ont constitué une galaxie. Gérard Mulliez appelle en 1969 un négociant en matériaux de la région, Christian Dubois. « Mon parking est immense, je ne veux pas qu'il reste vide. Si tu es partant, je te laisse deux hectares et tu me verses un loyer. » Central Castor, qui deviendra Castorama, est né.

Puis ce sera les garages Norauto, fondés par Eric Derville, le mari de sa cousine Jeanette. Dans les galeries commerciales, il accueille Philard mais aussi La Redoute et André, puis il crée Flunch en 1971. Il y mange souvent, avant ou après ses inspections. « Un sou est un sou », dit-il.

En 1976, Michel Leclercq, un jeune cousin « vif et ambitieux », embauché au simple poste de chef de rayon boucherie dans le premier Auchan - ce qui avait créé un certain émoi dans la famille -, lance Decathlon. Deux ans plus tard, c'est Patrick, le cadet de Gérard, qui « ne tient plus en place ». Il veut faire comme son frère, mais dans la mode : ce sera Kiabi. Gérard lui donne un bowling sur le parking d'Auchan Roncq. « Il est vide la plupart du temps : fais en ce que tu veux. »

Et Castorama ? A la fin des années 1970, Christian Dubois a l'idée de faire rentrer Marcel Fournier, encore lui, dans la boucle : pas question pour la famille Mulliez, qui décide alors de sortir Castorama de leurs centres commerciaux. En 1979, les héritiers

de Leroy Merlin appellent Gérard à l'aide, qui flaire la bonne affaire de substitution. L'Association familiale Mulliez (AFM) prend d'abord 50 % des parts, puis 100 %.

#### ● « QU'EST-CE QUE TU FAIS ENCORE AU BUREAU ? ! »

Dans l'AFM, les règles ont été fixées en 1955, à Ostende. L'une d'elles stipule que l'âge de départ à la retraite est fixé à 70 ans. « A 75 ans, j'étais encore capable de diriger Auchan », peste Gérard. A 65 ans, il a été placé président du conseil de surveillance. A 70 ans, il obtient un sursis jusqu'en 2006. Cette fois-là, il n'y coupera pas. C'est Michel Leclercq, le fondateur de Decathlon, qui s'y colle. En conseil familial, il désigne le successeur : Vianney Mulliez, 42 ans. « Tu coches toutes les cases », lui dit-il.

Vianney, Gérard le connaît. En 1990, il avait été élu, à 27 ans, au conseil de gérance. Ce jour-là, Gérard était allé voir le jeune homme : « Je te félicite pour ton élection. Mais tu n'aurais jamais dû te présenter, tu n'es pas compétent ! » éructe-t-il. Vianney vacille et s'évanouit. Gérard le ramènera chez lui.

Délogé du siège conducteur, Gérard Mulliez vient encore tous les jours dans son bureau, au QG d'Auchan. Pendant des années, tous les soirs, il ira voir Vianney jusqu'à ce que Bernadette, sa femme, le rappelle à l'ordre sur le coup de 20 heures : « Qu'est-ce que tu fais encore au bureau ? ! »

Retraité, Gérard n'a jamais pu résister à faire passer ses messages. Parfois avec amertume, quand il voit, « impuissant », ses hypermarchés se délabrer, les discounteurs débarquer, le mur Amazon arriver. « Le vrai problème, ce n'est pas l'hypermarché, c'est ce qu'il est devenu », peste-t-il, rêvant de réinventer l'expérience client et s'agaçant de voir certains « penser plus aux chiffres qu'au terrain ».

#### ● LE PETIT-DÉJEUNER GÂCHÉ OU LA FUSION AVEC CARREFOUR

Un matin d'octobre 2021, Gérard boit son café. A la lecture du journal, il s'étrangle. Auchan discute avec Carrefour d'une fusion. Vertige : il n'est pas au courant. Barthélemy Ghislain, l'actuel chef de l'AFM, ne l'a pas prévenu. Le plan ? Les Mulliez premier actionnaire à 34 % d'un champion européen du « retail ». Mais Gérard est certain que ça ne marchera pas entre un groupe coté « asservi à ses chiffres et ses courbes » et un groupe familial « bâti sur la confiance et le temps long ».

Fusionner pour quoi ? Pour créer un « colosse sans tête » ayant trop d'hypermarchés ? Gérard veut dénoncer cette « folie » : doit-il en parler au conseil de la famille ? On ne l'écouterait pas. Alors il appelle « La Voix du Nord » et livre ce qu'il a sur le cœur. « Je suis choqué, attristé, révolté [...]. Cette fusion est une absurdité. » Onde de choc chez les Mulliez. L'affaire finira par capoter. « Tant qu'il en aura la force, l'avenir de son entreprise s'écrit encore un peu avec lui », conclut sa petite-fille.

\* Gérard Mulliez, l'épopée du fondateur d'Auchan, par Margaux Mulliez, Editions Grasset, 23 euros.

« Tu es sur la bonne voie, Mulliez. C'est exactement comme ça que je vois le commerce de demain. »

ÉDOUARD LECLERC  
Fondateur de l'enseigne E.Leclerc



CAC 40	DOW JONES	EURO/DOLLAR	ONCE D'OR	PÉTROLE (BRENT)
8.179,5 points	49.303,69 points	1,1827 \$	4.920,95 \$	66,61 \$
-0,0204 %	-0,2104 %	0,2968 %	4,3735 %	0,4524 %

DEVICES | EUR/GBP 0,8629 | EUR/JPY 183,95 | EUR/CHF 0,9156 | GBP/USD 1,3703 | USD/JPY 155,555 | USD/CHF 0,7743  
TAUX | €STER 1,933 | EURIBOR 3 MOIS 2,022 | OAT 10 ANS 3,5307 | T-BONDS 10 ANS 4,2429

# Les Echos

## Entreprises & Marchés

Innovation SpaceX  
et xAI : mariage  
à haut risque // PP. 14-15



# La bombe à retardement des véhicules utilitaires

### AUTOMOBILE

Yann Duvert  
et Lionel Steinmann

Il y a quelques semaines, la Commission européenne a renoncé à l'objectif du 100 % électrique en 2035, mais c'est une autre concession qu'espéraient Renault et Stellantis. A court et moyen terme, les deux constructeurs restent somnolents d'augmenter leurs ventes de véhicules utilitaires 100 % électriques, et l'absence de demande les expose à de fortes amendes. Ce qui pèse déjà sur leurs résultats.

Selon nos informations, Renault a passé une provision de 98 millions dans ses comptes au premier semestre 2025, en prévision des pénalités que pourrait lui valoir le non-respect de différentes réglementations nationales sur les émissions de CO<sub>2</sub>. La plus grande partie de cette provision est justifiée par le marché des véhicules utilitaires en Europe, confirme une source au sein de l'entreprise. Cette même source estime « probable » une autre provision au second semestre pour le même motif, sans s'avancer sur le montant.

Du côté de Stellantis, aucune provision destinée à se couvrir contre

ce risque n'a été passée. Mais le sujet pourrait bien s'inviter lors de la présentation des résultats annuels.

« Du fait d'ajustements de son portefeuille produits liés à la nouvelle réglementation dans l'électrique aux Etats-Unis, le marché anticipe, comme pour Ford et GM, une dépréciation d'actifs de plusieurs milliards d'euros de la part de Stellantis, fait valoir Thomas Besson, analyste chez Kepler Cheuvreux. Le constructeur pourrait en profiter pour annoncer également une provision sur le CO<sub>2</sub> en Europe. »

Reste à savoir à quel niveau sera placé le curseur. Stellantis étant très exposé, du fait de sa part de marché proche des 30 % sur les utilitaires en Europe, « les provisions seront sans doute supérieures à celles de Renault », estime Philippe Houchois, analyste chez Jefferies.

### Boudés par les pros

Tous les constructeurs sont tenus de réduire par paliers les émissions de dioxyde de carbone. Cette obligation vaut pour les voitures particulières, mais aussi pour les véhicules utilitaires.

Problème : les propriétaires de camionnettes et de fourgons sont beaucoup plus réticents que les particuliers à basculer vers le 100 % électrique. Le prix, le temps de



Les ventes d'utilitaires électriques ne décollent pas en Europe, au grand dam de Renault (ici le Master en version électrique) et Stellantis.

recharge et l'autonomie parfois restreinte constituent pour la plupart des professionnels des freins rédhibitoires. « En Norvège, presque toutes les voitures neuves sont désormais électriques, mais c'est le cas pour seulement 40 % des véhicules utilitaires, car les acheteurs ont des contraintes spécifiques », illustre Philippe Houchois.

Faute de véhicule à batterie pour faire baisser leur moyenne, les constructeurs européens dépassent largement le seuil autorisé. Selon une étude de l'ICCT, un groupe de réflexion européen, Stellantis serait

24 grammes au-dessus de son objectif, et Renault 16 grammes.

### Amende salée

Les comptes seront faits à la fin de la période 2025-2027, mais le retard est tel au bout de la première année qu'un rétablissement paraît irréaliste. Au bout du compte, l'amende peut vite atteindre des montants faramineux : chaque gramme en trop donnera lieu à une amende de 75 euros, multipliée par le nombre de véhicules vendus dans l'année. Au sein du groupe franco-italo-américain, dont la part des utilitaires

100 % électriques stagne désespérément autour des 10 %, la menace a bien été identifiée. « Si je reste à ce niveau de mix de véhicules électriques, ça me coûte 2,6 milliards d'euros » à l'horizon 2027, avait prévenu en juillet l'ex-directeur Europe du groupe, Jean-Philippe Imparato.

Son successeur, Emanuele Cappellano, se situe sur la même ligne : « Si nous voulons nous en sortir d'une manière durable pour l'industrie européenne, quelque chose doit changer, et cela doit changer maintenant », a-t-il récemment martelé dans une interview aux « Echos ». Renault,

malgré une part de marché deux fois plus faible, a également du souci à se faire.

A Bruxelles, les deux constructeurs mettent tout leur poids dans la balance pour obtenir une révision à la baisse des objectifs, par exemple lors de la discussion des propositions de la Commission au Parlement européen.

En attendant, Stellantis tente de limiter la casse dans ses concessions, quitte à faire grimper le prix des utilitaires thermiques pour inciter ses clients à choisir une solution électrique. ■

### Renouvelables

La France au défi d'une production intermittente // P. 17

Publicité Publicis veut continuer à grossir mais baisse en Bourse // P. 20

# Disney met un terme aux aventures de son patron emblématique Bob Iger

### DIVERTISSEMENT

Romain Gueugneau

Le géant américain du divertissement a désigné Josh D'Amaro, le responsable de la division Experiences, chargé notamment des parcs d'attractions, pour succéder à Bob Iger, au poste de CEO. La nomination sera effective à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires, prévue le 18 mars.

Dans la foulée, le nouveau CEO fera son entrée au sein du board de Disney. Bob Iger accompagnera cette transition avec un rôle de senior advisor et quittera le groupe à la fin de l'année. Agé de 54 ans, Josh D'Amaro a passé quasiment toute sa carrière chez Disney, où il est entré en 1998, déjà dans l'activité des parcs à thème. Diplômé en business de l'université de Georgetown, il a notamment été à la barre des deux Disneyland géants de Anaheim

en Californie et d'Orlando en Floride. Depuis 2020, il pilotait la division Experiences, qui réunit à la fois les parcs et l'activité de croisières. Le choix de Josh D'Amaro illustre la place prise désormais par les parcs dans le modèle économique de Disney. La division Experiences pèse 38 % du chiffre d'affaires annuel, à 36,2 milliards de dollars (en 2025), soit quasiment autant que la partie Entertainment, qui inclut les studios de cinéma et le streaming (42,5 milliards). Mais elle représente surtout plus de la majorité des profits (57 %, à 10 milliards).

Son poids devrait s'intensifier alors que le groupe a décidé d'investir 60 milliards de dollars sur la décennie 2024-2033, dans le développement des parcs et des croisières. Un nouveau bateau vient d'être mis en service. Josh D'Amaro a été préféré à Dana Walden, l'actuelle coresponsable de la division Entertainment. Agée de 61 ans, celle-ci a intégré

Disney en 2019, lors de l'acquisition de la 21st Century Fox. Elle a été promue présidente et chief creative officer de Disney - un rôle créé pour l'occasion - et dépendra directement du nouveau CEO.

### La fin d'une ère

La nomination de Josh D'Amaro met un terme à l'aventure Bob Iger chez Disney. Le patron aura marqué le groupe lors de son premier passage au siège californien (2005-2020), avec le rachat des licences de Marvel et Star Wars. Il avait été appelé à la rescousse fin 2022 pour redresser la barre après les errements de son successeur Bob Chapek. Reste à espérer maintenant que le choix du futur patron sera plus durable pour le groupe, qui reste confronté au défi de l'attractivité de ses parcs et à la concurrence dans la création. La bataille entre Netflix et Paramount pour le rachat de Warner Bros pourrait redessiner le secteur. ■

### en marge

## Walmart pulvérise les 1.000 milliards de dollars

La hausse effrénée de Walmart a poussé, mardi, la capitalisation du distributeur au-delà des 1.000 milliards de dollars. L'entreprise américaine est la dixième à pouvoir se targuer d'avoir dépassé ce seuil. Un club très sélect qui comprend les « sept magnifiques » (les Gafam, Nvidia et Tesla) et Broadcom. Seule exception jusqu'à cette semaine : Berkshire Hathaway, le véhicule d'investissement de Warren Buffett. Depuis janvier, Walmart a bondi de presque 14 %, devançant largement le S&P 500. L'indice phare de Wall Street a pris moins de 2 % sur la période. Les « sept magnifiques », eux, ont fait du surplace. Un succès qui s'explique par le positionnement du distributeur, réputé pour ses produits bon marché, alors que la crise du coût de la vie demeure un problème majeur aux Etats-Unis. Au cours de l'année écoulée, l'inflation persistante et le retrait de certaines prestations sociales ont érodé le pouvoir d'achat. Walmart s'est appuyé sur son réseau de fournisseur pour maintenir ses prix bas et gagner des parts de marché. Une stratégie payante, qui a même attiré des Américains aisés. Le distributeur a aussi multiplié les efforts pour intégrer l'IA. Gemini, le modèle d'IA d'Alphabet, va permettre de faciliter les commandes en ligne, tandis qu'il est possible de faire ses courses grâce à ChatGPT. Des partenariats qui améliorent la navigation mais offrent aussi « de vastes opportunités en termes de publicité », selon Walmart. Autant d'efforts couronnés par l'inclusion du distributeur à l'indice Nasdaq 100. — **Corentin Chappron**

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

Les Echos sur RADIO CLASSIQUE



# SpaceX et xAI : mariage à haut risque

## INNOVATION

**A moins de six mois d'une entrée en Bourse très attendue, SpaceX fusionne avec sa petite sœur xAI pour créer un ensemble estimé à 1.250 milliards de dollars.**

Thomas Pontiroli

Implacable Elon Musk. La rumeur avait grossi ces derniers jours, mais sa confirmation n'a pas empêché de surprendre son monde : le milliardaire va bien fusionner SpaceX, son entreprise de fusées réutilisables et de satellites de télécommunication (Starlink), avec xAI, son autre société, dévolue à l'intelligence artificielle (Grok) et au réseau social X. Que les gazouillis de l'ancien Twitter semblent loin !

Dans une note envoyée à ses employés lundi, Elon Musk ne livre pas le détail financier de cette opération qui voit SpaceX absorber xAI par échange d'actions. Selon Bloomberg, l'ensemble pèse 1.250 milliards de dollars : 1.000 milliards pour SpaceX et 250 milliards pour xAI, qui vient de lever 20 milliards. Il ne donne pas non plus le calendrier, alors que l'entreprise de fusées doit faire route vers Wall Street avec une introduction en Bourse attendue mi-juin.

### Vers l'infini et au-delà

« SpaceX a fait l'acquisition de xAI pour former le moteur d'innovation le plus ambitieux et intégré verticalement sur Terre (et dans l'espace), combinant intelligence artificielle, fusées, Internet spatial, communications directes avec les appareils mobiles et la première plateforme mondiale d'information en temps réel et de liberté d'expression », résume d'abord Elon Musk.

Puis, dans un style tout à lui, il enchaîne en expliquant vouloir « créer un système intelligent capable de comprendre l'Univers et de diffuser la lumière de la conscience jusqu'aux étoiles ». A ceux qui ne perçoivent pas spontanément l'intérêt industriel – et financier – de rapprocher les deux entités, Elon Musk dit juste qu'il veut envoyer des data cen-

ters pour l'IA dans l'espace. Le dirigeant estime, en effet, que « la demande mondiale d'électricité pour l'IA ne peut tout simplement pas être satisfaite par des solutions terrestres » alors que, dans l'espace, l'ensoleillement permanent et le froid du vide sidéral créent les conditions idéales pour une IA débridée. Pour la suite, il faut avoir le cœur bien accroché : Musk assure vouloir envoyer un million de satellites dans l'espace « fonctionnant comme des centres de données », contre environ 9.000 pour Starlink à ce jour.

A la fin, Elon Musk imagine créer une super-IA spatiale diffusée à tous les Terriens en très haut débit grâce à Starlink – voire directement sur leur smartphone, grâce au « direct-to-cell », dont il n'est certes pas garanti d'avoir l'autorisation dans l'Union européenne. Dans cette équation, les fusées Falcon, et bientôt Starship, serviront à acheminer les briques de cette infrastructure digne de Star Trek.

**SpaceX a généré 16 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2025, dont 50 à 80 % estimés grâce à Starlink et ses 11 millions de clients.**

Si personne n'a vraiment réussi à empêcher Musk de rêver jusqu'à aujourd'hui – et force est de constater que le fantasme ingénieur a réussi à révolutionner deux industries en même temps, le spatial et l'automobile –, il pourrait cette fois se heurter à un brutal retour à la réalité.

La semaine dernière, après une première rumeur de fusion évoquée par Reuters, l'action d'Echostar, réputé agir comme un proxy de SpaceX (qui n'est pas encore coté), a chuté de 9,4 %. Pour SpaceX seul, « il existe au moins une voie claire vers la rentabilité », estime Craig Moffett, analyste chez MoffettNathanson. « A l'inverse, xAI est à la traîne sur un marché extrêmement concentré et dépense des sommes colossales sans perspective d'amélioration », tranche-t-il.

SpaceX a en effet généré 16 milliards de dollars de chiffre d'affaires

en 2025, dont 50 à 80 % estimés grâce à Starlink et ses 11 millions de clients, pour 8 milliards d'Ebitda. Quant à xAI, il a englouti 7,8 milliards de dollars sur les neuf premiers mois de l'année dernière, selon Bloomberg, sans garantie de gagner la bataille de l'IA.

« Bien que SpaceX présente des synergies naturelles avec la télévision par satellite et la téléphonie mobile, ce n'est pas le cas pour les grands modèles de langage comme xAI », enfonce Gregory Williams, analyste chez TD Cowen. « Les investisseurs aiment une histoire simple or là, le modèle se complexifie », ajoute Jean-Christophe Liaubet, associé chez EY Fabernovel.

D'un business de fusées réutilisables lisible, SpaceX va désormais vendre au marché, dicit le mémo d'Elon Musk, « l'avènement d'une civilisation de niveau Kardachev II », une classification des civilisations par niveau technologique relevant de la science-fiction...

### Grok radioactif ?

Si SpaceX passe d'un business de lanceurs et de satellites à un business d'IA, alors il sera valorisé comme une entreprise d'IA, mais pour le meilleur et pour le pire. Si la bulle éclate, la fusée explosera en vol, et c'est tout ce qu'Elon Musk a patiemment mis sur pied depuis 2002 qui en souffrira ; et Blue Origin pourrait en profiter. « Une telle inté-

gration va défocaliser l'entreprise alors qu'elle est à un moment charnière, elle doit confirmer ses lanceurs lourds pour la mission lunaire, et parer la concurrence qui se réveille sur le satellite [Amazon Leo et Blue Origin TeraWave, NDLR] », poursuit Jean-Christophe Liaubet.

Pour Nicolas Huguet, CEO de BT France, « ce rapprochement ne va pas aider Starlink à gagner des marchés en Europe, où les questions de souveraineté sont devenues aiguës, et où il y avait déjà des craintes autour du Cloud Act américain ». Quid de la distance entre les données échangées sur le réseau Starlink et les IA maison, gourmandes en données, et bientôt logées sous le même toit ? Sans parler de l'« éthique », poursuit le dirigeant. Que penseront les investisseurs, demain, de SpaceX, quand le chatbot Grok se fendra d'un nouveau dérapage, comme dénuder virtuellement des femmes ? Hasard du calendrier, le même jour, la justice a perquisitionné les bureaux parisiens de X pour plusieurs infractions pénales, dont la complicité de détention d'images de mineurs présentant un caractère pédopornographique, ou la contestation de crime contre l'humanité.

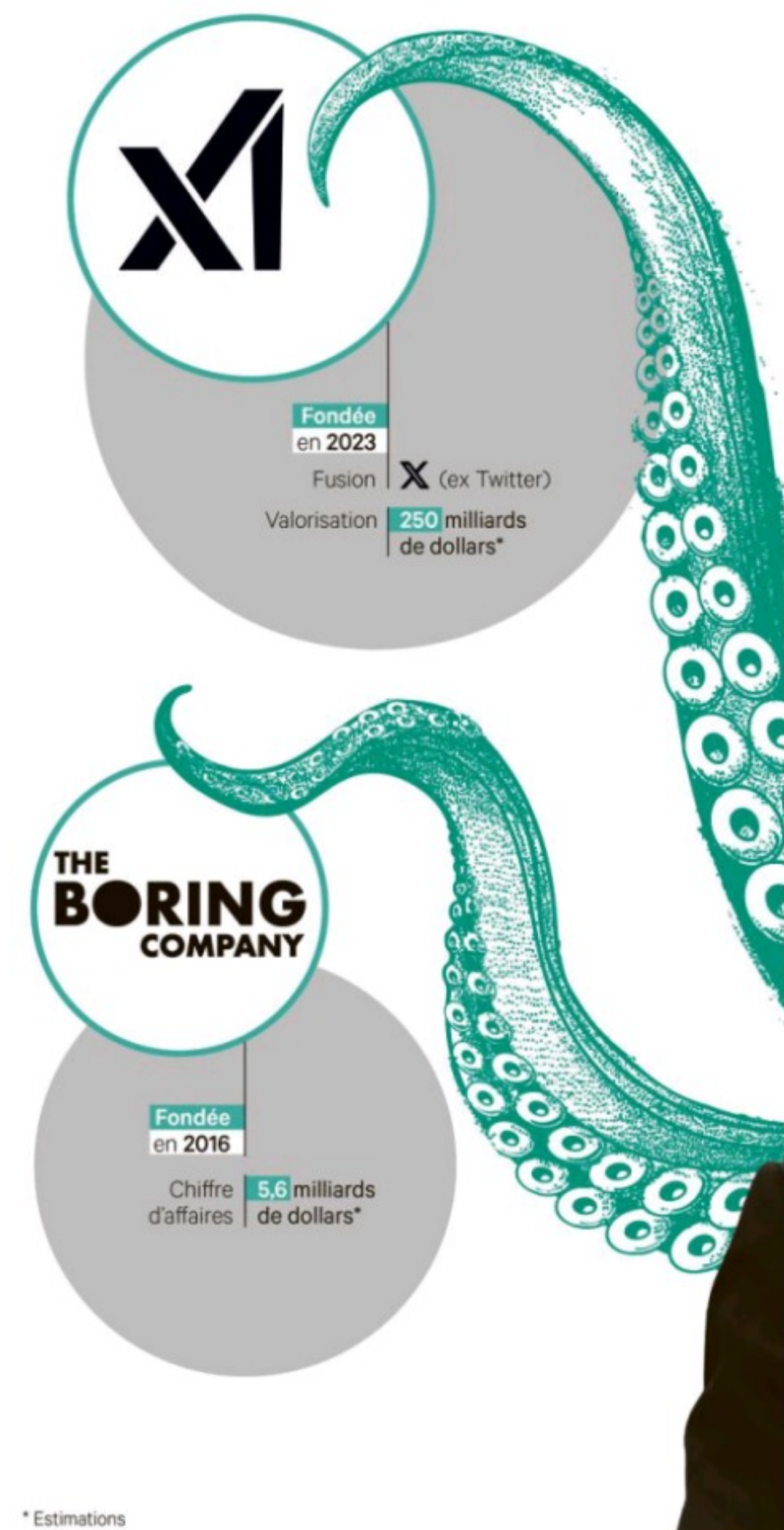
De quoi se demander si Grok ne risque pas de devenir radioactif pour tout le groupe. Et ne menace de faire s'effondrer cette intégration verticale qui partageait le rêve d'Icare. ■

## La justice française convoque Elon Musk

Une perquisition a eu lieu, mardi, dans les locaux parisiens de la plateforme X (ex-Twitter). L'opération fait suite à l'enquête ouverte en janvier 2025 par la section de lutte contre la cybercriminalité du parquet de Paris, avec l'UNCyber de la gendarmerie et en présence d'Europol. Parallèlement, des convocations ont été envoyées pour entendre le 20 avril prochain le milliardaire et Linda Yaccarino, l'ancienne directrice générale. Des salariés de X sont également convoqués la semaine du 20 au 24 avril 2026 pour être entendus en qualité de témoins. « Les auditions libres des dirigeants doivent leur permettre d'exposer leur position sur les faits et le cas échéant les mesures de mise en conformité envisagées », explique le parquet de Paris dans un communiqué. L'enquête avait été ouverte à la suite de signalements reçus. Le réseau social est suspecté d'avoir modifié ses algorithmes d'affichage de contenus. Elle a ensuite été élargie à la suite d'autres signalements sur la diffusion de contenus négationnistes et de deepfakes à caractère sexuel.

## L'empire tentaculaire d'Elon Musk

● Entreprises créées ● Entreprises achetées



## Une fusion symbole d'une course au cash sans limites pour les start-up d'IA

Grâce à cette opération, Elon Musk espère pouvoir accéder à de nouveaux moyens de financements pour sa start-up d'IA. Ses concurrents doivent aussi être inventifs pour assouvir leurs besoins en capitaux.

Joséphine Boone

Une nouvelle union pas comme les autres vient d'être célébrée dans la Silicon Valley. SpaceX, le géant de l'aérospatial fondé par Elon Musk, vient d'avaloir son partenaire xAI, start-up née du même père en 2023.

Ils forment désormais le couple économique le plus valorisé de la planète : 1.250 milliards de dollars, d'après la presse américaine, dans l'attente d'une introduction en Bourse qui pourrait avoir lieu dès cet été. Si cette décision interroge un certain nombre d'analystes, elle n'est pas vraiment sensationnelle au sein de la galaxie Musk : en mars dernier, xAI avait déjà avalé le réseau social X. Nonobstant la stratosphérique fortune estimée d'Elon Musk en cash et en actions – 670 milliards de dollars –, cette fusion arrive à un moment où xAI a désespérément besoin de cash. L'entreprise, qui développe le très

controversé chatbot Grok, et qui vient de lever 20 milliards de dollars début janvier, connaît une soif intarissable de capitaux. Des sommes qui lui permettent de financer les data centers où sont entraînés les grands modèles de langage, notamment Colossus à Memphis.

### Soif intarissable

Mais la jeune start-up xAI est un panier percé. D'après Bloomberg, elle a enregistré une perte nette de 8 milliards de dollars sur les neuf premiers mois de 2025, contre moins d'un milliard de chiffre d'affaires. En s'associant à SpaceX, xAI espère profiter d'une force de frappe plus importante pour trouver de nouveaux investissements, avec une potentielle levée de 50 milliards de dollars lors de l'IPO.

« C'est en quelque sorte un aveu de faiblesse et le signe que xAI est en bout de course pour lever de nouveaux capitaux, face à des leaders comme OpenAI et Anthropic », observe Jacques-Aurélien Marcireau, responsable de la gestion actions chez Edmond de Rothschild Asset Management. De fait, xAI est en retard sur ses concurrents et compte seulement une poignée de clients en dehors de X. Mais dans la course à l'IA, la pépète d'Elon Musk n'est pas

la seule à avoir besoin de s'adosser à plus gros qu'elle pour maintenir le rythme effréné des investissements en puces, data centers et autres ingénieurs et chercheurs. OpenAI, la start-up derrière ChatGPT, cherche elle aussi des fonds tous azimuts.

Longtemps adossée à Microsoft, la société de Sam Altman est devenue une entité quasi indépendante fin 2025, même si elle repose en grande partie sur les ressources en cloud d'Azure. Elle cherche actuellement à lever plusieurs dizaines de milliards de dollars et s'est vue promettre un investissement colossal de 100 milliards de la part du champion incontesté des puces pour l'IA, Nvidia. Un accord pour

l'instant au point mort. Côté Anthropic, une nouvelle levée de fonds de plusieurs milliards de dollars est également prévue dans les semaines à venir. Ses modèles reposent là encore largement sur les capacités de calcul d'AWS et de Google, même si l'entreprise de Dario et Daniela Amodei profite du succès de ses modèles auprès des entreprises et développeurs.

### Maximum des capacités

Mais pour l'heure, aucun de ces champions n'a encore trouvé la recette miracle pour jouer en solitaire et atteindre la rentabilité. « Le marché est tellement gourmand en capitaux que les fournisseurs d'IA sont obligés d'être adossés aux sociétés les plus riches de la planète. Même les géants de la technologie dépensent au maximum de leurs capacités », résume Jacques-Aurélien Marcireau. A l'heure actuelle, seul Alphabet a les épaules suffisamment solides pour faire cavalier seul. Avec 23 milliards de dollars de réserves en cash accumulées sur les neuf premiers mois de l'année et près de 70 milliards de dépenses d'investissement, le géant a encore les poches profondes pour accélérer sur l'IA, avec ses propres data centers et son propre cloud. ■

**« Même les géants de la technologie dépensent au maximum de leurs capacités. »**

JACQUES-AURÉLIEN MARCIREAU  
Responsable de la gestion actions chez Edmond de Rothschild Asset Management

## Les nouvelles ambitions

Le patron de Tesla et SpaceX multiplie les projets futuristes. Si certains doutent de leur faisabilité, le milliardaire a déjà prouvé sa capacité à transformer des idées audacieuses en réalité.

Romain Gueugneau, Marina Alcaraz

Si un implant Neuralink pouvait « scanner » le cerveau d'Elon Musk, il verrait sans doute ce qui ressemble aujourd'hui à un film de science-fiction : des data centers dans l'espace ; des hommes « augmentés » sur la Lune, d'autres sur Mars ; un peu partout, des robots superpuissants dopés à l'IA.

Le milliardaire est certes coutumier des annonces en grande pompe, comme celle de fusées pour relier les grandes villes du monde en quelques dizaines de minutes, ou le train du futur pour rallier New York et Washington en moins d'une demi-heure, sans qu'elles ne se réalisent. Mais il a aussi prouvé qu'il pouvait réaliser l'impossible, comme bousculer le paysage spatial, inonder le monde de voitures électriques ou être l'un des acteurs forts de l'IA. Génie ou fou, Elon Musk vise la Lune, pour

atterrir dans les étoiles, pour paraphraser Oscar Wilde... Retour sur ses grands projets.

### ● DES DATA CENTERS DANS L'ESPACE

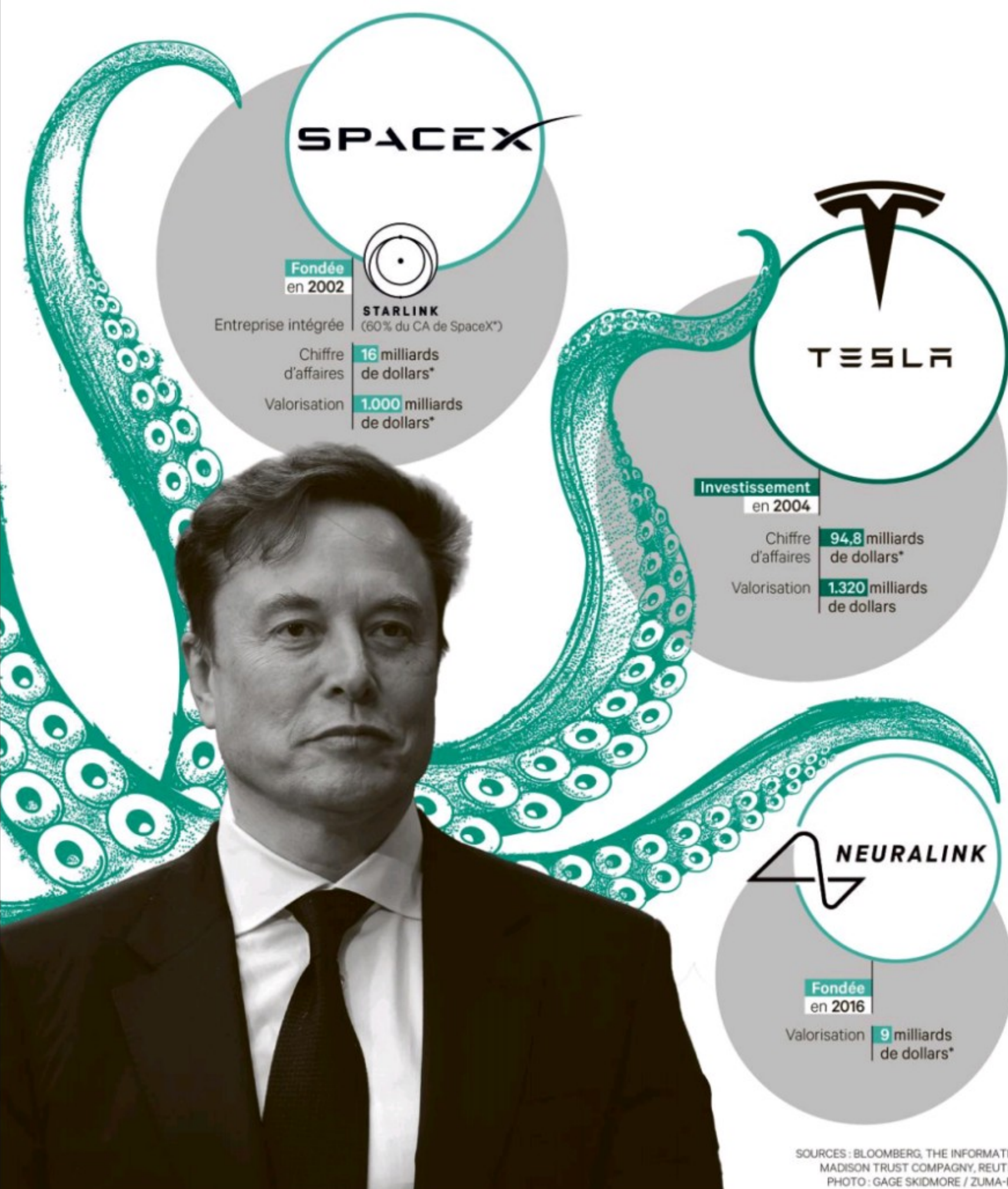
C'est l'un des grands projets d'Elon Musk qui motive en partie le rapprochement entre SpaceX et xAI. Le milliardaire veut envoyer des data centers en orbite, pour pouvoir répondre à la demande exponentielle en puissance informatique de l'IA.

Sur le papier, le projet tient la route. Placés à proximité du soleil, les data centers pourraient jouir d'une énergie illimitée – le nerf de la guerre –, grâce à d'immenses panneaux photovoltaïques. La question du refroidissement serait aussi réglée dans l'espace. Tout comme celle de la place, qui peut parfois manquer sur Terre. Et les équipements seraient évidemment transportés par les fusées SpaceX. Dans la pratique, le défi de l'IA spatiale demeure immense d'un point de vue technique. Mais tous les géants de la tech sont déterminés à le relever. Outre Elon Musk, Jeff Bezos, et sa filiale Blue Origin, planche sur le sujet, tout comme Google et Nvidia. La course est lancée.

### ● OBJECTIF LUNE



# pour le rêve de Musk



## Le milliardaire défie les lois de l'espace

A l'aube d'une introduction en Bourse, Elon Musk défie l'humanité avec sa demande d'autorisation de lancer un million de satellites. Quand SpaceX a déjà du mal à gérer les 10.000 satellites de sa constellation Starlink et que les orbites intéressantes risquent d'être encombrées...

Anne Bauer

L'espace peut-il appartenir à un seul homme ? Ou à une seule entreprise ? Pour tous les défenseurs de la gestion partagée de la planète et pour tous ceux qui ont une petite notion du concept de biens publics, la réponse est évidemment non. Mais pas pour SpaceX et son fondateur, qui ne jure que par la technologie. SpaceX annonce ainsi tranquillement avoir déposé une demande d'autorisation pour lancer jusqu'à un million de satellites en orbite autour de la Terre auprès de la Commission fédérale des communications (FCC), l'agence américaine chargée de la régulation des télécommunications !

Par comparaison, on compte quelque 30.000 avions civils actuellement dans le monde et, à la louche, 15.000 satellites en orbite, dont les trois quarts appartiennent déjà à Starlink, la constellation de satellites de connectivité de SpaceX.

### Multiplication des risques de collisions

Jusqu'à présent, Elon Musk réclamait un maximum de 42.000 satellites à la FCC pour Starlink, quand le patron d'Amazon, Jeff Bezos, souhaite en mettre en orbite 3.000 pour Kuiper, et que les Chinois parient sur deux constellations de quelque 10.000 satellites...

Or, pour rappel, à ce stade d'occupation de l'espace, la gestion du trafic n'est déjà pas simple. Les créneaux de lancements sont de plus en plus contraints, tandis que le nombre de manœuvres opérées dans l'espace pour éviter les risques de collision bondit. Dans son dernier rapport à la FCC, SpaceX évoque 149.000 manœuvres effectuées entre juin et novembre 2025 contre 144.000 au cours des six mois pré-

cédents. Le 18 décembre dernier, un satellite chinois s'est approché à seulement 200 mètres d'un Starlink et la catastrophe a été évitée de peu, une collision entraînant une multiplication des débris qui peut rendre impraticable une orbite. Starlink a évidemment riposté en réclamant aux Chinois de partager davantage leurs données, mais le contexte géopolitique plaide assez peu pour la constitution rapide et immédiate d'une autorité spatiale mondiale, qui superviserait la sécurité du trafic spatial...

### L'infini revisité

En décembre, également, un satellite Starlink s'est abîmé dans l'espace à la suite d'une fuite d'ergol, ce qui a généré des centaines de débris. Dans la foulée de cet incident, SpaceX a annoncé qu'il allait baisser l'altitude de 4.400 satellites de sa constellation, pour passer de 550 à 480 kilomètres de la Terre, afin d'améliorer sa sécurité – il y a moins de satellites sous les 500 km – et afin de faciliter la désintégration des satellites en fin de vie. Plus le satellite est proche de la Terre, plus il se désintègre vite dans l'atmosphère, ce qui réduit les risques de collision.

Alors que les projets de constellations spatiales se multiplient (le nombre de satellites pourrait être multiplié par dix en dix ans), la soutenabilité d'un tel développement est remise en cause par de nombreux scientifiques. L'Agence spatiale européenne vient ainsi de lancer une étude scientifique, la première, sur les effets de la rentrée atmosphérique des satellites et des lanceurs.

Elon Musk a coutume de dire que l'espace est infini. Nombre d'acteurs confirment qu'il y a beaucoup de place. Avec un bémol : les orbites qui intéressent les fournisseurs de services spatiaux sont plus limitées. A 36.000 km en orbite géostationnaire, des règles du jeu existent pour mettre sur des orbites dites « cimetières » les satellites hors d'usage. En orbite basse, c'est la zone entre 500 et 2.000 km de la Terre qui réunit tous les acteurs spatiaux pour fournir des services de géonavigation, de météo, de connectivité Internet, d'observation et bientôt de cloud IA, si l'on écoute Elon Musk. ■

## d'un génie qui casse les codes

Pour accélérer sa conquête de l'espace, l'homme le plus riche du monde ambitionne d'implanter des usines autonomes sur la Lune, là encore grâce aux infrastructures SpaceX. En s'installant sur le satellite terrestre, Elon Musk espère pouvoir utiliser les ressources disponibles sur place pour concevoir ses machines et profiter de la gravité spatiale pour envoyer plus facilement ses data centers IA dans l'espace. Les projets lunaires du patron de Tesla rejoignent ceux de Donald Trump, qui prévoit le retour d'astronautes américains sur la Lune dès 2028 et l'installation de bases sur place en 2030, pour garantir « une présence américaine durable dans l'espace », avec l'installation d'un réacteur nucléaire notamment.

L'administration américaine comptait justement sur l'alunisseur développé par SpaceX, mais plusieurs experts ont déploré les retards de la société d'Elon Musk sur ce projet.

### ● COLONISER MARS

C'est le projet initial d'Elon Musk, celui qui guide tous les autres, ou presque. Avant même de fonder SpaceX en 2002, il finançait déjà des recherches pour explorer la planète rouge. Le milliardaire ambitionne de poser sa fusée

Starship sur Mars dès cette année, avec à son bord, un robot Optimus, et même d'y envoyer des humains quelques années après. Objectif ultime : la construction de villes autonomes.

Au-delà de la prouesse technologique, l'idée serait aussi de permettre une humanité « multiplanétaire », comme le proclame le site de SpaceX. Mais les projets semblent pour beaucoup de scientifiques irréalisables dans les délais imaginés, compte tenu du temps pour aller sur Mars, du ravitaillement nécessaire, des risques pour la santé des cosmonautes, etc. Musk avait annoncé par le passé différentes dates pour la conquête de Mars... qui ne s'est toujours pas réalisée.

### ● CRÉER DES SUPER-HUMAINS

Au-delà de l'espace, le milliardaire veut aussi coloniser l'esprit humain. Il y a une dizaine d'années, il a fondé Neuralink. Après un certain nombre de déconvenues et d'annonces non suivies d'effets, pour la première fois en 2024, une puce a été implantée dans le cerveau d'un humain par la start-up d'Elon Musk. Une étape majeure pour Neuralink, permettant aux patients handicapés de communi-

quer avec un ordinateur. Le premier patient, un homme tétraplégique a réussi à déplacer le curseur du jeu d'échecs en ligne par le biais d'un ordinateur. Neuralink lancera « la production à grande échelle de dispositifs d'interface cerveau-ordinateur [...] en 2026 », avait annoncé le milliardaire, il y a quelques semaines. La société a communiqué avoir une vingtaine de patients en test.

### Le milliardaire ambitionne de poser sa fusée Starship sur Mars dès cette année, avec à son bord, un robot Optimus.

Mais l'entrepreneur derrière Tesla et SpaceX a aussi évoqué des objectifs encore plus ambitieux pour Neuralink, comme aider les gens à apprendre des langues ou à communiquer leurs pensées mentalement. Elon Musk avait aussi déclaré qu'il espérait qu'un jour, l'implant permettrait d'atteindre des objectifs futuristes, comme aider les humains à fusionner avec l'intelligence artificielle. ■

## Savant fou

Elon Musk a un côté savant fou et excessif, mais l'histoire a prouvé qu'il ne fallait pas le sous-estimer. De PayPal à Tesla en passant par SpaceX ou Starlink, l'entrepreneur devenu milliardaire a plus d'une fois repoussé les frontières. En s'appuyant sur des ruptures technologiques, il a fait naître des marchés de masse en trouvant de nouveaux moyens de répondre à une demande. Après avoir contribué à révolutionner les paiements, l'automobile, les fusées et les télécommunications, il ambitionne maintenant de conquérir Mars, de vendre des robots humanoïdes par millions et de mettre l'IA en orbite en profitant du soleil pour fournir gratuitement l'énergie nécessaire et du vide de l'espace pour refroidir les serveurs. A l'écouter, nous serions à l'aube du niveau 2 de l'échelle de Kardachev, qui classe les civilisations promises à un progrès exponentiel en fonction de leur niveau technologique et de leur consommation énergétique. Pour les sceptiques, Musk, qui est confronté au ralentissement des performances de Tesla,

### LE FAIT DU JOUR ÉCONOMIQUE de David Barroux



aux problèmes d'image et de rentabilité de X et qui va devoir lever des milliards pour financer ses ambitions dans le spatial et l'intelligence artificielle, chercherait surtout à détourner l'attention en vendant une part de rêve en forme de roman de science-fiction. Et une fois de plus, pour avancer, il n'hésite pas à profiter de sa position de force au sein du capital des entreprises qu'il a créées pour jouer au Monopoly avec ses différents actifs en faisant racheter une entreprise qu'il contrôle par une autre qui lui appartient. Adulé par certains, critiqué par d'autres, Elon Musk est loin d'avoir remporté tous ses paris, mais il dispose aujourd'hui de plusieurs atouts. Le premier est qu'il a toujours su combiner vision et ténacité. Lui ne se contente pas de ce qu'il a et il est prêt à sortir de sa zone de confort et à prendre tous les risques pour faire le pari d'un nouveau

saut technologique. Il part peut-être trop tôt, les marchés de masse qu'il imagine seront peut-être plus longs à émerger qu'il n'espère, mais il se met en position de conserver une longueur d'avance sur la concurrence. Dans le capitalisme, pour tenir un marathon plus qu'un sprint, il faut cependant des fonds et l'autre atout de Musk est justement qu'il est à la fois très riche et capable de lever des fonds auprès d'investisseurs. Il a enfin également acquis, au-delà de sa connaissance dans le software, une vraie culture industrielle du hardware, à l'image d'un Apple. Avec Tesla et SpaceX, il a appris à construire à grande échelle des objets complexes ayant besoin d'évoluer fréquemment et rapidement. Au-delà d'une personnalité à la fois vivante mais aussi hors norme, Elon Musk dispose d'une dernière carte maîtresse : Donald Trump. Même si ses relations avec le président des États-Unis ont été tumultueuses, il possède un lien direct avec l'hôte de la Maison-Blanche, qui est tout aussi imprévisible que lui mais qui pourrait, sur la durée, être un allié de poids. ■



# Cancer : l'espérance de vie des malades mais le coût des traitements aussi

## SANTÉ

**Tous types de cancers confondus, le taux de survie, cinq ans après le diagnostic, est passé de 49 % il y a cinquante ans à 65 %.**

**Mais les thérapies innovantes sont chères. Un rapport européen préconise une détection plus précoce et des soins plus efficaces.**

Myriam Chauvot

Les médicaments innovants sortis depuis les années 2000 ont révolutionné la lutte contre le cancer et la Journée mondiale contre le cancer instituée le 4 février rappelle que la révolution se poursuit. Il y a un mois, le rapport annuel de la société américaine d'oncologie l'a illustré par un chiffre très remarqué outre-Atlantique.

Tous types de cancers confondus, parmi les malades américains diagnostiqués entre 2015 et 2021, 70 % étaient encore en vie cinq ans après leur diagnostic. C'est la première fois que les États-Unis atteignent ce seuil de taux de survie à 5 ans. Pour mémoire, dans les années 1970, c'était moins de la moitié (49 %).

En moyenne, dans les pays occidentaux, « avec les thérapies ciblées et les immunothérapies, on est passé à environ 65 % de survie à 5 ans », estimait récemment le directeur de la recherche à l'Institut Curie, Alain Puisieux, dans un entretien aux « Echos ». Et les découvertes sur le fonctionnement des cellules cancéreuses se poursuivent, ouvrant la porte à des traitements toujours plus innovants.

### Des valorisations stratosphériques

La recherche fondamentale continuant d'avancer, la Big Pharma mondiale y investit plus que jamais. « L'oncologie représente 41 % de tous les essais cliniques lancés au niveau mondial », remarque le cabinet d'études Iqvia. 2.162 nouveaux essais contre le cancer ont été lancés sur la seule année 2024. Soit 12 % de plus qu'en 2019 et 58 % de plus qu'il y a dix ans.

Les biotechs d'oncologie restent les plus convoitées : le marché bruisse de rumeurs de rachat. Mais à des valorisations stratosphériques qui contribuent, comme le coût des essais cliniques, à renchérir les prix des anticancéreux innovants.

Ce renchérissement des thérapies innovantes et l'explosion des cas de cancers, du fait du vieillissement et du mode de vie, font déraiper les dépenses de santé. En prix officiels – avant les remises confidentielles accordées par les laboratoires –, les dépenses annuelles en médicaments d'oncologie « ont augmenté de 75 % sur les cinq dernières années pour atteindre 252 milliards de dollars au niveau mondial en 2024 », calcule Iqvia, qui prédit qu'elles vont encore quasiment doubler d'ici à 2029 !

Même constat en Europe. « Les dépenses de santé liées au cancer dans l'Union européenne ont doublé depuis 1995. [...] 120 milliards d'euros ont été consacrés aux soins liés au cancer en 2023, et les dépenses par habitant devraient augmenter de 59 % entre 2023 et 2050 dans l'UE des 27 », s'inquiète un rapport de la Commission européenne et de l'OCDE.

### Registre national

Outre le vieillissement démographique, l'incidence du cancer augmente beaucoup chez les jeunes. Surtout chez les jeunes femmes. Thyroïde, sein, mais aussi mélanomes cutanés et cancers colorectaux... leur taux de cancers grimpe. Pour que la facture reste soutenable, le rapport explore la manière de rendre les soins plus efficaces dans l'UE, où les pratiques restent très hétérogènes selon les pays. Il appelle d'abord à une détection plus précoce. Culturellement peu portée sur la prévention, la France est mal partie.

Pour ses décideurs, la génétique reste taboue, alors que la Sécurité sociale britannique (la NHS) a annoncé fin janvier créer un fichier national des personnes à fort risque génétique. Ceux porteurs d'un des 120 principaux gènes identifiés comme responsables de cancers auront ainsi un suivi spécifique toute leur vie, pour détecter plus vite la maladie. La France, elle, en est encore à tenter de recenser ses malades diagnostiqués. N'ayant que des registres locaux couvrant moins d'un quart de la population, elle a lancé en janvier un registre national des cancers.



La Big Pharma investit plus que jamais dans l'oncologie, qui représente 41 % de tous les essais cliniques lancés dans le monde. Photo Shutterstock

C'est un pas en avant. Mais il en faudra sûrement d'autres. Pour réduire la facture, il va notamment falloir que les soins sortent de l'hôpital. « Les pays nordiques montrent la voie, avec le Danemark, la Finlande, la Suède et la Norvège, où 25 % ou plus des mastectomies sont réalisées en chirurgie ambulatoire », note le rapport européen.

Le rapport relève, pour chaque type de soin oncologique, les meilleurs élèves en Europe. Par exemple, « la part des mastectomies partielles, qui sont moins invasives et offrent des avantages de survie similaires à ceux des mastectomies complètes, varie de 79 % en Espagne à 50 % ou moins en Roumanie et en Pologne », poursuivent les auteurs.

Des soins plus efficaces, laissant moins de séquelles, allégeront la pression financière. Tout comme les tombées de brevets des thérapies actuelles, qui permettront des médicaments génériques ou biosimilaires (pour les médicaments biologiques) moins chers.

Les deux anticancéreux stars actuels, le Keytruda du laboratoire américain Merck MSD et l'Opdivo de son compatriote Bristol Myers Squibb (BMS) « représentaient en 2024 près de 10 % des dépenses mondiales en médicaments d'oncologie et des biosimilaires concurrents apparaîtront à partir de 2028 », note ainsi Iqvia. Idem pour des anticancéreux chimiques comme Lynparza (AstraZeneca) et Xtandi (Pfizer-Astellas).

Mais le rythme de l'innovation ne décélérant pas, ces futurs biosimilaires et génériques devraient vite

## +75 %

La hausse des dépenses annuelles en médicaments d'oncologie au niveau mondial sur les cinq dernières années, selon le cabinet d'études Iqvia. Elles ont atteint 252 milliards de dollars en 2024.

céder la place à de nouvelles biothérapies innovantes... et plus chères.

Il est certes normal de rémunérer l'innovation. Mais à condition qu'elle rallonge vraiment l'espérance de vie. Contrairement au discours des laboratoires, c'est loin d'être toujours le cas.

« Des données empiriques suggèrent que quatre nouveaux médicaments anticancéreux sur dix approuvés au cours des vingt-cinq dernières années par l'Agence européenne des médicaments présentent une valeur ajoutée thérapeutique négative ou peu claire par rapport aux traitements existants pour les patients », relève le rapport de la Commission européenne.

Pour autoriser un nouveau médicament, l'Europe ne juge que de sa sécurité et de l'efficacité absolue. Juger de sa valeur ajoutée par rapport à l'existant est de la compétence des autorités nationales qui décident de son remboursement ou pas. Elles vont devoir redoubler de vigilance, pour tenter de contenir l'addition. ■

## L'américain du succès

**Son médicament star a révolutionné l'oncologie, mais il a aussi fait s'envoler les dépenses de santé dans le monde. C'est le médicament coûtant le plus cher à l'Assurance Maladie. Son fabricant cherche des relais de croissance pour préparer l'expiration de son brevet.**

Le Keytruda résume à lui seul l'histoire récente de l'oncologie. Sur les douze mois arrêtés à juin 2025, cet anticancéreux vedette du laboratoire américain Merck MSD a coûté à lui seul 2,1 milliards d'euros à l'Assurance Maladie. Pris par 60.000 assurés dans l'Hexagone, c'est le médicament qui lui coûte le plus cher et l'un des deux seuls dont la charge dépasse le milliard d'euros. L'autre est d'ailleurs également un anticancéreux, le Darzalex (20.000 patients pour 1,05 milliard d'euros).

A son lancement, en 2014, le Keytruda a été, avec l'Opdivo de son compatriote Bristol Myers Squibb, un des pionniers de l'immunothérapie. Il a révolutionné l'oncologie... et fait sauter la caisse. Avec 25 milliards de dollars de ventes annuelles, il a détrôné en 2023 l'anti-inflammatoire Humira comme médicament le plus vendu au monde, en valeur. Depuis, son ascension s'est poursuivie. En 2025, il s'en est vendu pour 31,7 milliards de dollars.

### Vaccination HPV

Le Keytruda est la poule aux œufs d'or de Merck MSD. Il génère à lui seul presque la moitié des 65 milliards de dollars du chiffre d'affaires du groupe en 2025, et lui permet d'afficher une hausse de 1 %.

Sans lui, les ventes auraient reculé, car d'autres grands produits de Merck MSD s'affichent

## L'intelligence artificielle bouscule la radiothérapie

**A Genolier, en Suisse, un centre d'innovation explore les applications de l'IA, notamment pour optimiser les traitements contre le cancer. Des logiciels permettent déjà d'identifier les tissus sains...**

Marion Simon-Rainaud

Le petit village de Genolier, en Suisse, est le lieu d'expérimentations d'un nouveau genre, qui laissent entrevoir de gros espoirs dans le traitement des cancers par l'intelligence artificielle. Sur les hauteurs du lac Léman, la clinique de Genolier, fondée en 1972 et propriété du groupe Swiss Medical Network, s'est dotée depuis un an et demi d'un espace de 25.000 m<sup>2</sup> entièrement consacré à l'innovation en santé.

C'est là, dans le grand amphithéâtre du Genolier Innovation Hub (GIH), qu'était organisée, il y a quelques semaines, une formation sur l'IA en radiothérapie. L'une des applications les plus prometteuses,

de l'aveu de ses concepteurs. Cette journée a été mise au point pour les médecins radiothérapeutes et les physiciens médicaux par le Dr Arnaud Beddok, lui-même oncologue radiothérapeute à l'Institut Godinot à Reims et chercheur associé dans l'équipe « IA pour la médecine » du laboratoire Crestic de l'université de Reims Champagne-Ardenne.

### « Contouring » intelligent

Sur scène, les intervenants se succèdent. Et le message reste le même : oui, l'IA appliquée à la santé est prometteuse, qui plus est en cancérologie. Mais à condition de comprendre son fonctionnement. Jonglant entre cours magistraux et exemples concrets déjà mis en place, la formation fait le point sur ce qu'apportent ces technologies en radiothérapie (un traitement qui consiste à exposer de manière ciblée une tumeur à des rayons pour détruire les cellules cancéreuses).

Dans la pratique aujourd'hui, les médecins utilisent déjà des logiciels

boostés à l'IA. Les spécialistes en comptent plus de 55 références. Parmi eux figure le français TheraPanacea, implanté dans plus de 250 centres, de l'Europe au Japon, qui permet à la fois de contourner automatiquement, c'est à dire distinguer les organes critiques des tissus sains afin de les protéger, mais aussi de moduler quasiment en temps réel les paramètres de traitement en fonction des changements anatomiques du patient.

Toutefois, les niveaux de maturité de ces couches logicielles sont variables. Selon le Dr Arnaud Beddok, le contouring automatique est l'IA dont les résultats sont aujourd'hui « les plus satisfaisants ». En France, 80 % des 180 centres de radiothérapie en sont déjà équipés. Le reste des usages (recalage d'images, optimisation dosimétrique) sont plus limités, voire expérimentaux. L'IA pourrait, par exemple, être utilisée en radiothérapie pour préparer automatiquement des comptes rendus de consultation ou aider à élaborer les stratégies thérapeutiques les

plus adaptées pour chaque patient.

Côté équipement, l'IA arrive timidement dans la mécanique. Dans le monde, il existerait une dizaine de fabricants de ces machines qui valent chacune des millions d'euros. Sur le podium, on peut citer l'américain Varian (racheté par Siemens en 2021), le suédois Elekta et l'américain Accuray.

### Un marché à 6,5 milliards de dollars

Ce dernier a choisi le GIH, en Suisse, pour établir son centre de formation européen. Dans un mélange des genres assez inédit, l'espace loué par l'industriel américain est séparé par une simple porte coupe-feu du service de radiothérapie du Dr Oscar Matzinger, équipé par les deux machines d'Accuray, le Radixact et le CyberKnife. « Elles sont à la pointe, explique le chef de service qui les a choisies il y a sept ans, à son arrivée à Genolier. C'est la physique qui parle ! » Fait rare, le CyberKnife (il y en a une vingtaine en France) est d'ailleurs doté d'une IA qui permet

d'anticiper et de s'adapter aux mouvements respiratoires du patient.

Dans le monde, le marché des équipements de radiothérapie pèse 6,5 milliards de dollars, et devrait atteindre 11,2 milliards de dollars d'ici à 2033, avec une croissance annuelle moyenne de 7,5 % entre 2026 et 2033, selon une étude du cabinet Market Research Intellect. Bien sûr, cela est dû à l'augmentation des cancers dans le monde, mais les promesses de l'IA n'y sont pas pour rien non plus.

Comme l'a pressenti le Dr Arnaud Beddok, l'impact pourrait être d'autant plus important dans l'organisation des soins et l'apprentissage de la radio-oncologie. « Aujourd'hui on doit déjà changer notre manière d'enseigner, il faut apprendre aux jeunes médecins à détecter les erreurs de l'IA, estime-t-il. Car aucune IA ne dit encore ce qu'elle ne sait pas, il faut développer leur esprit critique. » Et dans les études de médecine, connues pour ses techniques de bachotage, ce pourrait être, là aussi, une petite révolution... ■



## grimpe,

Merck MSD en quête  
ur du Keytruda

en berne, tel son deuxième produit le plus vendu, le vaccin contre le papillomavirus humain (HPV), le Gardasil, pour protéger des cancers génitaux. La Chine a développé ses propres vaccins HPV. Contrairement à l'Europe, elle ne dépend plus du vaccin américain, et les ventes de Gardasil ont baissé de 39 % l'an dernier, à seulement 5,2 milliards de dollars.

Dur de remplacer le Keytruda, dont le brevet expirera en 2028, mais Merck MSD s'y emploie. Il multiplie les acquisitions, et pas seulement de biotech chinoises. Il y a trois mois, il n'a pas hésité à mettre 9 milliards de dollars sur la table pour lancer une OPA sur la bio-

**Le médicament a coûté à lui seul 2,1 milliards d'euros à l'Assurance Maladie.**

tech californienne Cidara, qui développe un produit original pour protéger de la grippe sans vaccin. Car un vaccin fonctionne en stimulant le système immunitaire pour produire des anticorps. Cela ne marche pas chez ceux qui n'ont pas encore de système immunitaire (les nouveau-nés) ni chez les immunodéprimés, par exemple les malades du cancer dont le traitement inclut un immunosuppresseur.

Merck MSD vise aussi de grosses cibles. Depuis début janvier circulait la rumeur qu'il négociait le rachat du spécialiste américain coté de l'oncologie Revolution Medicines, pour un prix nettement supérieur à ses 20 milliards de dollars de valeur boursière. La négociation porterait plutôt sur 28 milliards à 32 milliards de dollars, croyait savoir le « Financial Times ».

Cela en aurait fait la plus grosse acquisition dans le sec-

teur pharma depuis le rachat, en 2023, par Pfizer d'un autre spécialiste américain de l'oncologie, Seagen, pour 43 milliards de dollars. En Bourse, le cours de Revolution Medicines s'est envolé, avant de retomber le 26 janvier, quand le « Wall Street Journal » a rapporté l'échec de la (supposée) négociation, faute d'accord sur le prix. Fin de la rumeur... jusqu'à la prochaine.

**Un bénéfice en hausse**  
Par acquisition ou par sa R&D, Merck MSD multiplie les développements de médicaments pour l'après-2028. « En 2025, la société a annoncé des résultats positifs dans 18 phases finales d'essais cliniques », souligne le laboratoire. Et parmi ses essais en cours, 80 en sont à leur troisième et dernière phase. Les investisseurs sont prêts à patienter, sachant que le présent est solide. L'an dernier, Merck MSD a encore fait progresser de 7 % son bénéfice net, à 18,2 milliards.

Pour 2026, du fait de la contre-performance du Gardasil, le chiffre d'affaires ne devrait se situer qu'entre 65,5 et 67 milliards de dollars, soit une hausse de 3 % au maximum. Ça reste mieux que Pfizer qui, faute de poulx aux œufs d'or, anticipe des ventes 2026 qui seront dans le meilleur des cas stables à 62,5 milliards de dollars.

On est loin de la flamboyance d'Eli Lilly avec son antidiabétique-coupe-faim GLP-1 vedette, le Mounjaro. Lilly dévoile mercredi ses résultats annuels. Le marché aura les yeux braqués sur la performance du Mounjaro. Avec 25 milliards de ventes sur neuf mois, il dépassait d'une tête le Keytruda. S'il confirme sa percée, le Keytruda perdra sa couronne de médicament le plus vendu au monde au profit d'une nouvelle catégorie reine : le marché de l'obésité. En attendant la prochaine révolution de l'oncologie. — M. C.

Electricité : la France face au défi  
d'une production intermittente

## ÉNERGIE

Face au déploiement des énergies renouvelables, la Commission de régulation de l'énergie mise sur la flexibilité de la demande et passe en revue une multitude de solutions possibles.

Hortense Goulard

La part croissante des énergies renouvelables dans la production d'électricité pose de nouveaux défis aux gestionnaires de réseaux. Mais il est encore possible de s'adapter à cette réalité. C'est la conclusion d'un rapport publié mardi par la Commission de régulation de l'énergie (CRE), qui explore plusieurs pistes pour faire varier la demande d'électricité face à une production fluctuante.

Aujourd'hui, « les besoins de flexibilité dans le système électrique sont d'un peu moins d'une dizaine de gigawatts » en France, expliquent les experts de la CRE. Ces besoins devraient augmenter fortement dans les prochaines années. « On estime, à l'échelle européenne, que les besoins de flexibilité intrajournalière seront multipliés par deux d'ici à 2030 par rapport à leur niveau de 2021. »

« L'idée est de faire évoluer les produits du marché [de l'électricité] qui ne reflètent plus la réalité physique du réseau », résume Nicolas Goldberg, consultant chez Colombus Consulting et coauteur de l'étude. « C'est bien d'avoir des offres plus dynamiques que ce qu'on a aujourd'hui, mais le consommateur n'est pas un trader de l'énergie. Donc il faut des équipements, ce qui nécessite de renforcer la cybersécurité. »

Face à une production d'électricité variable, les gestionnaires de réseaux comptent de plus en plus sur les consommateurs pour effacer ou décaler leur consommation. Par exemple, au lieu de charger sa voiture électrique le soir, en période de pointe, il est possible de le faire au milieu de la nuit.



Les consommateurs pourraient bientôt être incités à recharger leur voiture électrique la nuit.

Depuis quelques semaines, 600.000 consommateurs français participent au mécanisme Nebco, qui permet de valoriser l'effacement (la non-consommation aux heures de pointe). Et 1,2 million de foyers ont souscrit une offre de type Tempo, qui permet de payer moins cher son électricité la majeure partie de l'année, à condition d'être prêt à réduire sa consommation en hiver.

Le chauffage, une source  
de flexibilité

Le chauffage constitue l'une des principales sources de flexibilité potentielle pour le réseau. Il représente 40 % de la consommation d'électricité en France. D'ici à 2033, « il existerait une possibilité de 11 à 12 GW d'effacement de chauffage », dont 10 GW dans le secteur résidentiel, estime la CRE, qui assure que couper un chauffage électrique pendant vingt minutes ne nuit pas au confort des consommateurs.

Une autre piste est de demander à des industriels d'arrêter ponctuellement leurs usines (en les rémunérant). Trois secteurs en particulier sont concernés : la chimie, l'agroalimentaire ainsi que la production de papier et de carton. Tous ces gisements de flexibilité présentent

l'avantage d'être « rentables dans les conditions actuelles de marché et à ce titre ne requièrent pas de soutien public direct », souligne la CRE.

Les planètes sont désormais alignées pour les batteries stationnaires. Ces dernières peuvent stocker l'électricité en période d'abondance et restituer l'énergie aux moments de pointe de consommation. Une forte baisse des coûts des batteries ces dernières années, de -15 % par an en moyenne, rend leur utilisation rentable, qu'elles soient installées à proximité d'une centrale solaire ou séparément.

Une forte baisse des  
coûts des batteries  
ces dernières années  
rend leur utilisation  
rentable.

Des groupes électrogènes d'urgence peuvent aussi assurer la stabilité du réseau en cas de stress. Leur impact climatique est faible car ils fonctionnent « généralement moins de 10 heures dans l'année », selon le rapport, qui cite l'épisode de black-out en Espagne. Leur croissance est liée à celle des data centers,

et leur capacité explose, passant de 10 GW en 2023 à 15 GW en 2035.

D'autres sources de flexibilité existent mais sont difficiles à mettre en œuvre. C'est le cas du « véhicule-to-grid », qui permettrait de puiser dans les batteries des voitures électriques pour équilibrer le réseau en période de pointe. L'avantage pour le conducteur est « a priori plutôt faible », de l'ordre de quelques dizaines d'euros par an et par véhicule.

De même, la production d'hydrogène décarbonée par électrolyse de l'eau permet de stocker la production d'électricité d'origine renouvelable sur plusieurs jours. Mais son rendement énergétique limité complique l'équation économique. Tout comme d'autres solutions plus originales, telles que le stockage d'énergie par air comprimé adiabatique, la batterie de Carnot (« power-to-heat ») ou les batteries à flux.

Dans l'immédiat, la CRE suggère d'adapter les marchés de l'électricité à l'essor du solaire, qui fait s'effondrer les prix en milieu de journée. Le régulateur de l'énergie insiste aussi sur la nécessité de développer le nombre d'appareils permettant de moduler la consommation d'électricité en fonction des périodes d'abondance sur les réseaux. ■

## Nucléaire : la start-up Newcleo lève 75 millions

**La start-up italienne, dont le siège est à Paris, a levé au total 645 millions d'euros. Encore loin des milliards nécessaires pour construire ses mini-réacteurs innovants.**

Amélie Laurin

Le milliard visé il y a trois ans n'a pas été atteint. Mais Newcleo continue, pas à pas, à renforcer son capital. La start-up italienne spécialiste du nucléaire, dont le siège est à Paris, a annoncé mardi avoir levé 75 millions d'euros. Et, au total, 105 millions d'euros ces douze derniers mois. Cela porte à 645 millions le montant des capitaux engrangés par la société depuis 2021.

Newcleo est la société européenne la plus soutenue à ce jour dans l'écosystème des jeunes pousses (Jimmy, Calogena, Stellaria...) qui promettent de fabriquer, dans la décennie 2030 ou au-delà, des petits réacteurs nucléaires modulaires pour produire de l'électricité ou de la chaleur.

Pour son dernier tour de table, 100 % italien, elle a pu compter sur plusieurs actionnaires historiques, comme les fonds Kairos Partners, Indaco Ventures et Azimut Investments. Elle accueille aussi de nouveaux industriels transalpins à son capital : Danieli, Cementir et Orion Valves. En revanche, Exor, le family office de la famille Agnelli, partenaire de la première heure, n'a pas

réinvesti. « Nous avons la chance de pouvoir nous appuyer sur des investisseurs internationaux, mais nous aurions pu lever plus de fonds si la France n'avait pas ralenti son programme de soutien France 2030. Nos investisseurs sont en attente des prochaines décisions », déclare aux « Echos » Stefano Buono, directeur général et cofondateur de Newcleo.

## Une année de cash

Le physicien italien fait allusion à la pause, depuis deux ans, des aides publiques aux mini-réacteurs dans l'Hexagone, et aux interrogations des pouvoirs publics. Les « advanced modular reactors » (AMR), comme celui de Newcleo, promettent de « fermer le cycle » du nucléaire en réutilisant des combustibles usés, pour tendre vers une souveraineté complète.

Mais ils reposent sur des technologies (plomb, sels fondus...) « moins éprouvées » et sans « garantie » d'accès à la matière première pour les faire fonctionner (par exemple le plutonium d'EDF ou de l'uranium russe hautement enrichi), souligne la Commission de régulation de l'énergie (CRE) dans un récent rapport. Dans cette catégorie, Naarea, la principale start-up française, est en passe d'être liquidée.

La nouvelle enveloppe financière sécurisée par Newcleo est inférieure aux 160 millions d'euros supplémentaires espérés l'été dernier. Et loin des « 3 milliards d'euros » nécessaires pour financer ses pro-

jets, selon la CRE. Mais elle va permettre à Newcleo de trouver un nouveau souffle. « Nous avons une année de cash, minimum, devant nous et poursuivons nos levées de fonds », précise Stefano Buono. Sans nouveaux capitaux, l'entreprise risquait de se retrouver à court de liquidités dans quelques mois, selon un audit de KPMG révélé l'été dernier par la presse italienne.

En attendant, elle a réduit ses effectifs (à environ 900 personnes) et fermé l'été dernier son antenne au Royaume-Uni. Une décision dictée par l'absence de soutien des autorités britanniques à sa technologie de réacteur refroidi au plomb, et par l'impossibilité d'accéder au stock de plutonium des centrales locales, exploitées par EDF.

## Les promesses américaines

En 2024, la société italienne avait déjà délocalisé son siège de Londres à Paris. Pourrait-elle faire l'impasse sur la France pour les mêmes raisons ? Newcleo prévoit toujours de déposer fin 2027 une demande d'autorisation de création pour installer son premier réacteur dans l'Hexagone, ainsi qu'une usine de combustibles. Elle discute déjà avec l'Autorité de sûreté nucléaire et de radioprotection des « options de sûreté » de ces futures installations.

Pour autant, le regard des dirigeants de Newcleo se tourne depuis quelques mois vers l'Amérique de Donald Trump. « Les Etats-Unis déroulent le tapis rouge aux start-up

du nucléaire, estime Stefano Buono. Ce marché n'existait pas car les Etats-Unis n'avaient jamais recyclé leur combustible. » Les promesses du président américain d'un nouvel âge d'or de l'atome aiguisent les appétits. Cet automne, Newcleo a annoncé vouloir construire une usine de combustibles à 2 milliards d'euros outre-Atlantique, en partenariat avec la start-up américaine Oklo, soutenue par Sam Altman, le fondateur d'OpenAI.

« Dès qu'ils auront sécurisé un deal là-bas, ils laisseront tomber leur projet d'usine en France », anticipe une source proche des autorités françaises. Newcleo s'en défend, brandissant son partenariat avec la Slovaquie, dont le combustible utilisé pourrait être recyclé dans son infrastructure en France.

Mais la tentation de l'aventure américaine semble forte. « En Europe, le nucléaire est encore une affaire d'Etat et de budget public, alors que là-bas les grandes centrales sont déjà gérées par des opérateurs privés, juge le cofondateur de Newcleo. Il y a aussi un besoin énorme d'énergie aux Etats-Unis avec l'essor des data centers. L'ambiance est complètement différente, beaucoup plus pragmatique et agnostique en matière de technologies. »

Plusieurs start-up américaines ont déjà levé des centaines de millions d'euros, à l'instar de TerraPower, créée par Bill Gates, et d'Oklo, valorisée 10 milliards de dollars en Bourse. ■



# Mode : les grandes enseignes résistent à la crise

TEXTILE

Selon la fédération qui regroupe notamment Zara, Celio ou encore Uniqlo, les ventes d'habillement ne se sont érodées que légèrement en 2025.

Philippe Bertrand

Les grandes enseignes d'habillement résistent mieux que les petites boutiques aux difficultés du marché français de l'habillement. Vendredi l'Institut français de la mode (IFM) annonçait un recul de 1,6 % des ventes de vêtements dans l'Hexagone. Mardi, l'Alliance du commerce qui regroupe 150 chaînes comptant au total 16.000 points de vente, dont les grands magasins et des géants comme Zara et Uniqlo, a terminé son bilan 2025 sur une baisse plus légère de l'activité, de 0,3 %.

Dans le détail, les achats en magasin ont diminué de 0,3 % et les ventes sur les sites marchands des chaînes ont progressé de façon marginale de 0,1 %. L'IFM et l'Alliance du commerce s'accordent sur le fait que la fin de l'année 2025, en raison de la douceur de la météo, n'a pas été bonne. L'IFM fait état d'une chute de l'activité de 4,3 % en décembre. L'Alliance du commerce indique une baisse de 2,3 % en magasin de septembre à décembre.

Légère progression depuis 2022

« Le commerce de mode n'est pas condamné. Il s'adapte, il résiste, il se transforme. Mais cet équilibre reste fragile et ne doit pas masquer les tensions profondes auxquelles le secteur est confronté. La concurrence déloyale des plateformes d'ultra-fast-fashion et la perte d'attractivité de nombreux centres-villes constituent aujourd'hui des points de rupture majeurs », commente Bernard Cherqui, le président de l'Alliance du commerce qui rassemble aussi les grands magasins et Monoprix.

Selon le panéliste Retail Int. qui établit les données à partir des chiffres de 80 enseignes, représentant plus de 10.000 magasins, 12 milliards de chiffre d'affaires, 1 milliard de visites et 250 millions d'actes d'achats, les défaillances d'entreprises qui se sont multipliées ces derniers mois ont fait baisser le marché d'environ 2 %. Depuis 2019, le nombre de magasins a diminué de 20 %.

IKKS, Camaïeu, Kookaï, Gap France, Pimkie, Comptoir des Cotonniers, Princesse Tam Tam : la liste des mises en redressement judiciaire n'a cessé de grandir et s'allonge encore cette semaine avec le dépôt de bilan d'Okaïdi.

Pour autant, les responsables de l'Alliance du commerce

estiment que le commerce de vêtement organisé autour de grandes enseignes évite le « retail apocalypse » que les Américains ont connu avec la fermeture de nombreux grands magasins dans les centres commerciaux. « Sur une période longue, depuis 2022 et la chute d'activité liée à la crise sanitaire, les enseignes du panel affichent une progression cumulée de +1,3 % de leur chiffre d'affaires en magasin, portée notamment par le textile féminin (+6,6 %) », notent-ils. Sur une période plus longue, depuis 2019, l'Institut français de la mode chiffre à 7 % la rétraction du marché. Il y a eu un effet Covid, puis la situation s'est stabilisée.

Moins de visites, plus d'achats

Le comportement des consommateurs a changé. La fréquentation a baissé de -1,5 %. Le panier moyen a légèrement diminué de 0,6 %. Mais ce que les professionnels appellent le taux de transformation a gagné près de deux points. En résumé, les clients vont moins souvent dans les boutiques mais lorsqu'ils se déplacent, ils achètent plus. En termes de géographie, Paris fait mieux que le reste du territoire et que les centres commerciaux périphériques.

A la veille des élections municipales, l'Alliance du commerce alerte sur la dégradation de l'attractivité de nombreux centres-villes. « Selon l'Institut Codata, la vacance commerciale sera supérieure à 11 % en 2025, avec des situations critiques dans plusieurs villes françaises. Les magasins implantés en centre-ville de certaines grandes agglomérations ont perdu jusqu'à 15 % de chiffres d'affaires entre 2022 et 2025 », note la fédération professionnelle.

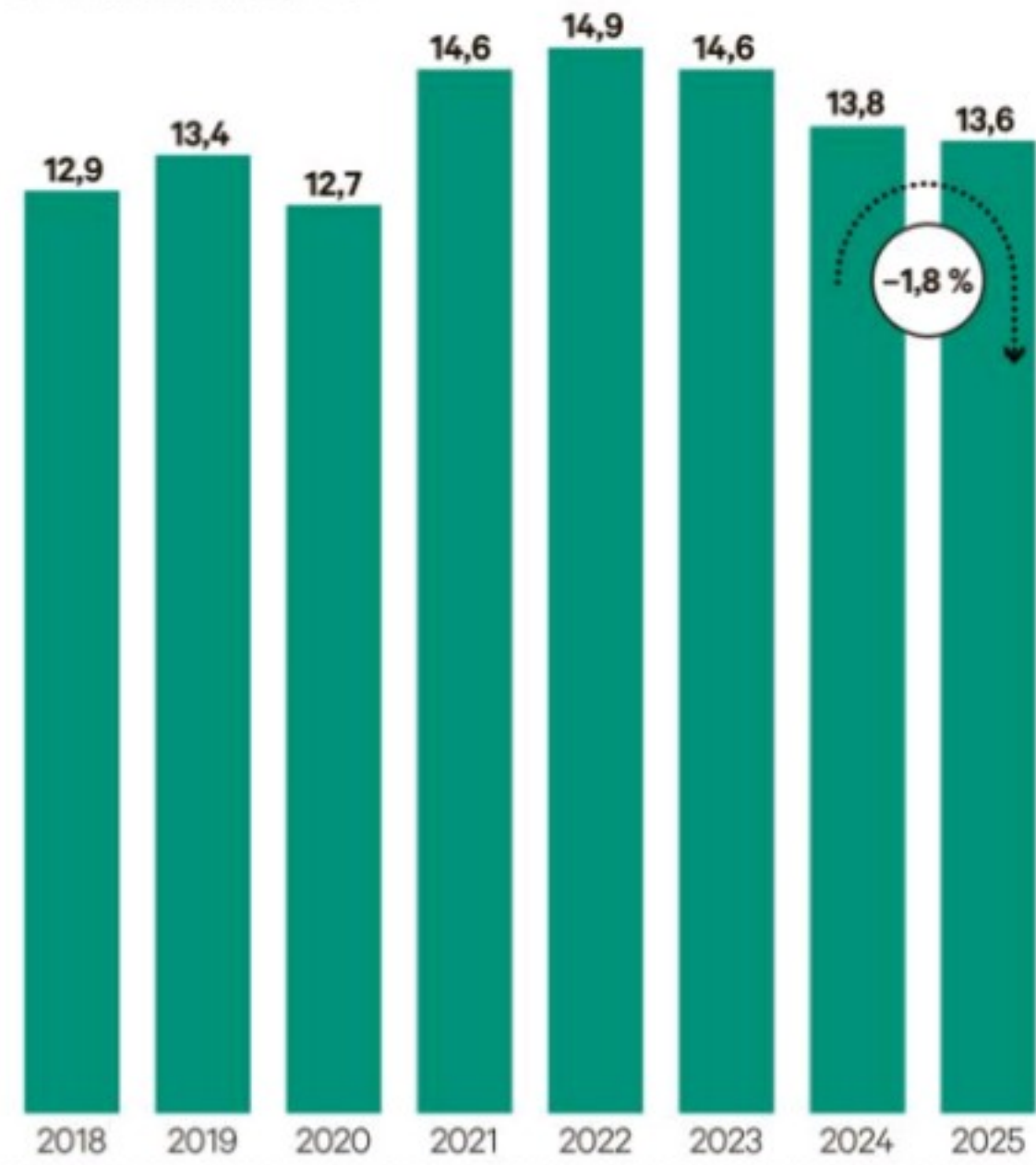
Les restrictions de circulation, la hausse du coût du stationnement pèsent sur le commerce physique et pousse vers le commerce en ligne. C'est la raison pour laquelle les grandes enseignes sont vent debout contre les plateformes chinoises Shein et Temu. Une action en justice commune a été lancée contre Shein pour concurrence déloyale. ■

« Les magasins implantés en centre-ville de certaines grandes agglomérations ont perdu jusqu'à 15 % de chiffres d'affaires entre 2022 et 2025. »

L'ALLIANCE DU COMMERCE

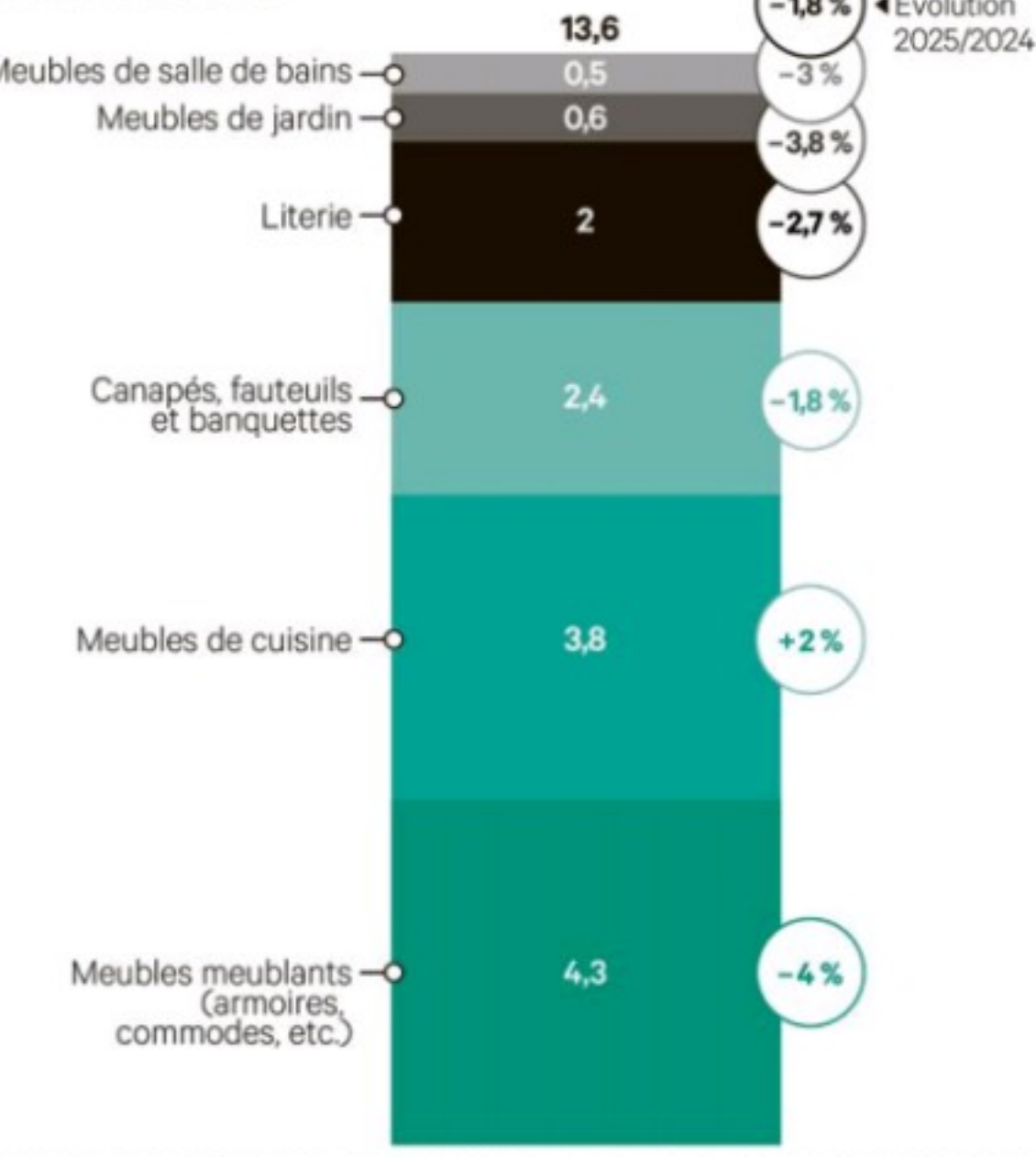
Le marché du meuble résiste

En milliards d'euros, TTC



La cuisine se démarque

En milliards d'euros



« LES ECHOS » / SOURCE : IPEA

# Le marché du meuble en pleine transformation

AMEUBLEMENT

Le plus grand dynamisme du second semestre a permis aux ventes du secteur de ne reculer que de 1,8 % en 2025.

Clotilde Briard

Le deuxième semestre 2025 donne un regain d'optimisme au secteur du meuble. Durant cette période, le marché a progressé de 0,5 %, permettant d'atténuer la morosité des six premiers mois de l'année, selon l'Ipea, qui scrute le monde de la maison.

Sur l'ensemble de 2025, les ventes restent en baisse de 1,8 %, à 13,6 milliards d'euros. Mais la tendance est meilleure qu'en 2024, où le secteur enregistrait un recul de 5,1 % après les années plus fastes liées au Covid et à l'envie des Français de rendre leur intérieur plus confortable. « Au second semestre, le marché a progressé durant cinq mois consécutifs. C'est la première fois depuis 2022 », se félicite Guenhaël Seveno, président

de l'Ipea. En chiffre d'affaires, l'ameublement se retrouve à peu près au niveau de 2019, avant la pandémie. Même si, entre-temps, l'inflation est passée par là. « Le marché est en pleine mutation, avec une réduction des volumes mais une hausse de la valeur », poursuit Guenhaël Seveno. Il bénéficie aussi d'une reprise de l'immobilier ancien.

Le premier à en profiter est l'univers de la cuisine. Il était le seul segment en croissance l'an dernier, à +2 %. Le développement des espaces de préparation du repas ouverts sur le salon y participe. Ce rebond après deux années de recul a d'abord profité aux enseignes spécialistes, qui ont terminé l'année à +4,6 %, avant de concerner aussi la grande distribution d'ameublement.

Moins de buffets et de chambres pour bébés

A l'inverse, le meuble dit meublant, c'est-à-dire les buffets et autres armoires, souffre le plus. Plus lourd des segments, il se montre en retrait de 4 %. Une série de facteurs joue contre lui. A la concurrence de la seconde main, s'ajoute la transformation des pièces. Qui dit plus de cuisines ouvertes, dit aussi moins de

zones pour le rangement dans le salon-salle à manger.

Tandis que l'accroissement des baies vitrées fournit moins de murs auxquels accoler les meubles. La chute de la natalité donne aussi des occasions de moins d'aménager des chambres pour bébés. Les canapés et fauteuils résistent mieux et s'alignent sur la moyenne du marché à -1,8 %. « La literie est, elle, rentrée dans le rang, avec un recul de 2,7 %, après deux années performantes », ajoute Christophe Gazel, directeur général de l'Ipea.

Quels que soient les segments, tous les circuits de distribution ne sont pas logés à la même enseigne. Comme dans l'univers du jouet, les spécialistes tirent mieux leur épingle du jeu, avec une progression de 1,6 %. La grande distribution de l'ameublement, qui représente 38,4 % du chiffre d'affaires total, est, pour sa part, en retrait de 2,7 %. Les enseignes de l'ameublement milieu et haut de gamme reculent, elles, de 3,8 %. Pour les produits aux prix les plus élevés, la clientèle habituelle fait davantage d'arbitrages en faveur des loisirs. Quant aux pure players, ils perdent, dans l'ensemble, du terrain (-3,4 %). Ils doivent notamment faire

face à la concurrence accrue des plateformes chinoises comme Shein ou Temu, qui ont développé leur offre de meubles, pour le petit rangement mais aussi la literie.

Les plateformes chinoises dans le collimateur

Ces plateformes sont dans le collimateur de l'Ameublement français (qui rassemble les industriels de l'Hexagone) et de la Confédération nationale de l'équipement du foyer (qui regroupe les distributeurs). Des tests produits indépendants ont montré, comme dans d'autres secteurs, que, généralement, les meubles achetés sur ces plateformes présentent des défauts d'information des consommateurs, une faible durabilité et, souvent, des risques en matière de sécurité. Avec des interrogations sur le paiement de l'éco-contribution. Les acteurs demandent un renforcement des contrôles des importations hors UE. Pour 2026, le secteur se montre néanmoins optimiste. Arnaud Visse, président de l'Ameublement français, souligne la hausse des permis de construire en 2025 et la poursuite de la diminution des taux d'emprunts immobiliers. ■

# Les fabricants français veulent se développer dans l'hôtellerie et la restauration

Une chambre d'hôtel de luxe représente un budget meuble de 54.000 euros contre 2.700 dans un établissement économique.

Même si le chiffre d'affaires du meuble s'est redressé en France dans les derniers mois de 2025, les industriels n'en sont pas moins à la recherche de relais de croissance. L'un de leurs leviers : le marché du « contract », qui regroupe l'hôtellerie, la restauration, les boutiques, les espaces de loisir. Et ils se sont mis en ordre de marche.

L'Ameublement français, qui rassemble les fabricants, a fait réaliser par MKG Consulting une étude qui a permis d'évaluer ce segment à valeur ajoutée à 675 millions d'euros de chiffre d'affaires, soit plus de 5 % du total du meuble. L'hôtellerie et les hébergements touristiques en pèsent les deux tiers. Les industriels comptent profiter de la montée en gamme d'une partie du marché, de rénovations lourdes à venir, comme du développement des concepts lifestyle. Ils tablent aussi sur la

dimension RSE pour favoriser un approvisionnement plus local. « L'étude conforte le fait que le marché est en développement, avec des places à prendre pour les entreprises françaises. A condition de bien connaître les différents segments en progression pour mener une stratégie commerciale pertinente », estime Max Flageollet, président du Groupement Contract & Agencement de l'Ameublement français.

Outil de valorisation

MKG Consulting a ainsi évalué à 2.700 euros par chambre en mobilier et agencement la rénovation lourde dans un hôtel économique mais à plus de 54.000 euros la somme moyenne déboursée dans un nouveau projet haut de gamme. « Le mobilier est d'autant plus devenu un outil de valorisation que les boutiques-hôtels se sont multipliées. Mais la même chaise peut se retrouver dans un 3 ou un 5 étoiles car ce dernier peut choisir d'investir davantage dans les luminaires », relève Max Flageollet. Chez Fermob, la partie contract, incluant aussi l'aménagement de

bureau, pèse environ un tiers du chiffre d'affaires avec une croissance supérieure en 2025, comme en 2024, à celle de la vente au grand public. « Nous réalisons beaucoup de devis mais les processus de décision restent longs », remarque Bernard Reybier, le président du groupe. Parmi les premiers contrats signés en 2026 figure un hôtel Hyatt à Miami pour quelque 800.000 dollars. Le spécialiste qui veut de plus en plus entrer aussi dans les intérieurs, a des forces commerciales sur ce pan de marché dans différents pays. « Nous venons d'ouvrir un site pour le contract en Autriche et nous le ferons sous peu en Espagne », complète Bernard Reybier. En France, l'industriel a

transformé la maison installée dans son showroom de Saône-et-Loire en mini-hôtel.

Mise en avant du service

Roset, qui réalise environ 10 % de son chiffre d'affaires sur ce marché veut doubler cette part. Il a entrepris un travail de réalignement de l'image de la partie contract, où il se positionnait plutôt en milieu de gamme, pour rejoindre celle de son activité grand public, où il se situe dans le haut de gamme. « Il existe de vraies opportunités en France, où se développent de plus en plus de projets avec des acteurs étrangers », souligne Max Flageollet, également directeur de Ligne Roset Contract. L'entreprise va développer des actions commerciales vers les cabinets d'architectes d'intérieur espagnols ou britanniques. Pour capitaliser sur ce segment, les entreprises doivent aussi apprendre à mettre en avant la dimension de service, favorisée par la proximité géographique, pour pouvoir, par exemple, réparer rapidement un accroc fait par un client sur un fauteuil. — C. B

Les Echos  
Le Parisien  
SERVICES

DÉCOUVREZ NOS SERVICES  
D'ACCOMPAGNEMENT À  
LA FIN DE VIE SUR [ODELLA.FR](https://www.odela.fr)

Contactez notre équipe au 01 87 39 80 15  
ou prenez rendez-vous via le QRcode



# Droits de douane : la Chine réduit la pression sur les produits laitiers européens

**AGROALIMENTAIRE**

**Pékin envisage d'imposer des droits de douane d'environ 10 % sur les produits laitiers européens importés en Chine.**

**Un niveau nettement inférieur aux taxes provisoires annoncées en décembre.**

**Paul Turban**

C'est un signal positif rare mais précieux dans un paysage difficile. Les entreprises concernées et les parties intéressées par l'enquête anti-dumping des autorités chinoises sur les produits laitiers européens ont été informées le week-end dernier par le ministère du Commerce chinois de son projet de leur imposer des droits de douane définitifs compris entre 7,4 % et 11,7 %, a fait savoir la Fédération nationale des industriels laitiers (FNIL) aux « Echos », confirmant des informations d'Euractiv.

Les entreprises ont désormais dix jours pour formuler des retours aux autorités de Pékin, et tenter d'obtenir des réductions supplémentaires. Selon Euractiv, « plus de 50 entreprises seront soumises à un taux inférieur de 9,5 %, dont le géant laitier français Lactalis, le danois

Arla et l'italien Zanetti ». Selon les médias néerlandais, FrieslandCampina – qui faisait partie des trois entreprises échantillonnées dans le cadre de l'enquête, avec notamment le français Savencia – sera soumis au taux maximal de 11,7 %.

Fin décembre, Pékin avait annoncé des taxes provisoires de 21,9 % à 42,7 % sur les fromages et la crème. Un niveau prohibitif qui laissait craindre le pire, alors que l'enquête a été lancée en représailles aux droits de douane imposés par Bruxelles sur les voitures électriques et l'acier chinois.

« Avec des taxes à 30 %, nous avions dit qu'on arrêterait les exports », explique aux « Echos » François-Xavier Huard, président-directeur de la FNIL. « Aujourd'hui, on note une dynamique de discussion positive, même si les niveaux restent difficiles. » Ces droits supplémentaires s'ajouteraient, en effet, aux 15 % de droits de douane existant.

**Concurrence de la Nouvelle-Zélande**

L'Union européenne pourrait notamment perdre des parts de marché face à la Nouvelle-Zélande, grande puissance laitière, plus compétitive et surtout non soumise à ces droits de douane supplémentaires. « On arrivait jusqu'ici à justifier les différences de prix par la qualité des produits français, mais avec les surtaxes, cela deviendra plus difficile », regrette François-Xavier Huard. La Chine représente près de 10 % des exportations euro-



Pékin avait initialement annoncé des taxes provisoires de 21,9 % à 42,7 % sur les fromages et la crème. Photo Su Yang/Xinhua Via AFP

peennes de produits laitiers, un marché de 650 millions d'euros pour des géants comme Lactalis, Danone, Sodiaal ou Savencia. Ce dernier est particulièrement exposé – ce qui explique qu'il ait été

regardé de plus près par les autorités chinoises – puisqu'il exporte quelque 30.000 tonnes sous la marque Elle & Vire chaque année, soit un tiers des exportations européennes. La France est le

deuxième fournisseur de crème de la Chine, derrière la Nouvelle-Zélande.

L'enquête sur les produits laitiers est la dernière d'une série de rétorsions douanières annoncées contre

des produits agricoles européens. Mi-décembre, le porc a aussi obtenu des droits de douane définitifs inférieurs aux taxes provisoires imposées par Pékin. Quant aux spiritueux, la filière a obtenu de larges exemptions en échange d'une augmentation des prix, un moindre mal.

**La Chine représente près de 10 % des exportations européennes de produits laitiers.**

**Un marché de 650 millions d'euros pour des géants comme Lactalis, Danone, Sodiaal ou Savencia.**

Ces tensions commerciales avec la Chine interviennent dans un contexte particulièrement difficile pour la filière laitière. Les marchés, en situation de surproduction, voient les prix de la matière grasse plonger, alors que les cours de la protéine laitière restent à des niveaux historiquement bas. Sans compter des négociations commerciales toujours très brutales en France. Après plusieurs années d'embellies, cela fait craindre aux producteurs laitiers une année 2026 très difficile. ■

## Fusion de taille dans le secteur des légumes surgelés

**AGROALIMENTAIRE**

**Gelagri Bretagne, la filiale d'Eureden qui réunit les activités françaises de légumes surgelés, va fusionner avec Greenyard Frozen France, filiale d'un industriel belge.**

Une nouvelle entreprise agro-alimentaire puissante voit le jour en Bretagne. Après avoir obtenu les autorisations nécessaires de l'Autorité de la concurrence, le groupe industriel belge Greenyard et la coopérative française Eureden ont annoncé, lundi, la conclusion d'une alliance stratégique dans les légumes surgelés en France.

Dans le détail, les deux parties créent une entreprise commune de plein exercice, en réunissant les activités de Greenyard Frozen France – 102,2 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2025 – et Gelagri Bretagne – 176,4 millions d'euros de chiffre d'affaires. Greenyard est actionnaire majoritaire de cette nouvelle entité, qui exploitera les sites Eureden de Loudéac, Saint-Caradec (Côtes-d'Armor) et Landerneau (Finistère, siège social) et le site Greenyard de Moréac (Morbihan).

**Devenir leader**

Avec cette alliance, les deux groupes réaffirment « l'ambition de devenir le leader des légumes surgelés en France ». Outre la production et la commercialisation de légumes surgelés et de plats préparés surgelés à base de légumes, sous marques

de distributeurs, la nouvelle entité produira également des légumes surgelés et des plats préparés surgelés à base de légumes D'Aucy et Paysan Breton pour Eureden.

Cette alliance ne concerne que la France. Les deux usines espagnoles d'Eureden, notamment, resteront bien sous le contrôle exclusif de la coopérative bretonne. Greenyard Frozen possède, elle, huit autres sites de production hors de France, ce qui en fait le numéro 2 européen des fruits et légumes en Europe.

**Exporter davantage**

Ce rapprochement permettra en revanche aux clients des deux entreprises de bénéficier d'une « gamme de produits surgelés plus large et plus innovante ». « Pour les agriculteurs et les fournisseurs, elle renforce la demande à long terme, préserve des relations de confiance et soutient l'agriculture durable grâce à une meilleure planification, une création de valeur équitable et des avantages partagés », soulignent les entreprises. Elles devraient également gagner en poids dans les négociations commerciales avec la grande distribution.

Surtout, du fait de l'envergure internationale de Greenyard, de nouveaux marchés pourraient s'ouvrir pour les produits des agriculteurs bretons. Le groupe industriel belge exporte en effet déjà dans plus de 80 pays partout dans le monde. En 2025, Gelagri a réalisé 11 millions d'euros de chiffre d'affaires à l'export (6,2 % du chiffre d'affaires total) et Greenyard Frozen France, 13 millions d'euros (12,7 %).

— P. T.

## La maison mère de Bjorg confirme la reprise du bio

**AGROALIMENTAIRE**

**Avec une croissance de 4,8 % en 2025, Ecotone, le propriétaire de Bjorg, confirme la relance du bio en France.**

**Le groupe mise sur de nouveaux réseaux de vente, comme les gares et la restauration.**

**Dominique Chapuis**

Le numéro un européen du bio, Ecotone, le confirme. La croissance du secteur s'est installée en 2025 dans tous les réseaux de vente, après une reprise l'année précédente. Son chiffre d'affaires, dont 60 % sont réalisés en France, a augmenté de 4,8 % à 708 millions d'euros l'an dernier, avec sa marque Bjorg, numéro un en GMS, et Bonnetterre, leader dans les magasins bio.

Dans les rayons épicerie en grande distribution, où le groupe est présent avec ses biscuits, son lait végétal, son chocolat ou son thé Clipper, « la progression est trois fois plus rapide que celle des produits conventionnels », souligne Christophe Barnouin, le président d'Ecotone. Une consommation tirée par les volumes ».

**Des attentes santé**

La croissance du marché dans les enseignes s'établit ainsi à 4,6 % contre 1,4 % pour le reste de l'alimentaire. Chez les spécialistes, qui ont fermé de nombreux points de vente ces dernières années, les ventes accélèrent. Elles ont franchi la barre des 4 milliards d'euros, en progression de 7 % (contre 2,2 % en 2024).

Si les Français remplissent de nouveau leur Caddie avec des produits bio « dans cette conjoncture morose, cela s'explique d'abord par des attentes en matière de santé, poursuit le dirigeant, et aux inquiétudes liées aux pesticides, aux aliments ultratransformés et à la qualité de l'eau ».

Le dépôt d'une nouvelle loi Duplomb pour réintroduire notamment l'acétamipride, suscite dans ce contexte « l'incompréhension ». La précédente, invalidée en partie par le Conseil constitutionnel, avait fait l'objet d'une pétition contre de plus de deux millions de Français. « Nous porterons la voix du bio contre cette proposition, indique ainsi Christophe Barnouin, mais il faut trouver des solutions pour que les autres pays européens n'emploient pas des substances interdites en France, afin d'empêcher une concurrence déloyale. »

Maintenir des prix accessibles, « pour rester compétitif vis-à-vis du conventionnel », et être présent partout où sont les consommateurs, ont été les principaux leviers d'Ecotone l'an dernier. En grande distribution, le groupe a ainsi sorti il y a un an une nouvelle gamme de laits végétaux du rayon bio pour les mettre à côté des laits UHT. Plus visibles, ces produits à base d'avoine et vanille, ou d'amandes et noisettes ont généré 40 % de la progression des boissons végétales.

Dans le but, d'accroître sa présence pour conquérir de nouveaux clients, la restauration hors domi-

cile (RHD) fait partie des axes stratégiques. Le thé Clipper remplace désormais un thé traditionnel chez McDonald's, et chez Accor, le lait d'avoine Bjorg est proposé au petit déjeuner. Tandis que dans les gares, les distributeurs Selecta et les Relay proposent aussi ses références bio. « En 2025, nous avons enregistré une croissance sur la RHD entre 30 et 50 %, poursuit le président. Nous avons beaucoup investi dans des équipes commerciales. La révolution alimentaire arrivera parce qu'on proposera des produits différents et sains là où les gens les consomment. »

L'innovation fait aussi partie des priorités, avec une soixantaine de nouveautés l'an dernier. Un mouve-

ment qui se poursuit, avec le lancement prévu en mars de boissons végétales pour les enfants. Bjorg a aussi signé des partenariats avec des biathlètes qui seront présents au JO en Italie.

Pour 2026, Ecotone estime que la demande va continuer à croître entre 3 et 5 %. Mais le groupe alerte sur l'arrêt des fermes bio et le recul de la surface agricole AB. « L'amont agricole bio est fragile. Il est nécessaire de maintenir le potentiel de production, pour répondre demain aux besoins », insiste Christophe Barnouin. Le marché du bio est estimé à 12 milliards d'euros dans l'Hexagone, et celui-ci regroupe au global 212.000 emplois. ■

**annonces judiciaires & légales**

**RÉPUBLIQUE FRANÇAISE**  
Liberté - Égalité - Fraternité  
**PRÉFECTURE DE LA SEINE-SAINT-DENIS**  
**PRÉFECTURE DU VAL-D'OISE**  
DIRECTION DE LA COORDINATION DES POLITIQUES PUBLIQUES  
ET DE L'APPUI TERRITORIAL  
APPLICATION DE L'ARTICLE 15 DU DÉCRET N° 2006-649  
DU 2 JUIN 2006 RELATIF AUX TRAVAUX MINIERS, AUX TRAVAUX  
DE STOCKAGE SOUTERRAIN ET À LA POLICE DES MINES  
ET DES STOCKAGES SOUTERRAINS  
**AVIS**  
**relatif à une autorisation de recherche de gîtes géothermiques**  
**et d'ouverture de travaux miniers**  
La société AULNERGIE, dont le siège social est situé au 1, rue Auguste Renoir  
- 93600 Aulnay-sous-Bois, a été autorisée par voie d'arrêté inter-préfectoral  
n° 2026-0458 du 29 janvier 2026 à la recherche de gîtes géothermiques sur le  
territoire des communes d'Aulnay-sous-Bois, Tremblay-en-France et Villepinte en  
Seine-Saint-Denis ainsi que les communes de Gonesse et Roissy-en-France dans  
le Val-d'Oise et à l'ouverture de travaux miniers sur le territoire de la commune  
d'Aulnay-sous-Bois au niveau du boulevard André Citroën (ancien site PSA) à  
Aulnay-sous-Bois.  
EP 26-0062 / contact@publilegal.fr

La ligne de référence est de 40 signes  
en corps minimal de 6 points didot.  
Le calibrage de l'annonce est établi de fillet à fillet.  
Les départements habilités sont 75, 78, 91, 92, 93, 94, 95 et 69.

**12**  
**MILLIARDS D'EUROS**  
L'estimation du marché  
du bio en France.



# Publicis maintient le cap de la croissance pour 2026 mais perd du terrain en Bourse

## PUBLICITÉ

Le poids lourd français de la publicité, qui a dévoilé ses résultats annuels, table sur une croissance organique de 4 % à 5 % sur 2026.

Son action a reculé de 9,24 % lors de la séance boursière de mardi.

Nicolas Richaud

Les années se suivent et se ressemblent pour Publicis, qui reste sur son petit nuage en matière de dynamique commerciale et financière. Lors de ses résultats annuels présentés mardi, le poids lourd français de la publicité a dit qu'il tablait sur une croissance organique de son revenu net comprise entre 4 % et 5 % sur l'ensemble de 2026 – quand le consensus misait sur 4,6 %, d'après JP Morgan –, soit la meilleure performance attendue du secteur sur la période. Exactement comme au début des années 2024 et 2025.

« Nous continuons de délivrer de la performance comme une horloge suisse et l'écart se creuse avec nos pairs. Nous sommes confiants dans notre capacité à surperformer le marché pour la septième année consécutive en 2026, souligne Arthur Sadoun, PDG de la firme née en 1926. Publicis continue d'être à contre-courant de l'industrie et entre plus fort que jamais dans son deuxième siècle. »

### Big bang industriel

Sur les marchés, Publicis a reculé de 9,24 % mardi, lors de la séance boursière. Les investisseurs ont jugé sa prévision de croissance pour 2026 trop prudente et espéraient un plan de rachat d'actions. Première capitalisation boursière de son secteur, la société tricolore a entraîné dans sa chute ses rivaux WPP (-11,76 %) et Omnicom (près de -7 % à la mi-séance à Wall Street).

Ces derniers mois, le paysage mondial de la publicité a été profondément reconfiguré. En fin d'année



En Bourse, la capitalisation du groupe dirigé par Arthur Sadoun s'élève à un peu plus de 20 milliards d'euros.

Collage Arnaud Poilleux, Damien Grenon/Photo12 via AFP, AFP, iStock

dernière, les groupes américains Omnicom et IPG ont finalisé leur fusion, devenant le nouveau numéro un mondial devant Publicis en matière de revenus. En grande difficulté, le groupe britannique WPP – longtemps leader indétronable du secteur – a vu son cours de Bourse fondre encore de près de 65 % sur un an, ramenant sa capitalisation à 3,45 milliards d'euros. Soit près de six fois moins que Publicis.

Au milieu de ce big bang industriel, la démocratisation de l'IA générative inquiète les marchés – le lancement d'un outil juridique pour le chatbot Claude d'Anthropic a ainsi entraîné, mardi, des ventes massives d'actions de sociétés de médias et/ou de groupes proposant des prestations de services « tech » –,

qui craignent que les grandes agences sortent perdantes de cette révolution technologique en se faisant désintermédier.

Des craintes qui jouent aussi contre le titre de Publicis même si pour l'heure, rien de tout cela ne semble perturber la firme française. Au contraire. Sur 2026, cette dernière table sur un taux de marge opérationnelle « légèrement supérieur » à celui atteint l'an passé (18,2 %). Un niveau déjà historiquement haut dans l'industrie.

### « Le mieux positionné en matière d'IA »

« L'IA nous a permis de faire des gains de productivité en interne mais aussi de gagner des parts de marché, car c'est un facteur de différencia-

tion pour nous, fait valoir Arthur Sadoun. Tous nos clients cherchent à se transformer en déployant la bonne infrastructure « tech » et nous avons un temps d'avance sur nos rivaux pour les accompagner dans cette révolution, car lors de la dernière décennie, nous avons investi 14 milliards dans la data et la technologie. »

En 2014 et 2019, Publicis avait ainsi déboursé 3,7 et 4,4 milliards de dollars pour racheter Sapient (transformation numérique) et Epsilon (data). Ce qui lui confère un avantage concurrentiel, aux dires de JP Morgan.

« Publicis est le mieux positionné en matière d'IA, compte tenu de l'expertise interne de Sapient, de son modèle organisationnel par pays sans silo qui facilitera la circulation

des données [...] et, surtout, grâce à son offre de datas différenciée », énumèrent les analystes de la banque dans leur dernière note.

En attendant, le groupe a terminé l'année 2025 en trombe avec une croissance organique de son revenu net de 5,9 % lors du dernier trimestre, à 3,87 milliards d'euros, alors que les marchés misaient sur une accélération de 5,1 %. Sur l'ensemble de l'exercice écoulé, celle-ci s'est établie à 5,6 %. Contre 5,8 % en 2024.

### Le grand gagnant du « new business »

Une cadence de croissance bien plus élevée que celle de ses rivaux puisque JP Morgan évalue leur performance moyenne à -1 % sur l'année écoulée. « Depuis 2019, Publi-

cis a enregistré une croissance organique annuelle de 5,1 %, contre 1,7 % par an pour l'ensemble Omnicom-IPG, WPP et Havas », rappelle la banque, selon qui Publicis a de nouveau été le grand gagnant du secteur en 2025, en matière de « new business ».

D'après ses calculs, Publicis affiche un chiffre net de 8,16 milliards de dollars (soit le montant des nouveaux budgets marketing dont il va s'occuper, moins ceux des contrats perdus et donc gagnés par ses rivaux), alors même que ses principaux concurrents sont tous en recul, que ce soit Omnicom-IPG (-2,25 milliards de dollars), Dentsu (-1,88 milliard) ou WPP (-1,27 milliard).

**Lire « Crible »**  
Page 32

## « L'avenir dira qui a la meilleure stratégie entre Omnicom et nous »

Devenu leader de l'industrie publicitaire fin 2024, Publicis a cédé sa couronne après la fusion entre IPG et Omnicom. Pas de quoi faire trembler le PDG du groupe français, Arthur Sadoun, qui entend bien maintenir le cap, à rebours de la stratégie du nouveau géant américain, comme il le confie aux « Echos ».

**Le néogroupe Omnicom-IPG vous a chipé votre place de leader du secteur, tout du moins en revenus. Comment est-ce que Publicis aborde ce duel ?**

D'abord, il faut rappeler que ce qui devait arriver est arrivé : le champ compétitif s'est réduit de 25 % et toutes les grandes compétitions internationales se jouent aujourd'hui et se sont jouées l'an passé entre Omnicom, WPP et nous. Ensuite, il faut souligner que le « new Omnicom » est le « old WPP », c'est-à-dire un acteur très massif, plus lourd que les autres, mais dans un monde où ce qui compte, ce n'est pas la taille mais l'expertise.

Au fond, c'est très intéressant parce que nous sommes sur deux modèles différents. Publicis a fait le pari de la croissance transformative et choisit de n'investir que dans des expertises pouvant permettre à nos clients de trouver de la

croissance via la technologie, la data ou l'IA. Là où Omnicom consolide des compétences traditionnelles avec une logique d'économie d'échelle. D'ailleurs, ils ont laissé entendre qu'ils allaient supprimer énormément d'emplois quand nous sommes toujours une industrie de « people business ». En 2025, nous avons réalisé 5.000 recrutements nets avec des augmentations moyennes de 7 % l'an passé pour l'ensemble des salariés. L'avenir dira qui a la meilleure stratégie entre Omnicom et nous.

**Que vous évoque la décision d'Omnicom de supprimer le réseau historique DDB ?**

Je continue de croire au pouvoir des marques, particulièrement dans la création, parce que les collaboratrices et collaborateurs dans les agences veulent s'identifier à une culture. Celle de DDB était très forte.

« Publicis a fait le pari de la croissance transformative. »

**ARTHUR SADOUN**  
PDG de Publicis

Maintenant, j'ai aussi la conviction que l'on ne peut plus travailler en silo dans nos holding companies. Nous avons fait un choix très différent de celui d'Omnicom là encore, en supprimant les comptes d'exploitations de chaque agence pour abattre les barrières internes plutôt que de tuer les marques, alors qu'eux font l'inverse. Le problème n'est pas d'avoir beaucoup de marques mais de réussir à connecter nos différentes expertises et nos enseignes. C'est impératif dans un monde dominé par l'IA.

**L'ancien leader du secteur WPP traverse une crise profonde, y a-t-il lieu de s'en réjouir pour Publicis ?**

Non, car cela ne nous aide pas en matière de valorisation. L'image que cela donne au marché, c'est qu'il y a une vulnérabilité dans notre industrie. Ce qui est faux. Ce que l'on constate, en revanche, c'est que quelques acteurs souffrent du manque d'investissements qui a été fait ces dix dernières années à un moment où il fallait se réinventer. Plus globalement, il est impor-

tant que nos clients aient du choix. Donc, on a besoin que WPP revienne dans le jeu.

**Il y a quelques semaines, il se murmurait que WPP et Havas avaient parlé rapprochement, tandis que Dentsu peinerait à se défaire de ses activités internationales. Qu'est-ce que cela dit du marché cette consolidation qui ne se fait pas, selon vous ?**

Les marchés financiers ont déjà fait cette consolidation qui s'est focalisée sur Omnicom et Publicis puisque nous captons, à deux, autour de 80 % de la capitalisation boursière du secteur. De ce point de vue, l'industrie est désormais un duopole. En ce qui concerne les 20 % res-

« Il est important que nos clients aient du choix. Donc, on a besoin que WPP revienne dans le jeu. »

tant, chacun va essayer de trouver une solution stratégique. Ce qui est certain, c'est que Publicis n'est pas du tout intéressé par l'achat d'actifs traditionnels qui n'apporteraient rien de plus à nos clients et ne seraient pas de nouvelles sources de croissance pour l'avenir.

**Publicis a réalisé des méga-acquisitions en 2014 avec Sapient puis en 2019 avec Epsilon. Elles sont maintenant digérées, et vous disposez d'un joli matelas de trésorerie. A quand la prochaine transaction XXL ?**

Nous sommes aujourd'hui dans une logique d'acquisitions ciblées et cela ne changera pas. Après, nous avons dépensé 1 milliard d'euros dans des opérations de croissance externe en 2025, ce qui a représenté la moitié de notre cash.

Pour chacune des deux opérations que vous évoquez, nous avions procédé par à-coups. Nous n'avons quasiment rien acheté entre Sapient et Epsilon. Après cette dernière, nous avons aussi marqué un temps de pause. Depuis, nous avons facilement redépensé l'équivalent d'un Epsilon ou d'un Sapient dans de nouvelles expertises comme l'influence, le marketing sportif ou le commerce.

**Ces derniers mois, on a vu plusieurs publicités conçues sans IA et dites « 100 % humaines » faire un joli buzz. Qu'est-ce que cela vous inspire ?**

D'abord, il faut dissocier l'idée de l'exécution. Aujourd'hui, l'IA ne peut pas produire de grande idée créative, car cela nécessite de regarder devant, et pas uniquement derrière. L'IA n'est pas capable de sentir le marché, les sensibilités des consommateurs, l'air du temps. Ensuite, il faut garder en tête que l'IA n'est qu'un moyen. Elle permet de concevoir des spots qu'il aurait été impossible de faire sans, pour des questions techniques ou de budget. Mais cela ne veut pas dire qu'on ne peut plus rien faire sans IA. Il ne faut pas être binaire ou dogmatique.

**Publicis est une entreprise française qui génère deux tiers de ses revenus aux Etats-Unis. La situation géopolitique est-elle une source d'inquiétude ?**

Non. Chez Publicis, nous sommes concentrés sur nos clients et leur développement dans une période qui est difficile. Pour le reste, nous avons l'habitude, depuis la crise sanitaire, de gérer les incertitudes les unes après les autres.

— *Propos recueillis par N. R.*



# Les jeunes pousses innovent pour la sécurité dans l'industrie

HEALTHTECH

De plus en plus de start-up innovent pour prévenir les risques physiques et mentaux en entreprise.

Marion Simon-Rainaud

Pour bien protéger les employés du secteur industriel, il ne faut pas seulement leur proposer des bilans préventifs (comme Zoï ou Kor) ou des solutions dédiées à leur santé mentale (Moka, care ou Teale). Sur les sites de production, il faut surtout une politique de prévention pour garantir leur sécurité physique, face à des tâches pénibles et des machines ou des produits dangereux. Assurer « la sécurité physique et mentale des travailleurs » est une obligation légale pour les employeurs, peut-on lire dans le Code du travail. Comme ces dispositions ont été renforcées par la loi dite de « santé au travail », du 2 août 2021 (entrée en vigueur en avril 2022), de nombreuses solutions BtoB ont fleuri, portées notamment par des start-up. L'une d'entre elles, MyC, fondée en

fin 2020 par Laurent Bonnardot, médecin ORL et urgentiste, et Benjamin Crevant, entrepreneur issu du monde industriel (ex-GreenBuilding4All et French Cookie), annonce une levée de fonds de 10 millions d'euros (85 % d'equity). Ce tour de table a été mené par le fonds européen Hi Inov, avec la participation d'IXO et des investisseurs historiques comme Elaia et OSS Ventures – qui avaient mené le précédent de 2 millions d'euros, en 2021.

**Prévention par pilotage**  
Cet apport d'argent frais permettra à MyC de renforcer ses intelligences artificielles (IA) pour analyser les données médicales comme opérationnelles et son développement à l'international. Avec plus de 1.000 médecins utilisateurs actifs mensuels et 500.000 employés suivis, déployés sur 400 sites, la plateforme MyC permet aux employeurs de gérer la santé de leurs collaborateurs dans les industries lourdes et chimiques (en majorité), multisites et à risque. Répartie entre deux bureaux, l'un situé à Paris, l'autre sur la côte Est américaine, l'entreprise compte 40 employés et des contrats dans près de 60 pays. Aujourd'hui, un

tiers de leur chiffre d'affaires provient du marché nord-américain, un tiers d'Europe et un tiers du « reste du monde », pointe Benjamin Crevant, qui projette d'embaucher « plus de 60 personnes d'ici à deux ans ». MyC permet aux équipes médicales de terrain (obligatoires sur les grands sites) de coordonner les soins, de piloter les obligations réglementaires et fournit un outil pour les directions RH, alimenté par les employés via leur espace personnel. « On est désormais capables de gérer les risques sur plusieurs sites, mais aussi plusieurs métiers », détaille Dr Laurent Bonnardot. Parmi leurs clients, on compte des entreprises comme Ponant (croisières de luxe), International SOS (prestations de prévention médicale et sécurité) ou même des insti-

**10 MILLIONS D'EUROS**  
La levée de fonds réalisée par la start-up MyC, qui totalise 1.000 médecins utilisateurs actifs mensuels et 500.000 employés suivis, sur 400 sites.



Le marché mondial des logiciels de santé au travail est estimé à 1,4 milliard d'euros (en 2024).

tutions comme l'Union européenne. Le marché mondial des logiciels de santé au travail était estimé à 1,4 milliard d'euros en 2024, moyennant une croissance annuelle de près de 10 % d'ici à 2033, selon le cabinet Data Horizon Research. Ce dynamisme est alimenté par le renforcement des réglementations, la digitalisation des processus RH et médicaux. Gros ou petits, les acteurs s'y positionnent sur plusieurs sous-segments : analyse des données de santé existantes (absentéisme, accidents de travail, bilan de santé, etc.), mise en conformité (avec les lois de chaque pays), mesure des risques professionnels (quantitatives et

qualitatives) et, éventuellement, proposition d'alternatives (organisationnelles ou matérielles). **Capteurs et exosquelettes**  
Il y a ainsi tout un panel de dispositifs technologiques qui se sont développés pour mesurer et prévenir les troubles musculosquelettiques (TMS), responsables de plus de 80 % des maladies professionnelles. Côté start-up, on peut signaler les capteurs de mouvements brevetés par Moten Technologies (incubé par Paris-Saclay). Parmi ses premiers clients, la RATP par exemple. Ou leur concurrent direct, Moovency, qui a aussi développé un logiciel d'analyse des postures via une

caméra et des algorithmes. Le groupe Rocher, derrière la marque Yves Rocher, utilise leur solution baptisée « Kimea ». Une fois ces risques identifiés, que faire ? Sur ce segment de l'après, d'autres start-up proposent des dispositifs pour éviter, voire soulager ces TMS. A titre d'illustration, la jeune pousse lilloise Japet Medical a mis au point un exosquelette lombaire qui fonctionne comme une sorte d'amortisseur de la colonne vertébrale. Mais, au lieu, d'augmenter le travailleur par la technologie, l'employeur peut aussi changer sa manière d'organiser le travail pour préserver la santé de ses employés. ■

AVIS POUR PARTIES AFFECTÉES

Communication des Administrateurs Judiciaires en vue du vote des classes de parties affectées sur le projet de plan de redressement de la société MPO FRANCE

Par jugement en date du 19 décembre 2024, le Tribunal de commerce spécialisé de Nantes a décidé de l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire à l'égard de la société :

**MPO FRANCE**  
Société par actions simplifiée au capital de 11.644.062 €  
Ayant son siège social sis Domaine de Lorgerie, 53700 AVERTON  
412 798 373 RCS Laval  
(la « Société » ou « MPO FRANCE »)

Ce même jugement a désigné la SELASAJIRE, prise en la personne de Maître Erwan MERLY, dont l'étude est sise 28 boulevard Babin Chevaye 44200 NANTES et la SELARL AJ UP, prise en la personne de Maître Christophe DOLLEY et Maître Cédric LAMAIRE, dont l'étude est sise 44 Rue de Gigant, 44100 NANTES, en qualité de co-administrateurs judiciaires de la Société avec mission d'assistance (les « Administrateurs Judiciaires »).

Dans le cadre de la procédure, la Société a engagé des mesures de restructuration sociale et réalisé de nombreux efforts stratégiques afin d'être, à terme, en mesure de présenter un projet de plan permettant d'assurer la poursuite de l'activité et de présenter des propositions d'apurement de son passif, à hauteur de ses capacités contributives prévisionnelles.

Les Administrateurs Judiciaire et la Société ont ainsi élaboré un projet de plan de redressement par voie de continuation, avec constitution de classes de parties affectées, lequel prévoit le désendettement progressif de la Société avec le paiement intégral des créanciers selon un échéancier de 10 annuités.

Par courriers recommandés avec accusé de réception en date du 16 décembre 2025, et à partir des coordonnées communiquées par le management de la Société, les Administrateurs Judiciaires ont (i) avisé les titulaires de créances et de droits nés antérieurement à la date du jugement d'ouverture de la procédure de redressement de la Société qu'ils sont des parties affectées par le projet de plan de redressement et qu'ils sont en conséquence membres d'une classe en application des articles L. 626-30 et R. 626-55 du Code de commerce, et (ii) notifié à chaque partie affectée les critères retenus pour la composition des classes de parties affectées, la liste de celles-ci, ainsi que les modalités de calcul des voix retenues conformément à l'article R. 626-58 du Code de commerce.

Conformément à l'article R. 626-58-1 du Code de commerce, un délai de 10 jours à compter de cette notification était donné à chaque créancier pour contester la qualité de partie affectée et les modalités de répartition en classes et de calcul des voix correspondant aux créances ou aux droits permettant d'exprimer le vote.

Néanmoins, un certain nombre de notifications n'ont pu être adressées aux créanciers en raison d'un défaut d'identification d'adresses postales à jour, alors même que les déclarations de créances ont été faites par la Société pour compte, entre les mains des mandataires judiciaires.

Ainsi, afin de rendre la procédure et le projet de plan de redressement opposable à tous et permettre à tous les créanciers d'exercer leurs droits de vote, les Administrateurs Judiciaires ont décidé, par la présente, de publier les informations suivantes :

- la liste des classes de parties affectées ; et
- l'invitation des créanciers non encore notifiés et non convoqués au vote à se manifester auprès des Administrateurs Judiciaires afin d'obtenir leurs codes d'accès à la plateforme en ligne de vote, sur laquelle se trouve le projet de plan de redressement et les documents relatifs au vote des classes de parties affectées. Les créanciers concernés sont invités à se manifester en adressant un mail à l'adresse suivante : [a.vang@ajire.eu]. En cas de contestation, les délais légaux de recours courent à compter de cette information pour les créanciers non encore notifiés jusqu'à la présente convocation.

Le partage d'informations et de documents ainsi que le vote se font par le biais d'une plateforme de vote en ligne (<https://octolo.tech/>), à laquelle les créanciers ont accès avec les codes d'accès transmis par les Administrateurs Judiciaires.

La liste des classes de parties affectées se présente comme suit :

#	Classes de parties affectées	Montant total des créances de la classe
1	Classe de créanciers titulaires de créances non-rémissibles bénéficiant du privilège du Trésor Public	172.273 €
2	Classe de créanciers titulaires de créances rémissibles bénéficiant du privilège du Trésor Public	74.518 €
3	Classe de créanciers titulaires de créances non-rémissibles bénéficiant du privilège des Caisses sociales	9.101,32 €
4	Classe de créanciers titulaires de créances rémissibles bénéficiant du privilège des Caisses sociales	1.041.734,54 €
5	Classe de fournisseurs titulaires de créances privilégiées	231.236,67 €
6	Classe de prêteurs bancaires titulaires d'une sûreté réelle immobilière sur les biens d'un tiers	1.896.021,51 €
7	Classe des prêteurs bancaires titulaires d'un prêt garanti par l'Etat	3.471.753,36 €
8	Classe des prêteurs bancaires et assimilés titulaires d'un prêt non garanti par l'Etat	503.230,19 €
9	Classe de créanciers titulaires d'avances en compte courant d'associé ou de créances intragroupe	472.466,64 €
10	Classe de fournisseurs titulaires de créances chirographaires	3.452.663,83 €
11	Classe de créanciers titulaires de créances sociales chirographaires	142.664,56 €
12	Classe de créanciers privés titulaires de créances contestées	85 €
Maître Erwan MERLY		Maître Christophe DOLLEY

Communication des Administrateurs Judiciaires en vue du vote des classes de parties affectées sur le projet de plan de redressement de la société MPO INTERNATIONAL

Par jugement en date du 19 décembre 2024, le Tribunal de commerce spécialisé de Nantes a décidé de l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire à l'égard de la société :

**MPO INTERNATIONAL**  
Société par actions simplifiée au capital de 221.574,42 €  
Ayant son siège social sis Domaine de Lorgerie, 53700 AVERTON  
775 613 656 RCS Laval  
(la « Société » ou « MPO INTERNATIONAL »)

Ce même jugement a désigné la SELASAJIRE, prise en la personne de Maître Erwan MERLY, dont l'étude est sise 28 boulevard Babin Chevaye 44200 NANTES et la SELARL AJ UP, prise en la personne de Maître Christophe DOLLEY et Maître Cédric LAMAIRE, dont l'étude est sise 44 Rue de Gigant, 44100 NANTES, en qualité de co-administrateurs judiciaires de la Société avec mission d'assistance (les « Administrateurs Judiciaires »).

Dans le cadre de la procédure, la Société a travaillé sur un plan de retournement afin d'être, à terme, en mesure de présenter un projet de plan permettant d'assurer la poursuite de l'activité et de présenter des propositions d'apurement de son passif, à hauteur de ses capacités contributives prévisionnelles.

Les Administrateurs Judiciaire et la Société ont ainsi élaboré un projet de plan de redressement par voie de continuation, avec constitution de classes de parties affectées, lequel prévoit le désendettement progressif de la Société avec le paiement intégral des créanciers selon un échéancier de 10 annuités.

Par courriers recommandés avec accusé de réception en date du 16 décembre 2025, et à partir des coordonnées communiquées par le management de la Société, les Administrateurs Judiciaires ont (i) avisé les titulaires de créances et de droits nés antérieurement à la date du jugement d'ouverture de la procédure de redressement de la Société qu'ils sont des parties affectées par le projet de plan de redressement et qu'ils sont en conséquence membres d'une classe en application des articles L. 626-30 et R. 626-55 du Code de commerce, et (ii) notifié à chaque partie affectée les critères retenus pour la composition des classes de parties affectées, la liste de celles-ci, ainsi que les modalités de calcul des voix retenues conformément à l'article R. 626-58 du Code de commerce.

Conformément à l'article R. 626-58-1 du Code de commerce, un délai de 10 jours à compter de cette notification était donné à chaque créancier pour contester la qualité de partie affectée et les modalités de répartition en classes et de calcul des voix correspondant aux créances ou aux droits permettant d'exprimer le vote.

Néanmoins, un certain nombre de notifications n'ont pu être adressées aux créanciers en raison d'un défaut d'identification d'adresses postales à jour, alors même que les déclarations de créances ont été faites par la Société pour compte, entre les mains des mandataires judiciaires.

Ainsi, afin de rendre la procédure et le projet de plan de redressement opposable à tous et permettre à tous les créanciers d'exercer leurs droits de vote, les Administrateurs Judiciaires ont décidé, par la présente, de publier les informations suivantes :

- la liste des classes de parties affectées ; et
- l'invitation des créanciers non encore notifiés et non convoqués au vote à se manifester auprès des Administrateurs Judiciaires afin d'obtenir leurs codes d'accès à la plateforme en ligne de vote, sur laquelle se trouve le projet de plan de redressement et les documents relatifs au vote des classes de parties affectées. Les créanciers concernés sont invités à se manifester en adressant un mail à l'adresse suivante : [a.vang@ajire.eu]. En cas de contestation, les délais légaux de recours courent à compter de cette information pour les créanciers non encore notifiés jusqu'à la présente convocation.

Le partage d'informations et de documents ainsi que le vote se font par le biais d'une plateforme de vote en ligne (<https://octolo.tech/>), à laquelle les créanciers ont accès avec les codes d'accès transmis par les Administrateurs Judiciaires.

La liste des classes de parties affectées se présente comme suit :

#	Classes de parties affectées	Montant total des créances de la classe
1	Classe de créanciers titulaires de créances non-rémissibles bénéficiant du privilège du Trésor Public	3.473 €
2	Classe de créanciers titulaires de créances rémissibles bénéficiant du privilège du Trésor Public	6.652 €
3	Classe de créanciers titulaires de créances rémissibles bénéficiant du privilège des Caisses sociales	102.796,57 €
4	Classe des prêteurs bancaires et assimilés	875.000 €
5	Classe des actionnaires titulaires d'avances en compte courant d'associé	5.827.143,76 €
6	Classe de créanciers sociaux titulaires de créances chirographaires	1.596,02 €
7	Classe de fournisseurs titulaires de créances chirographaires	49.181,54 €
8	Classe de créanciers obligataires	992.428,46 €
9	Classe de créanciers privés titulaires de créances contestées	6 €
Maître Erwan MERLY		Maître Christophe DOLLEY



# Comment les coffee shops résistent à la hausse du prix du café

## RESTAURATION

**Malgré la hausse des prix de la denrée, ces alternatives au bistrot continuent d'essaimer sur le territoire.**

**Au-delà des cafés de spécialité, les coffee shops élargissent leur offre de restauration, voire propose une activité annexe sans rapport avec la boisson.**

Juliette Poulain

— Correspondante à Amiens

« Slow coffee » et « flat white » s'affichent aux côtés des traditionnels « espresso » et « cappuccino », derrière le comptoir de Japandi, le coffee shop qui vient d'ouvrir dans le centre-ville d'Amiens, dans la Somme. La hausse des prix du café, qui a connu une envolée historique ces dernières années, n'a pas freiné Laure Lizé, la fondatrice. « L'idée est de proposer des cafés de spécialité, haut de gamme. Ils sont, à la base, déjà plus chers que les cafés Richard ou Lavazza. Pour l'instant, je rentre dans mes frais », sourit-elle aux côtés de son seul salarié, employé à mi-temps.

Le secteur connaît un tel essor qu'il est difficile d'évaluer le nombre de coffee shops en France. En 2024, le Collectif café, qui représente la filière, comptait 3.500 établissements pour 321 millions d'euros de chiffre d'affaires. « Ces informations ne sont plus valables », balaie Christophe Servell, son vice-président, selon lequel « une dizaine ouvre chaque semaine ». Les indépendants pèsent 85 % de la filière.

**« Beaucoup jettent l'éponge »**

« Ce sont souvent des petites structures avec un ou deux salariés », précise Christophe Servell. Le reste est géré par des chaînes, principalement par le français Columbus Café, qui compte 250 coffee shops dans l'Hexagone (il en vise le double en 2030) et est au coude-à-coude avec l'américain Starbucks (259 établissements en France).

Mais ce n'est pas si simple. Le réchauffement climatique, qui affecte les récoltes dans les pays

producteurs, notamment en Amérique latine, complique la donne. « De surcroît, la filière est tenue à 80 % par des petits producteurs, qui récoltent le café à la main dans des conditions précaires. Beaucoup sont en train de jeter l'éponge », alerte Christophe Servell. « Comme pour les microtorréfacteurs, qui ont connu un boom avant de dégringoler, il pourrait y avoir de la casse au niveau des coffee shops dans les prochaines années », dit un spécialiste. Déjà, la volatilité des prix et la concurrence au sein du secteur ont provoqué des fermetures.

Les coffee shops sont contraints de s'adapter. « Nous avons augmenté le prix de nos boissons chaudes, sauf les expressos, de dix centimes », explique Frédéric Pastur, le directeur général de Columbus Café. A Reims, dans la Marne, l'indépendant HolyShot a lui aussi accru de dix centimes le prix de ses boissons chaudes. L'inflation se ressent également sur le chocolat, le beurre et de la poudre d'amande, ce qui a obligé Philippine Flornoy, la fondatrice, à revoir ses recettes en rationnant les ingrédients.

### Diversification nécessaire

Mais pas question d'arrêter les cookies et les gâteaux, ni les plats salés du midi. « L'offre de restauration, en plus des cafés, me permet d'équilibrer mes finances », confie la gérante, qui s'est lancée comme traiteur pour des événements. « Les coffee shops peuvent se faire une belle marge sur les cafés mais, généralement, ça ne suffit pas car il faut vendre beaucoup de volume. La diversification est nécessaire », plaide Sadry Alexandre-Abidi, le fondateur de Mokxa Café à Lyon. Le torréfacteur, créé en 2011, accompagne la montée en puissance des coffee shops grâce à son école de baristas.

L'offre de restauration est d'autant plus importante que, depuis le Covid, des télétravailleurs passent la journée au coffee shop.

**« Ma crainte, c'est que le café de spécialité ne soit plus au cœur de l'activité. »**

CHRISTOPHE SERVELL  
Vice-président de Collectif café



Une dizaine de ces établissements spécialisés dans le café ouvre chaque semaine en France, selon un représentant de la filière.

La carte des boissons suit aussi les tendances en se diversifiant dans les thés, avec notamment le matcha et le ube, qui se distingue par sa couleur violette et son goût vanillé. Des coffee shops ouvrent même avec une activité complémentaire : atelier céramique, yoga, boutique de vélo, librairie, jardinerie ou encore friperie...

### « Plateaux-repas le midi »

Le Sherlock Coffee, installé à Lamballe-Armor, dans les Côtes-d'Armor, propose ainsi, depuis l'automne, une salle de séminaire pour les entreprises. Le tarif de location s'élève à 210 euros TTC pour la journée. « On a reçu des banques, des entreprises agroalimentaires et des comités de direction d'Ehpad. On leur prépare des plateaux-repas le midi... Cette salle nous permet d'élargir notre offre et toucher un autre public », souligne Aurélien Heux, le gérant. Le coffee shop breton a également

lancé son service de livraison de repas du midi pour les entreprises du coin.

Mais le foisonnement de coffee shops ne fait pas l'unanimité. « Ma crainte, c'est que le café de spécialité ne soit plus au cœur de l'activité de la nouvelle génération de coffee shops », juge Christophe Servell, qui est aussi le fondateur de la société Terres de café, basée à Paris. A l'inverse, d'autres acteurs voient les coffee shops comme une alternative aux bistrots typiquement français.

« Les brasseries ont une offre encore trop maigre sur les goûters et ne proposent pas une grande diversité de cafés », souffle l'un d'entre eux. C'est plutôt la concurrence des boulangeries et des grandes et moyennes surfaces (GMS) qui commence à inquiéter la filière. Car la GMS, comme les boulangeries, se positionne de plus en plus sur l'offre « goûter » en proposant des gâteaux de qualité et d'autres cafés que les simples expresso et allongé. ■

## Miss Cookies Coffee peaufine son concept pour grandir encore

**L'entreprise familiale de Dijon a mis sur pied un réseau de coffee shops à la française qui compte déjà 23 points de vente, dont 13 franchisés.**

Monique Clémens

— Correspondante à Besançon

Quand elle a ouvert son premier coffee shop Miss Cookies Coffee au centre de Dijon, en 2010, après deux séjours aux États-Unis et en Italie qui lui avaient donné goût aux cookies et au bon café, Hélène Grandgérard avait l'idée d'un réseau de franchises. Armée de ce qu'elle estimait être la meilleure recette de cookie, mise au point avec sa mère, elle a embarqué toute sa famille dans l'aventure. Quinze ans plus tard, le réseau compte 23 points de vente – de Valenciennes à Antibes et d'Angers à Chambéry –, dont 13 franchisés, et vise 80 coffee shops d'ici à 2030, essentiellement en franchise.

« Le nom anglo-saxon, c'était pour ne pas s'enfermer dans les frontières françaises. Nous avions dès le départ la volonté d'exporter le concept », raconte Pierre Grandgérard, le benjamin de la fratrie, paysagiste de formation et désormais responsable du développement du réseau. Son frère Fabien, informaticien, s'occupe de la partie numérique et du laboratoire où sont élaborés cookies, préparations pour thés chaï ou matcha latte chauds ou frappés, snacks...

Epaulés par leurs parents et notamment par Dominique, leur mère, cogérante, les trois membres de la fratrie sont coactionnaires de cette PME qui emploie 85 salariés et fait travailler près de 150 personnes au total, en comp-

tant les franchisés et leurs équipes. Le chiffre d'affaires est passé de 8,3 millions d'euros en 2024 à 11,7 millions en 2025.

Miss Cookies Coffee avait ouvert son deuxième point de vente en 2012 sur le campus de Dijon, puis sa première franchise, en 2017, dans la commune voisine de Quetigny, avant de tester différents formats et villes et d'essaimer. En 2023, la société a inauguré son siège, dans la commune d'Arceau, à une quinzaine de kilomètres de Dijon, dans laquelle elle a investi 2 millions et où sont réunis les fonctions support et le laboratoire, qui alimente toutes les boutiques.

### Simplifier les process

En 2024 et 2025, la famille Grandgérard s'est attachée à simplifier les process dans les coffee shops et à centraliser tout ce qui pouvait l'être, comme la gestion des tableaux de menus. « Nous simplifions à outrance pour qu'il soit facile d'ouvrir un point de vente. L'idée est que le franchisé puisse en ouvrir un deuxième », indique Pierre Grandgérard, en précisant que l'entreprise investit près de 180.000 euros pour chaque nouveau point de vente et encaisse ensuite, pour les franchises, une redevance de 6 % du chiffre d'affaires.

En 2025, l'enseigne a lancé son « académie Miss Cookies Coffee », où les salariés des succursales et des franchisés viennent depuis septembre apprendre comment préparer un café frappé, s'adresser aux clients ou manager leurs équipes. 2026 sera l'année du déploiement des nouvelles bornes de commande. Quarante d'entre elles ont déjà été installées ; elles seront 30 fin 2026, assure Pierre Grandgérard. ■

## Columbus Café vise 250 ouvertures en France d'ici à 2030

**La chaîne pionnière des coffee shops français va doubler son nombre d'établissements dans l'Hexagone. Columbus Café mise toujours sur un développement en dehors de Paris.**

Columbus Café, le pionnier des coffee shops français depuis 1994, met les bouchées doubles. La chaîne veut passer de 250 à 500 établissements en France à l'horizon 2030. Affichant ses ambitions, le spécialiste aux 131 millions d'euros de chiffre d'affaires a inauguré en avril 2025 un de ses plus grands coffee shops : pas moins de 600 m<sup>2</sup> sur trois niveaux, à l'angle de la rue de Rivoli, à Paris.

Mais, depuis sa création, la chaîne préfère se développer en dehors de la capitale pour se démarquer de son principal concurrent, le géant américain Starbucks. D'ailleurs, Columbus Café ne possède que sept points de vente à Paris et n'a pas prévu d'en

ouvrir d'autres. « Plus de 90 % de nos coffee shops sont en région. Nous visons désormais les villes où nous sommes absents, comme Lorient et Strasbourg, et celles où nous ne sommes pas encore implantés en centre-ville, comme Toulouse », détaille Frédéric Pastur, le directeur général de Columbus Café.

### Turnover « moins important »

Dans les années 2000, la chaîne historique, qui possédait une partie de ses établissements en propre, a changé de stratégie en voyant arriver des coffee shops soutenus par des grands groupes comme McCafé, le coffee shop de McDonald's. Columbus Café a alors développé les franchises, à la suite de son rachat par le groupe français Wagram Food Service en 2007. Depuis 2010, l'enseigne ouvre entre dix et trente coffee shops par an. « En région, les loyers sont moins chers pour nos franchisés, qui investissent eux-mêmes sous la

marque Columbus Café, et le turnover des équipes est moins important qu'à Paris », explique le dirigeant.

Les franchisés ne sont pas refroidis par la hausse des prix du café, qui a frappé le marché ces dernières années. « Nous travaillons activement avec Méo, notre torréfacteur basé à Lille, sur les prix d'achat et de vente du café pour nos franchisés, et nous sécurisons l'approvisionnement sur six à neuf mois », indique Frédéric Pastur. Les boissons chaudes ont augmenté de dix centimes. Sauf l'expresso, qui reste entre 1,60 et 1,90 euro selon les établissements.

Le boom des coffee shops en France n'est pas non plus un obsta-

cle. « Nous sommes complémentaires car les indépendants proposent une certaine expertise alors que, nous, nous visons le grand public. Notre vecteur de croissance est d'aller au-delà des cafés de spécialité », reconnaît-il.

La chaîne s'est diversifiée dans les thés, notamment avec le matcha, qu'elle a intégré à sa carte dès 2018, et propose des boissons lactées, convoitées par la jeune clientèle qui aime venir en coffee shop sans pour autant boire de café. Pour l'instant, la stratégie vise à renforcer l'offre salée du midi, fortement concurrencée par les fast-foods et les boulangeries.

A l'étranger, Columbus Café va ouvrir une vingtaine de nouveaux coffee shops au Canada cette année, où la chaîne possède déjà 25 établissements. Une ouverture au Koweït est aussi prévue au printemps. Au total, Columbus Café emploie 2.000 baristas ainsi qu'une cinquantaine de salariés pour gérer son réseau de franchisés. — J. Po.

# 131

MILLIONS D'EUROS  
Le chiffre d'affaires de Columbus Café



# Cancer : Apmonia lève 10 millions pour entrer en phase clinique

**INNOVATEURS**

**Juliette Poulain**  
— Correspondante à Amiens

Originaire de Reims, dans la Marne, Apmonia Therapeutics a annoncé mardi avoir bouclé une levée de fonds de 10 millions d'euros, qui permettra de financer toute la première phase des essais cliniques de son candidat médicament contre les tumeurs cancéreuses. Baptisé « TAX2 », il cible les cancers « solides », par opposition aux cancers dits « liquides » comme la leucémie. Testé en laboratoire, il a déjà démontré son efficacité sur différents tumeurs.

Pour sa première étude clinique, la biotech intégrera majoritairement des patientes atteintes d'un cancer ovarien, et inclura aussi des patients souffrant de cancers pancréatiques et colorectaux, ainsi que de mélanomes. Ces premiers essais, qui démarreront cette année, seront réalisés dans différents centres hospitaliers en France et en Belgique, notamment à l'Institut Gustave-Roussy à Villejuif (Val-de-Marne), reconnu comme l'un des centres d'excellence en cancérologie à l'échelle mondiale.

Cette levée de fonds a été réalisée avec le soutien des investisseurs historiques d'Apmonia Therapeutics : Capital Grand Est, Finovam Gestion, la Fonda-

tion Fournier-Majoie, qui finance la recherche en oncologie à Bruxelles, des business angels du réseau Angels Santé ainsi que de nouveaux investisseurs privés, dont Capital Cell.

Depuis sa création, la biotech avait déjà sécurisé 11 millions d'euros en deux levées de fonds bouclées en 2020 et en 2022. En termes de financements publics, elle a reçu de Bpifrance 2 millions en 2022 au titre de l'aide au développement Deep-tech et 2,2 millions en 2024 dans le cadre du concours d'innovation i-Nov, ainsi que 2,5 millions du programme EIC Accelerator du Conseil européen de l'innovation l'an dernier.

## Un nouveau centre de R&D en Belgique

Fondé en 2019, Apmonia Therapeutics est le fruit d'une dizaine d'années de recherche entre le CNRS et l'université de Reims Champagne-Ardenne. La société met au point des thérapies innovantes, comme TAX2, qui visent à détruire les tumeurs grâce à l'immunothérapie. Concrètement, ces nouveaux traitements ciblent les interactions entre les cellules cancéreuses et les cellules immunitaires, qui ne se défendent plus et laissent proliférer la maladie. L'immunothérapie active le système immunitaire du patient afin qu'il identifie lui-même les cellules malades et les détruise.

Plébiscitée depuis une décennie, cette approche thérapeutique a l'avantage de limiter les effets secondaires et pourrait, dans certains cas, être une alternative à la chimiothérapie. « Le TAX2, qui fera l'objet des premiers tests cliniques, vise à reprogrammer le microenvironnement tumoral permissif en un microenvironnement hostile à la tumeur, en restaurant une activité immunitaire antitumorale », explique Albin Jeanne, le directeur général d'Apmonia Therapeutics, qui emploie une quinzaine de salariés. En août dernier, l'entreprise a ouvert un deuxième centre de R&D – en plus de ses locaux historiques à Reims – à Liège, en Belgique, pour plancher sur de nouvelles thérapies, ciblant notamment les cancers cérébraux. ■

## Il a dit



« Le TAX2 vise à reprogrammer le microenvironnement tumoral permissif en un micro-environnement hostile à la tumeur. »

**ALBIN JEANNE**  
Directeur général d'Apmonia Therapeutics

# L'éditeur de logiciel Hardis ouvre une filiale aux Etats-Unis

**AUVERGNE-RHÔNE-ALPES**

Déjà présente outre-Atlantique via des partenaires, l'entreprise iséroise s'y implante pour accélérer son développement commercial.

**Florian Espalieu**  
— Correspondant à Grenoble

« Là, nous allons sur le terrain de jeu des leaders mondiaux », souligne Florent Boizard. Au sein du groupe grenoblois Hardis, spécialisé dans l'édition de logiciels, la branche HSC (pour Hardis Supply Chain, soit chaîne logistique) qu'il dirige est la plus importante : elle pèse presque la moitié des 200 millions d'euros d'activité annuelle du groupe et emploie 700 de ses 1.700 salariés. Et elle vient de créer une filiale aux Etats-Unis.

Jusqu'à présent, HSC s'appuyait sur un réseau de partenaires d'intégration et ses équipes projets internationales pour se déployer en

Amérique du Nord. « Nous y sommes représentés par des entreprises européennes », précise-t-il. Par exemple, figurent parmi ses clients les piles Duracell, les bijoux Pandora ou les machines de maintenance Manitou.

Si le marché américain n'est pas, pour l'heure, fondamental pour Hardis, il reste le plus important sur le secteur de la logistique. « Et nous y prévoyons une grosse dynamique dans les prochaines années », prédit Florent Boizard, « avec le besoin de solutions WMS [warehouse management system, soit système de gestion d'entrepôts, NDLR] plus modernes et plus connectées au cloud [des serveurs informatiques distants, NDLR], dans un

contexte de recours croissant à la mécanisation et à la robotique. »

## Taille critique

La création de Hardis Inc. représente un investissement pour le groupe de plusieurs millions d'euros, principalement fléchés sur l'effort marketing et le recrutement d'équipes commerciales et support. « La technologie et le développement resteront localisés en France », précise Florent Boizard. Les effectifs américains devraient s'élever à une quinzaine de personnes d'ici à la fin de l'année. Le premier million d'euros de chiffre d'affaires est attendu dès 2026 sur ce territoire, « un démarrage crucial », souligne le directeur.

« Les Etats-Unis sont aussi un investissement long terme, à même de rejaillir sur notre marché européen car la majorité des classements de logiciels sont américains. » Hardis se donne cinq ans pour atteindre une taille critique qui le ferait « exister dans les principaux acteurs du marché » américain. L'entreprise vise 10 millions d'euros d'activité en 2030. A ce même horizon, la branche logistique devrait s' étoffer d'une cinquantaine de collaborateurs au global. ■

**200**

**MILLIONS D'EUROS**

Le poids de la branche HSC (pour Hardis Supply Chain, soit chaîne logistique) au sein du groupe grenoblois. Elle emploie 700 des 1.700 salariés du groupe et vient de créer une filiale aux Etats-Unis.



Le chiffre d'affaires de Vergnet est tombé de 23 millions d'euros il y a deux ans à 7 millions en 2025. Photo Vergnet

# Le fabricant d'éoliennes Vergnet placé en liquidation judiciaire

**CENTRE-VAL DE LOIRE**

Installée dans l'agglomération d'Orléans, la PME, dans le rouge depuis des années, avait tenté une diversification vers le solaire sans jamais réussir à se remettre à flot.

**Christine Berkovicus**  
— Correspondante à Orléans

Les vents contraires ont fini par l'emporter. Vergnet, seul fabricant français d'éoliennes de moyenne puissance, a été placé en liquidation judiciaire par le tribunal de commerce d'Orléans, dans le Loiret, avec poursuite d'activité jusqu'au 31 mars. Implantée à Ormes (Loiret)

depuis près de quarante ans, cette PME était connue pour ses éoliennes « rabattables », capables de résister aux cyclones.

L'entreprise, qui travaillait surtout dans la zone Asie-Pacifique et en Afrique, avait développé, au fil du temps, des machines de plus en plus puissantes pour cibler des marchés plus importants, mais n'a jamais réussi à trouver le bon modèle économique. Malgré de nombreux changements de gouvernance, ses comptes, depuis plus de quinze ans, n'étaient quasiment jamais sortis du rouge.

Après le départ de son fondateur, Marc Vergnet, en 2012, la PME, déjà en difficulté, avait tenté une diversification en direction de projets solaires et hybrides, un virage qui n'avait pas permis de redresser les comptes. En 2017, Vergnet, qui avait alors pour premier actionnaire Bpifrance et employait 140 personnes, s'était retrouvé en

redressement judiciaire, avant d'être reprise en plan de continuation par le consortium financier Arum International.

## Nombreux contentieux

Depuis, les patrons se sont succédés, sans succès. Le chiffre d'affaires est passé de 23 millions d'euros il y a deux ans à 7 millions l'an dernier, avec de lourdes pertes à la clé. Les effectifs ont eux aussi fondu. La PME compte aujourd'hui quelque 60 salariés, dont 50 à Ormes et une dizaine sur un autre site à Servian, dans l'Hérault, où sont fabriquées les pâles d'éoliennes.

En manque de trésorerie, la PME peine à honorer ses contrats. En novembre, elle a dû renoncer à une commande de huit éoliennes en Ukraine, qu'elle n'avait pas pu produire, et a abandonné un projet de rachat d'une petite société dans le secteur du numérique. Vergnet est par ailleurs empêtré dans de

nombreux contentieux qui lui coûtent cher. Entre autres, la société est en conflit avec son ancienne filiale Vergnet Pacific, qui générerait une bonne partie du chiffre d'affaires. Sortie du groupe, elle est aujourd'hui contrôlée par un ancien PDG de Vergnet qui ambitionnait de produire les éoliennes en Nouvelle-Calédonie.

Arrivé aux commandes à l'été 2024, l'actuel PDG, Jérôme Gacoin, a cherché à générer rapidement de l'activité commerciale en accélérant sur le solaire. Il avait signé à l'automne un accord de distribution de panneaux photovoltaïques souples avec le chinois Sunman Energy. Son projet était ensuite de relancer les éoliennes dans des zones sûres, aux Philippines, aux Caraïbes et aux Etats-Unis. A ce stade, il n'exclut pas de faire appel du jugement de liquidation ou de trouver d'autres moyens de faire perdurer l'activité. ■

# Fibre Excellence menace de fermer ses usines de pâte à papier

**OCCITANIE**

Le premier fabricant français de pâte à papier demande une revalorisation du tarif de l'électricité qu'il vend à perte à EDF à cause de la hausse du prix du bois.

**Laurent Marcaillou**  
— Correspondant à Toulouse

Le fabricant français de pâte à papier Fibre Excellence menace de fermer ses deux usines de Saint-Gaudens en Haute-Garonne, et de Tarascon dans les Bouches-du-Rhône, le 15 mars prochain, si l'Etat n'augmente pas le prix d'achat de l'électricité produite par ses centrales. L'entreprise, qui a informé les syndicats le 28 janvier, appartient à Jackson Widjaja, dont la famille dirige le groupe indonésien Asia Pulp & Paper. Elle produit 500.000 tonnes de pâte à papier par an et emploie 600 salariés.

Pour fabriquer la pâte à papier à un coût compétitif, l'entreprise a installé des chaudières à cogénéra-

tion qui brûlent les résidus du bois après l'extraction de la cellulose. L'électricité est vendue à EDF avec des contrats de vingt ans, depuis 2019 à Saint-Gaudens et 2021 à Tarascon, aux tarifs respectifs de 120 et 105 euros le mégawattheure.

L'électricité forme près d'un tiers de son chiffre d'affaires, de 375 millions en 2024. « Mais le prix du bois a augmenté de 50 % entre 2021 et 2025, avec la guerre en Ukraine », déplore Jean-François Guillot, président de Fibre Excellence. Le groupe a subi « une perte opérationnelle de 30 millions en 2025 qui provient exclusivement de la vente à perte de l'électricité », alors qu'en 2024, il avait dégagé un résultat net de 5,7 millions.

## « Ecoûler les stocks »

L'entreprise estime qu'en achetant le bois à 85 euros la tonne en 2025, elle aurait dû vendre l'électricité à 170 à 180 euros le mégawattheure. « Nous demandons à l'Etat que le prix de l'électricité suive celui du bois à la hausse comme à la baisse », plaide Jean-François Guillot. Il fait valoir que la centrale électrique à la biomasse de Gardanne (Bouches-du-Rhône) de GazelEnergie, qui appartient au groupe EPH de

Daniel Kretinsky, a obtenu, fin 2024, une revalorisation du prix de son électricité à 250 euros le mégawattheure grâce à une modification de la loi de Finances. Elle peut acheter du bois plus cher et concurrence Fibre Excellence pour l'approvisionnement.

Les élus locaux, dont la présidente de la région Occitanie, Carole Delga, ont écrit au Premier ministre le 29 janvier. Ils demandent son « intervention afin de permettre l'ouverture immédiate de négociations entre l'Etat, EDF et Fibre Excellence. » Plus d'un millier de personnes ont manifesté le 31 mars à Saint-Gaudens pour sauver le premier employeur du bassin.

Pour ne rien arranger, la demande de pâte à papier en Europe a chuté de 20 % au second semestre. Fibre Excellence a suspendu la production de l'usine de Saint-Gaudens du 17 octobre au 24 novembre dernier en recourant au chômage partiel. « Plutôt que de vendre au rabais, nous avons arrêté la production pour écouler les stocks », dit Jean-François Guillot. Le dirigeant estime qu'après les différentes alertes, « les discussions vont dans le bon sens avec le gouvernement ». ■



# BPCE atteint ses meilleurs résultats depuis sa création en 2009

## BANQUES

**Le groupe a dégagé un résultat net de 4,1 milliards d'euros, en hausse de 15 %.**

Gabriel Nédélec

Lorsque Nicolas Namias affirme qu'il s'agit d'une « très bonne journée », il ne fait pas référence au soleil d'hiver de ce début février. Le président du directoire de BPCE se réjouit de présenter des résultats historiques pour le groupe qui réunit les réseaux Banque Populaire et Caisse d'Épargne. « En 2025, nous avons réalisé nos meilleurs résultats depuis la création de BPCE en 2009 », résume le dirigeant.

Sur l'année 2025, le géant mutualiste enregistre un produit net bancaire (PNB) de 25,7 milliards d'euros, en hausse de 10 % sur un an. Le résultat net s'établit à 4,1 milliards, soit une progression de 15 % malgré une surtaxe d'impôt sur les sociétés d'environ 200 millions.

Ces très bons résultats permettent au groupe d'afficher un coefficient d'exploitation en baisse de près de 4 points, à 65,8 %, malgré une hausse des frais de gestion d'environ 6 %. Seul problème, un coût du risque qui progresse de plus de 20 % sur un an, notamment en raison de l'exposition au tissu économique français où les faillites ont atteint un niveau record en 2025.

### Vents favorables

Nicolas Namias reconnaît qu'une partie de ces chiffres résultent d'une amélioration de la conjoncture pour le secteur, alors qu'il a pris la tête du groupe en 2022 en pleine hausse des taux d'intérêt. « La banque est constituée de plusieurs métiers qui se compensent selon les périodes. Actuellement, tous les moteurs concourent à notre performance », dit-il aux « Echos ». En banque de détail, la baisse du taux du Livret A – dont le groupe détient l'encours le plus important –, couplée à une amélioration progressive du portefeuille de crédits immobiliers, a permis une progression de la marge nette d'intérêt (+22 %).

Résultat, le pôle banque de proximité a vu son PNB progresser de 14 % à 17,5 milliards d'euros, pour un résultat avant impôt de 4,9 milliards, soit une hausse de 30 %. La banque indique que ses deux réseaux ont enregistré « 820.000 nouvelles entrées en relation ». L'assurance, qui profite aussi de la baisse d'attractivité du Livret A, enregistre de bons résultats, avec 124 milliards d'euros d'actifs sous gestion. « Nous avons atteint la cinquième place en France,

nous visons la quatrième », rappelle Nicolas Namias.

Les métiers mondiaux de BPCE affichent également des niveaux record. Natixis CIB voit son PNB progresser de 10 %, à 4,8 milliards d'euros, porté notamment par les activités de marché (+15 %), qui bénéficient toujours de l'incertitude globale. En gestion d'actifs, Natixis IM affiche une collecte nette qualifiée de « record » à 40 milliards d'euros, dont 17 milliards rien qu'au quatrième trimestre. Des résultats atteints tout en maintenant « l'exécution du plan vision 2030 à un rythme élevé ».

L'année 2025 était en effet charnière. En France, le pharaonique projet Orion, qui doit réunir les deux réseaux bancaires sous un seul et même système informatique, est entré en phase d'exécution en octobre, avec le lancement des opérations au sein d'une banque pilote.

### Déploiement européen

L'autre ambition du plan stratégique est de faire de BPCE un géant européen afin de diversifier le modèle économique, encore trop exposé à la France. Sur ce volet aussi, l'année a été intense, avec la finalisation de l'acquisition de SGEF – racheté à Société Générale – qui doit faire de BPCE un géant du leasing d'équipement, ainsi que le lancement d'Estreem, futur acteur de premier plan dans le processing de paiement, fruit d'un partenariat avec BNP Paribas. Surtout, le groupe a fait l'acquisition de Novo Banco, la quatrième banque du Portugal, pour 6,4 milliards d'euros. Le pays a vocation à devenir le second pilier de BPCE en banque de détail.

**Les métiers mondiaux de BPCE affichent également des niveaux record.**

Reste un goût d'inachevé pour le dirigeant, lié à l'échec du rapprochement entre Natixis IM et Generali AM. Ce projet, qui devait donner naissance à un nouveau mastodonte de la gestion d'actifs, a été abandonné en décembre face aux résistances politiques du gouvernement italien et à une vaste recomposition bancaire dans le pays. Faute de pouvoir créer un géant européen dans ce métier, BPCE va se renforcer aux États-Unis, qui représentent déjà 30 % de l'activité de Natixis IM. Le groupe annonce un nouveau partenariat de distribution avec le réseau de gestion de fortune américain Edward Jones, qui compte 20.000 conseillers, 9 millions de clients et représente 2.000 milliards de dollars d'actifs sous gestion. ■



Pour Nicolas Namias, président du directoire de BPCE, « actuellement, tous les moteurs concourent à notre performance ».

## Une valse de dirigeants au sein du groupe redistribue les rapports de force internes

**Plusieurs départs en retraite au sein des dirigeants de BPCE participent à un renouvellement générationnel. Hélène Madar, qui chapeaute la banque de proximité, va prendre la tête de la puissante Banque Populaire Auvergne Rhône Alpes, à la suite de Daniel Karyotis.**

Vent de changement au sein du groupe BPCE, à l'aune de plusieurs départs en retraite de dirigeants des réseaux Caisse d'Épargne et Banque Populaire ainsi qu'au sein de l'organe central. Le départ de plusieurs cadres historiques du groupe rebat les cartes des forces en présence.

Selon nos informations, Hélène Madar, l'actuelle directrice de la branche banque de proximité et assurance, s'apprête à repartir en région. Après trois ans, la dirigeante quitte un poste clé pour le groupe, qui chapeaute les deux réseaux « retail » du groupe – les Caisses d'Épargne et les Banques Populaires –, mais aussi les activi-

tés d'assurances ainsi que les services financiers. D'après plusieurs sources concordantes, elle doit prendre la tête de la Banque Populaire Auvergne Rhône Alpes, l'une des plus grandes entités du groupe, fruit de la fusion de trois banques locales en 2016. Elle succède ainsi à Daniel Karyotis, un historique du groupe, qui occupe ce poste depuis une dizaine d'années. « Pour Hélène Madar, c'est un peu un parcours classique dans le groupe aujourd'hui, explique une source au fait du dossier. La direction de la banque de proximité et assurance (BPA) de l'organe central ouvre les portes des plus grandes unités régionales. » Avant son poste actuel, Hélène Madar avait notamment été directrice générale de Banque Populaire Nord.

Pour prendre sa suite à la banque de proximité, la course a déjà commencé et le nom de Fabrice Gourgeonnet circule notamment. Il dirige actuellement la branche leasing du groupe et est chargé de piloter l'intégration de SGEF, la filiale de leasing d'équipements de Société Générale rachetée par

BPCE l'année dernière. La banque mutualiste veut pousser ses feux sur ce métier et vise les 10 milliards d'encours en 2030, contre 7 milliards actuellement.

Autres mouvements à venir, celui de Didier Patault à la Caisse d'Épargne Ile-de-France, qui devrait être remplacé par François de Laportalière, actuel patron de la Banque Populaire Bourgogne Franche-Comté. Il est lui-même remplacé par Violaine Bellin, tandis qu'Elisabeth Moreau va succéder à Dominique Garnier à la tête de la Banque Populaire Alsace Lorraine Champagne. La semaine dernière, Thierry Lagnon a pris la tête du directoire de la Caisse d'Épargne Normandie, succédant à Bruno Goré, qui fait valoir ses droits à la retraite.

### Multiplication des projets communs

Ces départs en retraite marquent un certain renouvellement générationnel au sein du groupe, dont Nicolas Namias est l'un des éléments emblématiques. Les historiques, parfois qualifiés de

« barons », qui composent les équipes internes, laissent leur place à de nouvelles têtes qui arborent volontiers la couleur violette, fruit du mélange du rouge des Caisse d'Épargne et du bleu des Banques Populaires, alors que les projets communs aux deux groupes se multiplient. Daniel Karyotis l'illustre particulièrement : il était le dernier concurrent face à Nicolas Namias pour succéder à Laurent Mignon en 2022. « Le rapport de force s'améliore en faveur de Nicolas Namias », croit savoir une source interne, quand une autre s'interroge sur les concessions accordées pour obtenir le soutien au projet Orion, très exigeant pour les deux réseaux.

Ces mouvements sont en tout cas importants au regard des équilibres internes alors que le mandat de Nicolas Namias doit être remis en jeu l'année prochaine. Pour l'occasion, le dirigeant pourra quoi qu'il en soit se targuer d'avoir redressé la banque qui affiche sur l'année 2025 les meilleurs résultats de son histoire, depuis sa création en 2009. — G. N.

## Le patron de Revolut clôt la polémique sur son lieu de résidence

### BANQUE

**Une déclaration administrative a attiré l'attention des régulateurs britanniques.**

Samir Touzani

Le patron de Revolut ne file pas à l'anglaise vers les Emirats arabes unis. Nik Storonsky, le cofondateur et dirigeant de la fintech installée à Londres, a rétabli sa résidence déclarée au Royaume-Uni, selon le « Financial Times ». Pendant quelques mois, le milliardaire de quarante et un ans à la citoyen-

neté britannique avait pourtant été administrativement déclaré aux Emirats arabes unis, déclenchant une controverse inattendue.

A l'origine de l'affaire, un dépôt effectué à l'automne auprès du registre des sociétés britannique, Companies House, par le family office du dirigeant, une structure patrimoniale distincte de Revolut. Le changement avait été opéré via un formulaire réservé à la correction d'« inexactitudes mineures », c'est-à-dire d'erreurs administratives sans portée juridique majeure.

Le document faisait état d'un basculement de la résidence déclarée du Royaume-Uni vers les Emirats arabes unis. L'information révélée par la presse avait fait lever les sour-

cils des régulateurs britanniques, qui n'en avaient pas été informés en amont. D'autant que la fin du régime fiscal des « non-dom » a déjà poussé plusieurs grandes fortunes à quitter le Royaume-Uni, notamment vers les pays du Golfe.

### Une adresse « pour la correspondance »

La néobanque a cherché à éteindre l'incendie. « Revolut opère sur près de 40 marchés et notre directeur général, Nik Storonsky, partage son temps entre le Royaume-Uni et nos principales régions, ce qui reflète la nature mondiale de l'entreprise, a fait valoir le groupe auprès du « Financial Times ». Il n'y a eu aucun changement dans son rôle ou ses responsabi-

lités, et ses informations enregistrées pour Revolut restent britanniques. »

Nik Storonsky a lui-même contesté l'idée d'un départ, qualifiant ces informations de « fake news ». « Parce que mon activité est mondiale, je passe trois mois à Londres et trois mois en Europe. Je passe aussi trois ou quatre mois à Dubaï, aux États-Unis et en Amérique latine », a-t-il expliqué. Selon lui,

75

MILLIARDS DE DOLLARS

La valorisation de la néobanque britannique lors de sa dernière levée de fonds.

l'utilisation d'une adresse à Dubaï relevait des besoins de son family office, pour la correspondance.

### Mobilisation bancaire

Si l'épisode a suscité autant d'attention, c'est qu'il intervient à un moment clé pour Revolut. La fintech, valorisée environ 75 milliards de dollars lors de sa dernière levée de fonds, est devenue l'un des fleurons célébrés par la place britannique. Son fondateur, dont la fortune est estimée à 14 milliards de dollars par Bloomberg, bénéficie par ailleurs d'un dispositif de rémunération exceptionnel : s'il parvenait à porter la valorisation du groupe à 150 milliards de dollars, il pourrait recevoir jusqu'à 10 % supplémentai-

res du capital, pour une valeur potentielle de plusieurs milliards. Le tout alors que Revolut demeure, au Royaume-Uni, dans une phase de « mobilisation » bancaire, une période transitoire durant laquelle une banque, bien qu'ayant une licence, opère encore sous fortes restrictions avant de pouvoir accueillir librement des dépôts et exercer pleinement son activité.

Pour Londres, toutefois, l'essentiel est ailleurs. Au-delà de l'adresse personnelle du dirigeant, le Royaume-Uni cherche avant tout à s'assurer que Revolut reste solidement ancrée fiscalement et opérationnellement sur son sol, et que son éventuelle introduction en Bourse se fera, le moment venu, à Londres. ■



# Amundi atteint un nouveau record d'encours

## GESTION D'ACTIFS

Le numéro un européen du secteur a enregistré 2.380 milliards d'euros d'actifs à fin décembre.

Caroline Mignon

Nouveau record d'encours pour Amundi. Le champion européen de l'asset management revendique 2.380 milliards d'euros d'actifs sous gestion à fin 2025, en hausse de 6 %, grâce à 88 milliards d'euros de collecte. Des chiffres salués par les marchés : après un bond de près de 5 % à l'ouverture après cette publication, le titre a clôturé la séance en progression de 1,75 %.

Le groupe aura finalement peu profité de la hausse des marchés, effacée en grande partie par les variations de devises, avec la baisse du dollar et de la roupie indienne. Il doit donc ces nouveaux encours presque uniquement à la collecte auprès de ses clients.

Sujet d'inquiétude majeur pour la communauté financière, l'érosion du partenariat de distribution avec UniCredit – qui a coûté au groupe 16 milliards d'euros de sorties sur l'année – a pour le moment été large-

ment compensée par l'abondante collecte des distributeurs en ligne. Conséquence de la volatilité des marchés et de la baisse du dollar, Amundi a aussi profité de la diversification des investisseurs vers l'Europe et l'Asie.

Le groupe profite ainsi de l'appétit des investisseurs individuels pour l'investissement via des plateformes en ligne, en plein essor depuis les années Covid. « *Ce mode de distribution représente la moitié de la collecte auprès des clients particuliers* », a précisé Valérie Baudson, la directrice générale d'Amundi, lors d'une conférence de presse en amont de la publication des résultats. Elle avait présenté en novembre dernier un plan stratégique 2028 accueilli plutôt froidement par les marchés.

### Contrat en Irlande

Ce type de clientèle est d'autant plus précieux qu'il est bien plus rentable que celui des institutionnels, qui reste dominant dans le portefeuille d'Amundi avec 53 % des encours, contre 30 % pour les particuliers. Le reste est lié aux joint-ventures (en Inde, Corée et en Chine) et à la filiale de distribution américaine, Victory Capital. C'est néanmoins du côté des institutionnels que le groupe a le plus collecté, grâce à l'épargne salariale, au regain d'intérêt pour le fonds en euros de l'assurance-vie et,

surtout, aux mandats remportés avec les fonds de pension. « *Après The People's Pension, nous avons gagné un contrat majeur en Irlande, avec MyFuturefund, pour gérer des retraites* », s'est félicitée Valérie Baudson. La filiale de Crédit Agricole avait remporté un mandat de 24,2 milliards d'euros en février dernier avec un fonds de pension britannique.

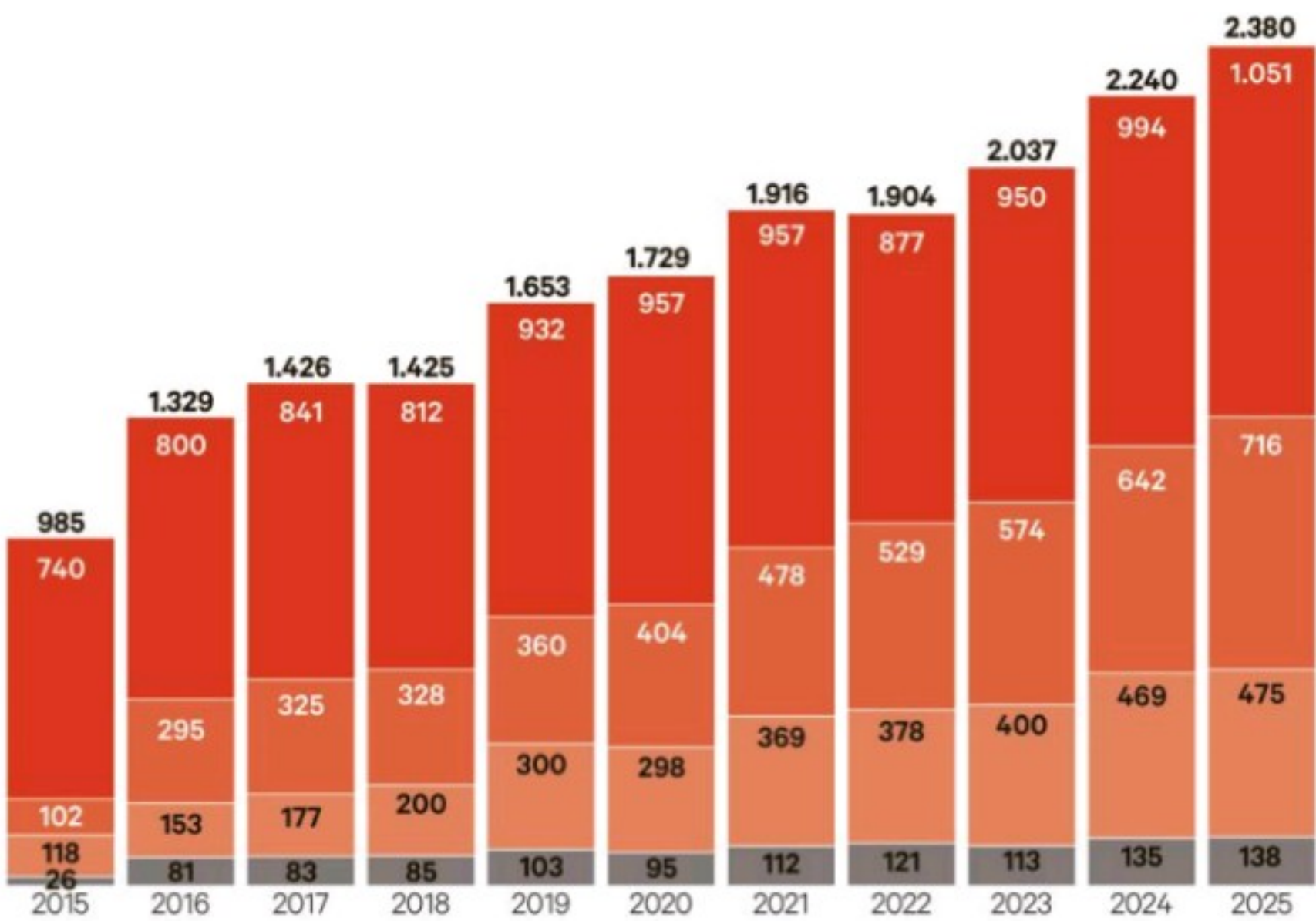
Le groupe cherche aussi à capter une part de l'épargne asiatique en plein essor, qui a représenté 40 % de la collecte l'an dernier et compte désormais pour un cinquième des encours. Il se développe par ailleurs au Moyen-Orient, au travers d'un partenariat noué début décembre avec First Abu Dhabi Bank, qui distribue les fonds d'Amundi auprès de ses clients du Golfe.

De façon inéluctable, la gestion passive – qui comprend notamment les ETF, ces fonds cotés low cost moins rentables pour la société – continue de gagner du terrain dans le portefeuille de produits gérés. Elle représente désormais 22 % des encours, contre 17 % fin 2023. Autre sujet à surveiller, les actifs non cotés (dette privée, capital investissement, immobilier et infrastructures), qui sont au contraire les plus rentables pour le groupe, ont tendance à diminuer. Noué en novembre dernier, le partenariat avec le spécialiste du

## Les encours d'Amundi

En milliards d'euros

France Europe hors France Asie Reste du monde



LES ECHOS / SOURCE : SOCIÉTÉ

non-coté ICG devrait permettre de développer cette branche. « *Des fonds seront lancés au deuxième trimestre pour les clients patrimoniaux* », a indiqué Valérie Baudson.

### Revenus annuels en hausse

La hausse des encours a permis à Amundi d'enregistrer une progression des commissions de gestion, auxquelles se sont ajoutées d'importantes commissions de surperformance. « *La performance des fonds traditionnels [donc hors ETF], qui constituent les trois quarts des encours, continue de paraître*

robuste, selon Morningstar », indique Tom Mills, chez Jefferies. Il précise que sur 5 ans, 78 % de ces fonds faisaient mieux que leur indice de référence.

Les revenus annuels ont progressé de 6 %, à 3,4 milliards d'euros, un niveau supérieur aux attentes des analystes. De même, le coefficient d'exploitation, indicateur de référence dans le secteur, qui calcule le poids des charges par rapport à celui des revenus, a été amélioré à 50,1 % au quatrième trimestre, meilleur qu'attendu. Seul le résultat net ajusté part du groupe est ressorti

légèrement en deçà des anticipations, à 1,35 milliard d'euros sur l'année, en partie affecté par la contribution exceptionnelle sur le bénéfice des grandes entreprises en France, pour 74 millions d'euros.

Comme promis à l'issue du plan triennal achevé en décembre, le groupe a annoncé la redistribution aux actionnaires du surplus de capital n'ayant pas été investi dans des opérations de croissance externe, avec 100 millions d'euros de dividende distribués au delà de l'objectif du taux de distribution de 65 % et 500 millions de rachats d'actions. ■

# Lutte antiblanchiment : les déclarations de soupçon des banques ont fortement progressé

## FRAUDE

Face à l'explosion des déclarations de soupçon des banques, les autorités craignent un éparpillement du contrôle.

Gabriel Nédélec

Les banques font-elles du zèle ? Tracfin, la cellule antiblanchiment de Bercy, constate année après année une explosion des déclarations de soupçon transmises par les établissements bancaires. Au point de s'inquiéter de plus en plus de la qualité de ces déclarations.

« *Les autorités publiques constatent que la hausse de la quantité des déclarations n'entraîne pas systématiquement une hausse de la qualité des déclarations, ils constatent même des pratiques de "derisking" qui peuvent faire baisser, chez certains acteurs, la qualité des déclarations* »,

indique Tracfin aux « Echos ». En fin d'année dernière, Tracfin a expressément demandé aux banques de lever le pied sur les déclarations, révélait le site d'information Intelligence Online.

Au premier semestre 2025, le nombre de déclarations de soupçon a en effet encore augmenté de 22,5 % sur un an, après avoir déjà atteint un nombre record sur l'ensemble de l'année 2024 (215.000). Ce volume a quasiment doublé en cinq ans, selon Tracfin, « *principalement sous l'impulsion des professions du secteur financier* ». Mais l'organisme souligne que « *l'augmentation des flux financiers, la hausse de la délinquance financière, l'amélioration des outils de détection chez les banques* » participent à cette forte progression.

### Contrôles sévères

Du côté des banques, le surgissement de ce sujet surprend car il n'est en réalité pas nouveau. « *Il y a une quinzaine d'années, il a été décidé d'élargir considérablement le périmètre englobant les déclarations de soup-*

çon, explique Maya Atig, la directrice générale de la Fédération Bancaire Française, la principale association représentante du secteur. *La forte progression des signalements est la conséquence de l'application stricte des textes par les banques.* »

Depuis la crise de 2008, le niveau de contrôle reposant sur le secteur financier, et en particulier bancaire, a fortement progressé. Les banques sont aujourd'hui tenues de faire une déclaration dès le premier euro douteux, même pour des montants très faibles, explique la FBF. En creux, le secteur renvoie la balle au superviseur et à la sévérité de ses contrôles, qui ne laisse pas la place au moindre trou dans la raquette. En décembre, la banque espagnole Santander a

**+22,5 %**  
**LA HAUSSE DU NOMBRE DE DÉCLARATIONS DE SOUPÇON**  
au premier semestre 2025 sur un an.

écopé de 22,5 millions d'euros d'amende pour solder une affaire de blanchiment en France.

La critique en « *derisking* » passe mal à l'heure où l'Union européenne renforce justement ses dispositifs de lutte, avec la création d'une nouvelle entité dédiée, l'Amla, et alors que la responsabilité des banques est de plus en plus soulevée en cas de fraude et d'arnaque. L'articulation des déclarations de soupçon avec d'autres obligations, comme celles du droit au compte et du KYC (« *know your customer* »), est complexe reconnaissent elles-mêmes les autorités.

### 3 milliards de flux suspects

Ces dernières prennent cependant très au sérieux le sujet. En novembre, François Villeroy de Galhau, le gouverneur de la banque de France, estimait ainsi que « *certaines établissements recourent à trop de déclarations superficielles, peu étayées, parfois sans véritable soupçon* », qui « *saturent le dispositif* ». De quoi faire peser un « *risque d'éparpillement du*

contrôle » délétère dans un dispositif qui a permis d'identifier, en 2024, près de 3 milliards d'euros de flux suspects en matière de fraude fiscale (TVA, CPF, la rénovation énergétique) et plus de 800 millions pour la fraude sociale, notamment liée à l'emploi dissimulé.

La Banque de France est déterminée à limiter le nombre de déclarations. Quitte à ce que Tracfin fasse plus usage de son droit à juger irrecevables certaines déclarations, ce qui exposerait les banques à des poursuites si des cas concrets de blanchiment étaient détectés. Ou en ciblant plus spécifiquement certains établissements, grâce aux signalements de Tracfin. « *La qualité d'une déclaration de soupçon dit beaucoup de la solidité du dispositif qui la produit* », dit le gouverneur de la Banque de France.

En fin d'année dernière, une étude a été lancée pour évaluer la qualité des déclarations du secteur financier, responsable à lui seul de la quasi-totalité des signalements. Menée par l'ACPR et Tracfin, cette étude

doit permettre d'améliorer in fine le processus de signalisation pour le rendre plus efficace. Plusieurs pays voisins peuvent servir d'inspiration, comme la Suisse qui publie des « *typologies négatives* » (des cas qui ne justifient pas de déclaration), ou comme l'Allemagne. Outre Rhin, « *grâce à un travail conjoint entre l'équivalent allemand de Tracfin et le superviseur, la BaFin, le volume des déclarations a baissé de près de 20 % entre 2023 et 2024, pour se focaliser sur des dossiers à plus fort intérêt* ».

Les banques partagent la volonté des autorités d'améliorer le processus de lutte contre le blanchiment. Elles ont notamment identifié un élément qui serait susceptible de produire des effets à court terme. « *Une partie des transactions identifiées que nous sommes tenus de déclarer émane de dossiers qui font déjà l'objet d'une procédure judiciaire, explique Maya Atig. Une piste de travail consiste à faire état de cette situation lors de la déclaration de soupçon. Cela faciliterait le traitement du nombre de cas dit doublons.* » ■

# La guerre commerciale pèse sur les conditions de crédit en Europe

## BANQUE

Les banques ont durci leurs critères d'octroi de crédit fin 2025 et s'attendent à continuer en ce début d'année, révèle la BCE.

Un resserrement surtout marqué en France et en Allemagne.

Marion Heilmann

Les entreprises vont devoir bien soigner leur dossier pour obtenir un

crédit. Au dernier trimestre 2025, les banques ont resserré de manière inattendue leurs conditions d'octroi de crédit aux entreprises en Europe et s'attendent à devoir continuer en ce début d'année, a rapporté mardi la Banque centrale européenne dans son enquête trimestrielle, le « *Bank lending survey* ». Un phénomène particulièrement marqué en France et en Allemagne.

« *Les inquiétudes concernant les perspectives des entreprises et de l'économie en général, ainsi que la moindre tolérance au risque des banques, ont contribué au resserrement des conditions de crédit* », explique la BCE sur la base d'une enquête menée auprès de 153 des plus

grands établissements financiers de la zone euro. Près de la moitié des banques interrogées ont ainsi jugé leur exposition aux changements de politiques commerciales « *importante* », selon la BCE.

### Première depuis fin 2023

Il s'agit du premier resserrement net des conditions de crédit aux entreprises depuis fin 2023, et ces facteurs continueront à influencer les prêts cette année, ajoute l'institution. La guerre commerciale pèse particulièrement sur les conditions de crédit en France et en Allemagne, mais pas seulement sur les secteurs directement impactés. La construction, le commerce de gros

**Les particuliers désirant contracter un crédit à la consommation ont aussi dû faire face à des banques un peu plus prudentes.**

et de détail, l'immobilier commercial et la fabrication automobile font partie des secteurs qui ont le plus vu leurs conditions de crédit se resserrer. Et les grandes entreprises ont été presque autant touchées que les PME. En France, les établis-

ssements financiers se sont notamment montrés plus exigeants en termes de garanties mais les entreprises ont pu faire légèrement jouer la concurrence entre établissements pour obtenir de meilleures conditions.

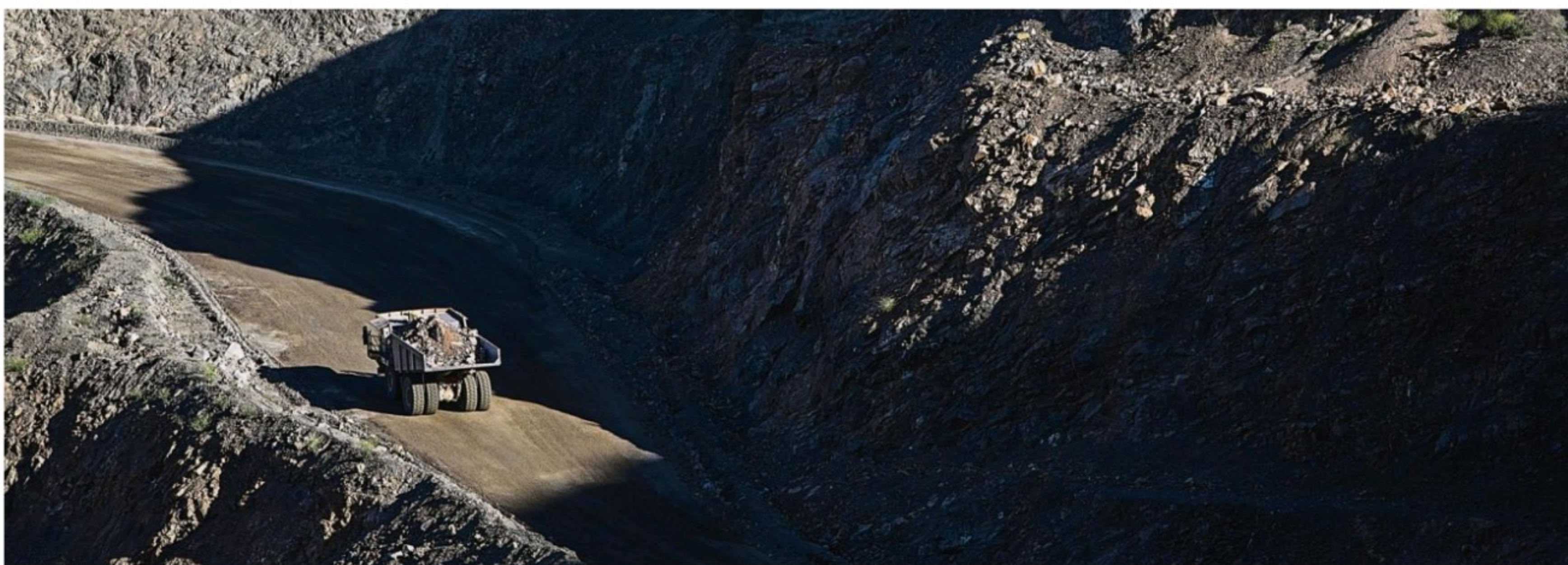
### Profiter de la compétition sur le prêt immobilier

Les entreprises ne sont pas les seules à voir les conditions de prêt se durcir. Les particuliers désirant contracter un crédit à la consommation ont également dû faire face à des banques un peu plus prudentes. « *Les conditions de crédit se sont resserrées dans toutes les grandes économies de la zone euro, le resserre-*

ment actuel dépassant les moyennes historiques en Allemagne, en France et en Italie », explique ainsi la BCE.

En revanche, du côté du crédit immobilier, les banques ont légèrement assoupli leurs conditions de crédit, là aussi de manière inattendue, selon la BCE. C'était le cas en France, où les banques sont restées très désireuses de prêter, malgré une pression accrue à la hausse sur les taux de crédit. Les emprunteurs ont ainsi pu profiter de la compétition entre établissements financiers pour obtenir de meilleures conditions de crédit. En revanche, les banques françaises disent s'attendre à une baisse de la demande de crédit immobilier en ce début d'année. ■





La mine de Mountain Pass, en Californie, fait exception aux Etats-Unis, où l'on manque de capacités d'extraction et de traitement des minerais rares. Photo Joe Buglewicz/Bloomberg

# Métaux critiques : les Etats-Unis et l'Europe veulent faire front commun contre la Chine

## MATIÈRES PREMIÈRES

**Alors que plus de 50 pays ont répondu présent à l'invitation du département d'Etat, Bruxelles propose d'élaborer un partenariat stratégique.**

**L'Europe considère la demande américaine de créer des prix planchers contre le dumping chinois.**

Solveig Godeluck  
et Fabienne Schmitt  
— Bureaux de New York  
et de Bruxelles

Pendant la première année du second mandat Trump, l'administration américaine s'est évertuée à négocier des « deals » avec de nombreux pays amis pour sécuriser l'approvisionnement national en minerais rares. Ce mercredi, le secrétaire d'Etat Marco Rubio réunit plus de 50 nations pour la première « réunion ministérielle sur les minéraux critiques ».

« Ce rassemblement historique créera une dynamique de collaboration », explique le département d'Etat dans un communiqué. Il s'agit surtout de faire front face à la Chine, qui contrôle l'essentiel de la filière à l'échelle mondiale, de l'extraction au traitement. Les pays développés ont laissé filer leur savoir-faire, et n'ont pas forcément accès aux gisements.

Pékin a découvert l'année dernière que cela lui donnait un pouvoir sur les Etats-Unis. En réduisant la quantité de terres rares et autres minerais stratégiques exportés, les Chinois ont fait plier Donald Trump sur les droits de douane. Les industriels européens ont également été victimes de la mise en place de ces contrôles.

### Un protocole d'accord à l'initiative de Bruxelles

La réaction du gouvernement américain face à cette fragilité mal anticipée a été frénétique. Chaque accord commercial bilatéral arraché par Donald Trump l'année dernière contient des clauses sur les métaux rares. L'Ukraine a dû octroyer l'accès aux ressources de son sous-sol pour éviter que les Etats-Unis ne l'abandonnent. Le gouvernement fédéral a pris des participations dans des start-up pour développer des sites industriels sur le sol américain.

Lundi, le président des Etats-Unis a annoncé la création d'une réserve stratégique de minerais cri-

tiques et de terres rares, parce que « nous ne voulons jamais revivre ce que nous avons vécu il y a un an ». La banque publique d'import-export doit prêter 10 milliards de dollars à des investisseurs privés qui apportent 1,67 milliard au projet.

Mais les Européens ont aussi un intérêt à sécuriser leur accès aux précieuses ressources. Selon les informations de Bloomberg confirmées par « Les Echos », Bruxelles va proposer à Washington de signer un protocole d'accord visant à établir sous trois mois une « feuille de route pour un partenariat stratégique ». L'objectif est de s'approvisionner ensemble en minerais critiques, en contournant la Chine et en bâtissant une filière occidentale résiliente.

Ce protocole, juridiquement non contraignant, permettrait d'établir des contacts directs entre administrations, de développer des projets communs et d'identifier les opportunités d'investissement de part et d'autre de l'Atlantique. L'idée a déjà reçu un feu vert de principe du Coreper, l'instance qui réunit les ambassadeurs des Vingt-Sept à Bruxelles.

**L'alliance transatlantique reste la meilleure carte à jouer, à condition de ne pas se laisser entraîner dans une coopération à sens unique.**

Selon la proposition européenne, les deux blocs mettraient en œuvre des mécanismes de soutien aux prix, pour contrer un soudain afflux de minerais bradés, pouvant déstabiliser le marché et tuer les producteurs nationaux. Cela répond à une demande du gouvernement américain, qui a investi en capital dans plusieurs sociétés et start-up minières nationales, et veut les protéger. Washington fait activement la promotion de « prix planchers ». Ils permettraient de contrer le dumping systématique de Pékin.

Reste à savoir quelle forme pourrait prendre ce mécanisme international de coopération. Marché commun des matières critiques ? Coopération renforcée à géométrie variable ? Les contours restent flous, mais l'intention est de ne plus souffrir des caprices de la Chine et de garantir un accès stable aux ressources essentielles.

« L'Union européenne n'est pas opposée en principe » au mécanisme de prix planchers, concède un haut fonctionnaire européen, qui confirme « un effet de dumping des Chinois à chaque fois que le reste du

monde essaie de sortir par le haut sur des projets viables économiquement ».

Mais à Bruxelles, on reste prudent. Car l'enthousiasme de Washington masque un problème créé de toutes pièces par les Etats-Unis, dans leur frénésie de « deals » de l'année dernière. « Les Américains ont acheté n'importe comment,

très, très cher, partout dans le monde. Et donc maintenant, ils ont un problème de prix », critique le haut fonctionnaire.

En clair, Washington voudrait que l'Europe l'aide à justifier ses achats dispendieux en imposant des planchers élevés. « Il faut qu'on voie ce qu'on peut faire sans que ce soit à notre détriment », insiste le

## Un projet de réserve stratégique de terres rares sur le modèle du pétrole outre-Atlantique

Trump poursuit sa quête d'indépendance en matière de minerais stratégiques. Sa nouvelle arme, le « Project Vault » annoncé lundi. Objectif : créer la première réserve stratégique des Etats-Unis. Ce stock, pour lequel un investissement initial de 12 milliards de dollars est prévu, contiendra du gallium, du cobalt, du lithium, du nickel et d'autres minerais critiques. Les Etats-Unis disposent déjà d'une réserve de ce type réservée à l'industrie de la défense. « Project Vault » servira, lui, les intérêts civils. Les entreprises participantes pourront piocher dans ce stock. Selon

Bloomberg, GM, Boeing, Google, Stellantis ou encore Corning auraient déjà accepté. Trois sociétés de négoce, Hartree Partners, Traxys North America et Mercuria Energy ont été missionnées pour gérer les achats destinés à remplir un stock d'environ 60 jours. La structure, qui s'inspire du modèle des réserves stratégiques de pétrole, s'appuiera sur un partenariat public-privé. La Banque américaine d'import-export, Eximbank, fournira un prêt de 10 milliards de dollars – l'un des plus importants de son histoire – qui sera complété par 1,67 milliard de capitaux privés.

## Le Vieux Continent peine toujours à sécuriser ses approvisionnements

**Un rapport de la Cour des comptes européenne souligne une dépendance alarmante à l'égard des importations.**

Etienne Goetz

Depuis quelques années, l'Union européenne a mis les bouchées doubles pour sécuriser ses approvisionnements en métaux critiques nécessaires à la transition énergétique et réduire ses dépendances à l'extérieur, notamment vis-à-vis de la Chine, mais ces efforts peinent à donner des résultats tangibles, conclut un rapport sévère de la Cour des comptes européenne publié lundi. « Sans matières premières critiques, pas de transition énergétique, pas de compétitivité, pas d'autonomie stratégique. Malheureusement, la situation est grave tant nous dépendons aujourd'hui d'une poignée de pays tiers pour l'approvisionnement de ces matières », a pointé Keit Pentus-Rosimannus, membre de la Cour et responsable de l'audit.

« Sur les vingt-six matériaux nécessaires à la transition énergétique, nous dépendons entièrement des importations pour dix d'entre eux, et la situation n'est guère meilleure pour de nombreuses autres ressources. Cette dépendance nous rend vulnérables et discrédite

notre ambition de devenir une puissance géopolitique forte et indépendante », a lancé Keit Pentus-Rosimannus.

Eoliennes ou batteries, panneaux solaires photovoltaïques ou réseaux d'électricité... Toutes ces technologies bas carbone pour atteindre les objectifs climatiques que l'Europe s'est fixés sont extrêmement gourmandes en métaux divers et variés. Le cuivre est indispensable pour les réseaux d'électricité, le lithium est incontournable pour les batteries et les terres rares le sont pour fabriquer des aimants permanents nécessaires aux moteurs de voitures ou à certaines éoliennes.

### Objectifs inatteignables

Pour le moment, l'Union européenne importe l'immense majorité des métaux dont elle a besoin, si ce n'est la totalité. Pour remédier à cette situation, Bruxelles a multiplié les initiatives et a notamment adopté le Critical Raw Materials Act (CRMA) en 2024. Ce texte indique que l'UE doit, d'ici à 2030, extraire de son sous-sol au moins 10 % du minerai qu'elle consomme, ne pas dépendre à plus de 65 % d'un seul fournisseur, transformer en Europe au moins 40 % des métaux, et 25 % de la consommation annuelle doit provenir du recyclage.

fonctionnaire européen. D'où la présence de Stéphane Séjourné, vice-président de la Commission européenne.

Même la méthode est cavalière par rapport aux Européens. Le sommet de Washington a été organisé à la va-vite, de façon unilatérale, alors que des discussions multilatérales auraient dû se tenir dans

le cadre du G7 à Evian, en juin. Donald Trump a d'ailleurs dit qu'il ne s'y rendrait pas.

Mais au fond, l'Europe ne veut pas perdre cette occasion de discuter. Face à l'hégémonie chinoise sur les terres rares et les métaux critiques, l'alliance transatlantique reste la meilleure carte à jouer, à condition de ne pas se laisser entraîner dans une coopération à sens unique, au seul bénéfice du Trésor américain. Jusqu'à présent, la ligne européenne a tenu : aucune capitale européenne n'a cédé aux pressions américaines pour signer des accords bilatéraux sur les minerais critiques. Elles préfèrent jouer collectif. Et les menaces américaines d'invasion du Groenland, notamment pour en extraire des métaux rares, n'ont fait que renforcer leurs préventions contre l'imprévisible « allié » américain.

Bruxelles précise dans sa proposition que les parties devraient promettre de respecter l'intégrité territoriale réciproque. La cicatrice dans la relation transatlantique ne disparaîtra pas de sitôt. ■

Malgré la modestie de certains objectifs – extraire 10 % de son sous-sol signifie que l'UE dépend de l'extérieur pour 90 % du minerai –, les auditeurs de la Cour des comptes sont formels : « L'UE aura donc du mal à sécuriser, d'ici à la fin de la décennie, l'approvisionnement en matières premières stratégiques dont elle a besoin. »

### Recyclage marginal

Concernant le volet extractif du CRMA, la Cour basée à Luxembourg constate que 10 des 26 matières premières critiques sont encore importées à 100 %. Il s'agit notamment du gallium, du germa-

nium, du magnésium ou des terres rares. Le cuivre est le métal le plus extrait en Europe (25 %), mais au total, l'Europe n'extraît que 8 % des métaux dont elle a besoin.

Cette situation n'est pas près de changer puisque « les activités d'exploration sont peu développées. Et même lorsque de nouveaux gisements sont découverts, il faut parfois jusqu'à vingt ans pour qu'un projet minier européen devienne opérationnel. Difficile dès lors d'imaginer de quelconques résultats concrets à l'horizon 2030 », écrit la Cour des comptes.

Le décalage entre les objectifs et la réalité est encore plus grand en matière de transformation. Seuls 25 % des métaux critiques sont raffinés sur place, le cobalt (92 %) et le cuivre (75 %) étant des exceptions notables. Les activités sont « quasiment à l'arrêt, notamment en raison des coûts élevés de l'énergie qui peuvent fortement réduire leur compétitivité », alertent les auditeurs, qui rappellent qu'il est nécessaire de développer des mines pour alimenter ces centres de transformation. Même sur le recyclage, l'Europe est loin de briller. « Sept des 26 matériaux nécessaires à la transition énergétique présentent des taux de recyclage compris entre 1 % et 5 %, tandis que 10 autres ne sont pas recyclés du tout », regrette le rapport. ■

**« Cette dépendance nous rend vulnérables et discrédite notre ambition de devenir une puissance géopolitique forte et indépendante. »**

**KEIT PENTUS-ROSIMANNUS**  
Membre de la Cour  
des comptes européenne  
et responsable de l'audit





SÉANCE DU 30 - 02 - 2026  
CAC 40 : 8179,5 (-0,02 %) NEXT 20 : 12190,06 (0,79 %) CAC LARGE 60 : 8816,98 (0,02 %) CAC ALL-TRADABLE : 6072,27 (0,00 %) DATE DE PROROGATION : 24 FÉVRIER

CAC 40

VALEURS MNÉMO / INFO / OST	OLV VOL	CLOT	% VEIL	% AN	BPA
ISN / DÉVISE / DATE DÉTACH. / DIV	NB TITRES	HAUT	% MOIS	HAUT AN PER	AN PER
ISN / DÉVISE / DATE DÉTACH. / DIV	NB TITRES	HAUT	% MOIS	HAUT AN PER	AN PER
ACCOR (AC) ●	A 478	46,73	- 1,29	- 3,09	
FR0000120404	02/06/25 126	47,93	- 2,26	48,46	2,7
AIR LIQUIDE (AL) ●	A 59966	159,48	+ 0,03	- 0,49	
FR0000120073	19/05/25 3,3	159,92	+ 0,1	161,64	2,07
AIRBUS GROUP (AIR) ●	A 195	190,24	- 1,84	- 4,11	3,4
NL0000235190	22/04/25 17	192,83	- 6,81	221,3	56,03
ARCELOMITTAL (LTM) ●	A 481	48,7	+ 1,9	- 24,58	
FR0000120073	19/05/25 3,3	49,92	+ 0,1	161,64	2,07
AXA (CS) ●	A 3908	39,31	+ 0,98	- 4,03	
FR0000120028	05/05/25 2,15	39,44	- 4	41,39	5,47
BNP PARIBAS (BNP) ●	A 913	91,92	- 0,5	- 11,78	
FR0000120104	26/03/25 1,59	92,69	- 0,21	93,69	2,82
BOUYGUES (BO) ●	A 4672	46,82	+ 0,45	- 5,57	
FR0000120503	05/05/25 2	46,84	+ 0,58	46,95	4,27
BUREAU VERITAS (BV) ●	A 284	28,44	- 5,26	- 44,19	
FR0000120438	01/07/25 0,9	28,44	- 5,26	- 44,19	3,35
CAP-GENMI (CAP) ●	A 134,95	121,95	- 0,2	- 14,27	
FR0000125338	20/05/25 3,4	121,95	- 0,2	- 14,27	2,79
CARRIFOUR (CA) ●	A 14,29	14,29	+ 0,8	- 0,56	
FR0000120172	30/05/25 1,15	14,29	+ 0,8	- 0,56	8,04
CREDIT AGRICOLE (ACA) ●	A 186,95	18,745	+ 1,43	+ 6,81	
FR0000125452	26/05/25 11	18,745	+ 1,43	+ 6,81	5,87
DANONE (DN) ●	A 6912	70,28	- 1,91	- 8,47	
FR0000120444	05/05/25 1,16	70,28	- 1,91	- 8,47	3,06
DASSAULT SYSTEMES (DSY) ●	A 23,23	22,35	- 0,34	- 6,25	
FR0000120178	26/05/25 0,28	22,35	- 0,34	- 6,25	1,16
EFFAGE (EFG) ●	A 126,05	12,7	+ 1,27	+ 4,28	
FR0000120452	21/05/25 4,7	12,7	+ 1,27	+ 4,28	3,68
ENGIE (ENGI) ●	A 25,22	25,63	+ 2,28	- 14,37	1,21
FR0000120488	25/04/25 1,48	25,63	+ 2,28	- 14,37	2,25
ESSENBOROUGH (ESB) ●	A 257,8	25,9	- 0,31	- 8,19	
FR0000120697	07/05/25 3,95	25,9	- 0,31	- 8,19	1,54
EUROFINS SERVICE (EFC) ●	A 68,62	67,88	+ 0,3	- 8,78	
FR0000120043	28/04/25 0,51	67,88	+ 0,3	- 8,78	0,88
EURONEXT NV (ENX) ●	A 119	113,9	- 3,96	- 11,02	
NL0000294724	26/05/25 2,47	113,9	- 3,96	- 11,02	2,55
HERMES INTL (RVS) ●	A 20,42	20,02	- 1,48	- 5,66	
FR0000122292	05/05/25 2,25	20,02	- 1,48	- 5,66	1,12
KERING (KER) ●	A 261,85	258,55	- 14,1	- 32,05	
FR0000121485	13/01/26 1,25	258,55	- 14,1	- 32,05	0,48

SRD

VALEURS MNÉMO / INFO / OST	OLV VOL	CLOT	% VEIL	% AN	BPA
ISN / DÉVISE / DATE DÉTACH. / DIV	NB TITRES	HAUT	% MOIS	HAUT AN PER	AN PER
74SOFTWARE (74SH) ▲	B 3015	36,3	- 0,55	- 12,63	
FR0010104090	05/06/23 0,4	36,3	- 0,55	- 12,63	35,7
AB SCIENCE (AB) ▲	C 144	1,394	- 1,34	- 9,24	
FR0000127044	01/06/25 1,3	1,394	- 1,34	- 9,24	1,34
ABC ARBITRAGE (ABC) ▲	B 535	5,63	- 0,36	- 2,41	
FR0000120403	02/12/25 0,1	5,63	- 0,36	- 2,41	1,81
ABINITYX PHARMA (ABINX) ▲	B 388	3,815	- 1,17	- 0,79	
FR0000126852	01/06/25 3,8	3,815	- 1,17	- 0,79	3,81
ABIVAX (ABVX) ▲	B 94,9	96,5	+ 2,99	- 19,85	
FR0000123284	01/06/25 94,9	96,5	+ 2,99	- 19,85	94,9
ADOCIA (ADOC) ▲	B 683	734	+ 7,31	+ 9,55	
FR0000121842	01/06/25 734	734	+ 7,31	+ 9,55	734
AÉROPORTS DE PARIS (ADP) ●●	A 111,5	110,5	- 0,9	- 6,81	
FR0000120401	03/06/25 3	110,5	- 0,9	- 6,81	2,72
AIR FRANCE-KLM (AF) ●	A 114,25	114,2	- 1,17	- 1,17	
FR0000120073	19/05/25 3,3	114,2	- 1,17	- 1,17	2,07
ALTAMIR (LTA) ●	B 29,45	29,37	- 0,1	- 2,1	
FR0000123837	26/05/25 106	29,37	- 0,1	- 2,1	3,61
AYYENS (AYV) ▲	A 12,58	12,64	- 0,51	- 2,6	
FR0000125862	16/12/25 0,42	12,64	- 0,51	- 2,6	3,41
ALPES (ALP) (ALP) ▲	B 26,8	26,5	- 0,75	- 4,54	
FR0000123324	21/03/25 1	26,5	- 0,75	- 4,54	3,77
ALTAREA (ALTA) ▲	A 17,6	17,8	+ 1,2	+ 7,48	
FR0000123219	11/06/25 8	17,8	+ 1,2	+ 7,48	3,5
ALSTOM (AL) ●●	A 27,21	27,84	+ 3,49	+ 10,61	
FR0000120475	17/03/25 0,25	27,84	+ 3,49	+ 10,61	2,14
ALTEC (ATE) ●	A 82,75	76,05	- 8,04	- 4,97	
FR0000121146	16/06/25 15	76,05	- 8,04	- 4,97	1,97
AMUNDI (AMUNDI) ●●	A 81,65	78,7	- 1,75	- 11,47	
FR0000120475	17/03/25 0,25	78,7	- 1,75	- 11,47	2,14
ANTIN INFRA PARTNERS (ANTIN) ▲	A 10,4	10,28	- 1,15	- 9,03	
FR0000120050	12/11/25 0,36	10,28	- 1,15	- 9,03	3,5
ARAMIS (ARMI) ●	A 4,6	4,58	- 0,45	- 1,08	
FR0000120034	08/07/25 1	4,58	- 0,45	- 1,08	2,14
ARCAN (ARC) ●	A 68,5	66,2	- 0,15	- 0,3	
FR0000120960	26/03/25 3,3	66,2	- 0,15	- 0,3	6,81
ARKEMA (AKE) ●●	A 51,7	52,85	+ 2,82	+ 1,34	
FR0000123833	26/05/25 36	52,85	+ 2,82	+ 1,34	6,81
ASSYSTEM (ASY) ●	A 47,11	46,8	- 0,48	- 48,25	
FR0000120148	08/07/25 1	46,8	- 0,48	- 48,25	2,14
ATOS SE (ATO) ●	A 58,95	58,1	- 7,05	- 7,83	
FR0000120054	14/05/25 0,19	58,1	- 7,05	- 7,83	1,97
AUBAY (AUB) ▲	B 61,3	59,1	- 3,59	- 3,5	
FR0000120073	19/05/25 3,3	59,1	- 3,59	- 3,5	2,07
BAINS MER MONACO (BAIN) ●	A 130	128	- 1,51	- 21,9	
FR0000120073	19/05/25 3,3	128	- 1,51	- 21,9	2,07
BASTIDE LE CONFORT (BLC) ▲	B 232	221	- 4,54	- 7,52	
FR0000120073	19/05/25 3,3	221	- 4,54	- 7,52	2,07
BÉNÉTEAU (BEN) ▲	B 8	7,945	- 0,19	- 4,32	
FR0000120073	19/05/25 3,3	7,945	- 0,19	- 4,32	2,07
BIOMERIEUX (BIO) ▲	A 97	97,35	+ 0,46	- 11,74	
FR0000120073	19/05/25 3,3	97,35	+ 0,46	- 11,74	2,07
BOLLORÉ (BOL) ▲	A 4,84	4,796	- 1,41	- 0,79	
FR0000120073	19/05/25 3,3	4,796	- 1,41	- 0,79	2,07
BONDUILLÉ (BOND) ▲	B 10,86	10,78	- 0,73	- 2,67	
FR0000120073	19/05/25 3,3	10,78	- 0,73	- 2,67	2,07
CARMILA (CAR) ▲	A 16,44	16,4	- 0,37	- 2,94	
FR0000120073	19/05/25 3,3	16,4	- 0,37	- 2,94	2,07
CASINO GUICHARD (CO) ▲	A 0,235	0,234	- 0,45	- 4,49	
FR0000120073	19/05/25 3,3	0,234	- 0,45	- 4,49	2,07
CASINO GUICHARD (CO) ▲	A 0,235	0,234	- 0,45	- 4,49	
FR0000120073	19/05/25 3,3	0,234	- 0,45	- 4,49	2,07

VALEURS FRANÇAISES

VALEURS MNÉMO / INFO / OST	OLV VOL	CLOT	% VEIL	% AN	BPA
ISN / DÉVISE / DATE DÉTACH. / DIV	NB TITRES	HAUT	% MOIS	HAUT AN PER	AN PER
CHE CHARGEURS INVEST. (CRI) ▲	B 10,22	10,22	- 0,2	+ 2,3	
FR0000120073	19/05/25 3,3	10,22	- 0,2	+ 2,3	2,07
COVIVO HOTELS (COVH) ▲	A 23,2	23,3	- 0,43	+ 2,19	
FR0000120073	19/05/25 3,3	23,3	- 0,43	+ 2,19	2,07
CHRISTIAN DIOR (CDI) ●	A 51,2	49,8	- 2,29	- 16,81	
FR0000120073	19/05/25 3,3	49,8	- 2,29	- 16,81	2,07
CLARINE (CLAR) ▲	A 29	28,44	- 1,13	- 2,29	
FR0000120073	19/05/25 3,3	28,44	- 1,13	- 2,29	2,07
COFACE (COFA) ▲	A 15,78	15,78	+ 0,32	- 0,32	
FR0000120073	19/05/25 3,3	15,78	+ 0,32	- 0,32	2,07
COVIVO (COV) ▲	A 53,95	53,65	- 0,09	- 5,1	
FR0000120073	19/05/25 3,3	53,65	- 0,09	- 5,1	2,07
CRAMM BIRE P.C. CC (CRBP2) ●	A 29,75	29,815	+ 0,25	+ 1,5	
FR0000120073	19/05/25 3,3	29,815	+ 0,25	+ 1,5	2,07
CRAMM NORD FR. (CNF) ●	A 286	28,6	- 0,63	+ 2,38	
FR0000120073	19/05/25 3,3	28,6	- 0,63	+ 2,38	2,07
CRAMM PARIS IDF (CAF) ●	A 118,8	118,5	- 0,17	- 5,91	
FR0000120073	19/05/25 3,3	118,5	- 0,17	- 5,91	2,07
DASSAULT AV. (NAV) ●●	A 321,2	317,8	- 0,25	- 16,07	
FR0000120073	19/05/25 3,3	317,8	- 0,25	- 16,07	2,07
DBV TECHNOLOGIES (DBV) ▲	B 3,8	3,825	+ 0,29	+ 1,12	
FR0000120073	19/05/25 3,3	3,825	+ 0,29	+ 1,12	2,07
DEEZER SA (DEEZR) ●	A 1195	1195	- 0,15	- 1,71	
FR0000120073	19/05/25 3,3	1195	- 0,15	- 1,71	2,07
DERICHEVILLOU (DRIC) ▲	A 10,15	10,15	- 0,06	- 1,59	
FR0000120073	19/05/25 3,3	10,15	- 0,06	- 1,59	2,07
EDENRED (EDEN) ●●	A 17,855	17,855	- 0,06	- 8,62	
FR0000120073	19/05/25 3,3	17,855	- 0,06	- 8,62	2,07
EXINOPS (EXIN) ●	C 23,45	23,45	- 0,77	- 2,19	
FR0000120073	19/05/25 3,3	23,45	- 0,77	- 2,19	2,07
ELECT.STRASBOURG (ELEC) ●	A 215	217	+ 0,93	+ 12,3	
FR0000120073	19/05/25 3,3	217	+ 0,93	+ 12,3	2,07
ELIOR (ELIOR) ●	A 19,15	19,15	- 0,06	- 1,59	
FR0000120073	19/05/25 3,3	19,15	- 0,06	- 1,59	2,07
ELIS (ELIS) ●	A 25,08	25,46	+ 0,33	+ 4,95	
FR0000120073	19/05/25 3,3	25,46	+ 0,33	+ 4,95	2,07
EMERIS (EMERIS) ●	A 14,24	13,96	- 1,89	- 2,58	
FR0000120073	19/05/25 3,3	13,96	- 1,89	- 2,58	2,07
ERAMET (ERAM) ●	A 67	66,05	- 1,36	- 18,77	
FR0000120073	19/05/25 3,3	66,05	- 1,36	- 18,77	2,07
EURAPI (EAPI) ●●	B 2132	2132	+ 1,41	- 5,1	
FR0000120073	19/05/25 3,3	2132	+ 1,41	- 5,1	2,07
EUROPEAN (EUA) ●	A 51,55	50,15	- 2,34	- 8,91	
FR0000120073	19/05/25 3,3	50,15	- 2,34	- 8,91	2,07
EUTELSAT COM. (ETL) ▲	A 2,245	2,215	- 1,34	- 28,84	
FR0000120073	19/05/25 3,3	2,215	- 1,34	- 28,84	2,07
EXAL TECHNOLOGIES (EXAL) ▲	B 1186	120,8	+ 2,12	+ 48,22	
FR0000120073	19/05/25 3,3	120,8	+ 2,12	+ 48,22	2,07
EXOSENS (EXENS) ●	A 53,7	54,9	+ 2,19	+ 13,41	
FR0000120073	19/05/25 3,3	54,9	+ 2,19	+ 13,41	2,07
FDJ UNITED (FDJ) ▲	A 22,46	22,46	- 0,46	- 23,68	
FR0000120073	19/05/25 3,3	22,46	- 0,46	- 23,68	2,07
FGEC AERO (FGA) ●	C 10,7	10,65	- 0,47	- 3,18	
FR0000120073	19/05/25 3,3	10,65	- 0,47	- 3,18	2,07
FNAC DARTY (FNAC) ▲	A 35,45	35,4	- 0,28	- 25,95	
FR0000120073	19/05/25 3,3	35,4	- 0,28	- 25,95	2,07
FORVIA (FORVIA) ●	A 14,04	14,045	+ 0,21	+ 3,12	
FR0000120073	19/05/25 3,3	14,045	+ 0,21	+ 3,12	2,07
FRANCE ENERGIE (FDE) ▲	B 375	35,5	- 3,01	- 1,81	
FR0000120073	19/05/25 3,3	35,5	- 3,01	- 1,81	2,07
GENIA (GENIA) ●●	A 77,8	77,7	- 0,19	- 3,96	
FR0000120073	19/05/25 3,3	77,7	- 0,19	- 3,96	2,07
GENIA (GENIA) ●●	A 77,8	77,7	- 0,19	- 3,96	
FR0000120073	19/05/25 3,3	77,7	- 0,19	- 3,96	2,07

A : Indicateur acompte, solde ou total du dividende. BPA : Bénéfice par action. PER : Price Earning Ratio. Les plus hauts et plus bas ajustés sont sur l'année civile. Les valeurs classées par ordre alphabétique sont regroupées en trois classes de capitalisation signalées par les lettres A



## carnet

## PORTRAIT

par Henri de Lestapis

## Alexandre Mars, le goût de la philanthropie

Alexandre Mars... Voilà un homme d'affaires qui doit démanger les esprits cupides. Non qu'il dénigre l'argent ! Mais celui que l'on surnomme parfois le « Bill Gates français » préfère, dit-il, l'employer à des fins altruistes. Ainsi, en est-il de sa fondation Epic, née aux États-Unis, qui a fêté ses dix ans fin 2025 et dont l'objectif est de rétablir la confiance entre les âmes charitables et les organismes à but non lucratif. Au fil de ses pérégrinations, l'entrepreneur en série, devenu millionnaire, a en effet constaté que les donateurs potentiels sont freinés par un manque de confiance dans les ONG, entravées, elles, par le manque de moyens. « Les donateurs doutent que 100 % de leurs dons soient bien orientés vers la cause affichée », observe Alexandre Mars. Epic est donc le garant de cette probité. »

Diplômé d'HEC après avoir grandi à Saint-Cloud, et « appartenant au petit pourcentage de la population des privilégiés » ainsi qu'il l'écrit lui-même dans un de ses livres « La révolution du partage » (Fayard), Alexandre Mars a aussi créé Blisce, un fonds d'investissement responsables ou encore Infinite, un système de financement solidaire, destiné aux admis des grandes écoles qui n'ont pas les moyens de payer leurs frais de scolarité. « La malchance du premier jour me révolte. Je sais que l'on peut changer les choses », insiste-t-il, d'une voix calme, appuyée par un regard bleu clair qui cherche à convaincre. Un sentiment qui lui vient tout droit de sa mère. Tous les jours, elle accueillait à la table familiale des écoliers moins chanceux que ses deux frères et lui. Il parle d'elle avec une tendre gratitude, tout comme il salue l'esprit entrepreneurial de son père, comme lui, chef d'entreprise.

**Prof d'histoire ou agent des forces spéciales**  
Piqué par la mouche des affaires, il a créé sa première société à 17 ans en organisant des concerts dans son lycée. A 20 ans, présentant qu'Internet allait damer le pion au Minitel, il a fondé l'agence Web A2X, et s'est heurté à la difficulté de convaincre des dirigeants d'entreprises de 50 ans lorsque l'on porte cheveux longs et jeans baggy... Mais ce sont surtout les confortables reventes de ses deux entreprises de la Tech, Phonevalley



Anne-Emmanuelle Thion

à Publicis Group et Scroon à BlackBerry, qui ont permis à cet entrepreneur pragmatique, vivant entre la France et les États-Unis, d'avoir les coudées franches pour se consacrer à des initiatives sociales.

« Vers la vingtaine, ma "bucket list" mêlait grands rêves et ambitions : devenir professeur d'histoire, travailler social ou même rejoindre les forces spéciales, se rappelle-t-il. Puis une rencontre marquante à HEC m'a judicieusement conseillé de mettre mes talents d'entrepreneur au service du social. Un déclic qui a changé ma trajectoire. » Ce choix ne l'empêche pas de se nourrir de livres d'histoire, et il a pu s'improviser professeur de ses trois enfants durant un voyage de sept mois autour du monde avec sa femme. Les forces spéciales seront pour une autre vie.

Alexandre Mars pratique néanmoins la course à pied et le Krav-maga, un sport de self-défense qui contraste avec son caractère ostensiblement doux. « C'est l'un des rares moments où je peux vraiment vider mon esprit. Cela m'aide à gérer le stress, à rester concentré face à l'adversaire et pleinement ancré dans l'instant présent », confie le quinquagénaire.

Sa collaboratrice Myriam Vander Elst, qui développe Epic à ses côtés, s'insurge contre ceux qui prétendent déceler en lui une philanthropie destinée à flatter son ego. « Il est très tourné vers sa famille, c'est un homme qui agit pour les autres avec une rare sincérité », affirme-t-elle en évoquant également sa sensibilité. « Il est entièrement investi dans son travail, il bosse trop ! Et il n'est pas toujours facile à suivre. » Sur les réseaux sociaux, Alexandre Mars a lancé son podcast intitulé « Pause ». Des émissions de plus d'une heure, en face-à-face avec des personnalités choisies, telles Jacques Attali, Christel Heydemann, Adriana Karembeu, Guillaume de Tonquédec... « "Pause" prend le temps de la réflexion. C'est l'anti-Instagram », dit-il. De pause, lui n'en prend guère. Mener « La révolution du partage » est un travail à plein temps. ■

## ENTREPRISES

**O2 Barbara Moser-Desmarest Justine Leroy**  
sont nommées, respectivement, directrice générale, membre du comité exécutif, et directrice du réseau de ce spécialiste des services à la personne.

Barbara Moser-Desmarest, 54 ans, diplômée de l'école de commerce Solvay, agrégée en sciences économiques à l'université Libre de Bruxelles, est titulaire d'un MBA de l'Insead. Elle a démarré dans le conseil en stratégie au BCG. Elle a notamment travaillé pour les Champagnes Laurent-Perrier, Petit Bateau et Orchestra-Prémaman. Plus récemment, elle assumait des fonctions de direction chez Vogo.

Justine Leroy, 39 ans, diplômée de la faculté de droit de Rennes et de l'IAE de Caen, a d'abord officié chez Agora Search et dans le cabinet Solantis. C'est en 2014 qu'elle a rejoint O2. D'abord chargée de recrutement, elle a évolué vers le contrôle de gestion avant de prendre la direction des succursales de la région Centre-Ouest. A partir de 2022, elle a accompagné l'ouverture de 100 nouvelles franchises.

**IVO CAPITAL PARTNERS Stéphane Dumas**  
est nommé responsable des risques de cette société de gestion.

Stéphane Dumas, 49 ans, diplômé en mathématiques appliquées de l'Ecole Centrale Paris, est titulaire d'un DEA en modélisation et méthodes mathématiques en économie de l'université de Paris-I. Il a

exercé comme senior risk officer chez HSBC Global Asset Management avant d'assumer les fonctions de responsable des risques et directeur général délégué chez Lutetia Capital. Il a aussi été responsable risques et information chez Schelcher Prince Gestion.

CONFÉDÉRATION NATIONALE DU CRÉDIT MUTUEL

**Priscille Szeradzki Emmanuelle Revolón**  
Priscille Szeradzki est élue directrice générale, et Emmanuelle Revolón devient directrice générale adjointe de la CNCM, organe central du réseau Crédit Mutuel.

Priscille Szeradzki, 40 ans, ancienne élève de l'ENA, diplômée de l'IEP de Lille, a œuvré au ministère de l'Economie, au ministère des Affaires étrangères et à l'Ofpra. Nommée directrice générale adjointe de la CNCM dès 2023, elle est aussi devenue directrice générale déléguée de la Caisse Centrale du Crédit Mutuel (CCCM). En 2024, elle avait été élue présidente de l'Association européenne des banques coopératives

Emmanuelle Revolón, 55 ans, diplômée de l'université de Paris-I, a rejoint la CNCM en 1999. D'abord en poste à l'inspection générale, elle a intégré la direction financière jusqu'à devenir directrice financière de la Confédération et de la CCCM en 2019. En 2023, elle avait été promue directrice générale adjointe chargée des finances de la CNCM et directrice générale déléguée de la CCCM.

Envoyez vos nominations à [carnetlesechos@nomination.fr](mailto:carnetlesechos@nomination.fr)



Ils sont nés un 4 février

- **Xavier Astolfi**, directeur général de Cristal Union, 56 ans.
- **Pierre Anjolras**, directeur général de Vinci, 60 ans.
- **Bertrand Barthélémy**, chairman et CEO d'Iver, 61 ans.
- **Eric Béranger**, CEO de MBDA, 63 ans.
- **Alice Cooper**, chanteur, 78 ans.
- **Francis Donnat**, président de Société Générale Luxembourg, secrétaire général groupe, 54 ans.
- **Serge Dorny**, directeur d'opéra, 64 ans.
- **Thierry Geoffroy**, PDG de Samsic, 58 ans.
- **Oscar de la Hoya**, boxeur, 53 ans.
- **Natalie Imbruglia**, chanteuse, 51 ans.
- **Patrick Le Hyaric**, ex-président-directeur de L'Humanité, ex-député européen, 69 ans.
- **William Leymergie**, animateur, 79 ans.
- **Matthieu de Lesseux**, coprésident de La Belle Forêt, 58 ans.
- **Jerome Powell**, président de la Fed, 73 ans.
- **Dan Quayle**, 44<sup>e</sup> vice-président des États-Unis, 79 ans.
- **Nairo Quintana**, cycliste, 36 ans.
- **Daniel Saada**, ex-CEO de France Télévisions Publicité, 80 ans.
- **Jean-Philippe Sarcos**, chef d'orchestre et organiste, 62 ans.
- **François Seners**, ex-secrétaire général du Conseil d'Etat, 68 ans.
- **Nicolas Suran**, ambassadeur de France en Slovaquie, 58 ans.
- **Haruka Tomatsu**, chanteuse, 36 ans.

## EURONEXT HORS SRD ACTIONS FRANÇAISES

ISIN	VALEUR	OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL
FR001185857	ABEO	Δ	C 89	8,9	8,8	8,86 - 0,45	1686
FR00140044X	ABIL DIAGNOSTICS	C	35	3,5	3,22	3,28 - 6,29	1012
FR0000064602	ACANTHE DEV.	C	0,24	0,24	0,24	0,248 + 2,94	85622
FR0000078661	ACTECS	Δ	C 0,98	0,98	0,93	0,958 - 1,24	2382
BE0974269102	ADC SNC	C				open	
FR0014007284	ADIS FARMA	B	1,46	1,47	1,315	1,37 - 5,52	109766
FR0013333077	AFFLUENT MEDICAL	B	268	2,89	2,21	2,81 + 0,36	187470
FR0000053027	AKWEL	Δ	B 7,86	8	7,86	7,88 - 1,53	29474
FR0000062465	ALAN ALLMAN	C	3,86	3,86	3,86	3,86	547
FR0000039216	ALTAREIT	ES30	530	530	530	530	1
FR0012185536	ARTEA	C	92	9,2	9,2	9,2	1
FR0000074783	ARTMARKETCOM	Δ	C 3,1	3,2	3,1	3,21 + 0,94	11887
FR0000076952	ARTOS NOM	A				open	0,58
FR0014003788	ARVERNE GROUP	B	4,72	4,94	4,68	4,84 - 5,68	11297
FR0011892700	ATEME	Δ	B 8,2	8,3	8,04	8,26 + 0,73	11999
FR0014554882	ATLAND	B	39,8	39,8	39,7	39,8	86
FR0000061780	AUGROS CP	C	5	5	5	5 - 18,4	23
FR0000039232	AUREA	Δ	C 6,06	6,16	5,8	5,8 - 3,97	3709
FR0014000717	AVENIR TELECOM	C	0,27	0,35	0,108	0,11 - 3,91	461927
FR001228399	BALYC	Δ	C 0,586	0,588	0,586	0,588 - 0,34	16048
FR0000062788	BARBARA BUI	C	4,26	4,26	4,26	4,26 + 0,47	155
FR0004023208	BASSAC	B	52,8	52,8	51	51,4 - 2,65	1087
FR0000074072	BOBEN INTERACTIVE	Δ	C 0,85	0,85	0,83	0,844 + 2,06	3015
BE0974280726	BOSENO	C	0,003	0,003	0,002	0,003 - 8,7	62542
FR0000062150	BLECKER	B				118 + 14,55	
FR0000061125	BORON	Δ	A 29,75	29,95	29,3	29,95 + 0,65	717
FR0000074254	BOURSE DIRECT	C	5,32	5,32	5,12	5,28	7575
FR0000061137	BURELLE	A	4,2	4,16	4,12	4,16 + 0,73	124
SN0000033152	C.F.O.A.	C	22,4	22,4	22,4	22,4 - 25,33	112
FR0000045844	CA TOULOUSE ST OC	C	11,55	11,58	11,09	115 - 0,35	3048
FR001093978	CBO TERRITOIRE	C	3,72	3,73	3,7	3,71 - 0,54	15877
FR0000032475	CH-COMPAGNIE FCNC	C				14	
FR0000060907	CH-AUSSERA	C				301	
FR0013426004	CLARANCA SE	Δ	C 1,24	1,248	1,186	1,18 - 4,03	161586
FR0004010763	COHERS	Δ	C			1,11 - 0,33	
FR0000063593	COURTOIS	C				14	
FR0000044323	CIRCAM ALPES PROV.	C	138,02	138,02	138,02	138,02 + 0,01	5
FR0000185506	CIRCAM ATL. VENDEE	C	141,02	141,02	138,02	138,02 - 14	173
FR0000045213	CIRCAM ILLE-VILAINE	C	105,5	105,78	105,5	105,78 + 1,65	48
FR0010410553	CIRCAM LANGUEDOC	C	79,7	80,8	79,7	80,48 + 0,36	559
FR0000045239	CIRCAM LOIRE HAUTE	C	98,56	99	98,56	99 - 0,46	13
FR0000045551	CIRCAM MORBIHAN	C	109,52	109,52	106,32	106,72 - 2,54	364
FR0000044364	CIRCAM NORM. SEINE	C	147,2	148,52	146,8	148 + 0,54	6,9
FR0000045346	CIRCAM SUD RHONE	C	199	199	194,6	196 - 1,51	679
FR0000045304	CIRCAM TOURNAI	C	122	124	122	122,2 - 3,73	130

## EURONEXT HORS SRD Suite ACTIONS FRANÇAISES

ISIN	VALEUR	OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL
FR0000050385	CROSSWOOD	C				126	
FR0000062978	DEKUPLE	Δ	C 279	279	272	278 - 0,72	569
FR0000062600	DOCKPETRAMBES	ES50	870	870	870	870 + 2,35	5
FR0010428771	EAGLE FOOTBALL GR	Δ	C 1,86	1,9	1,86	1,87 + 1,08	2658
FR0000033719	ELECT ET EAUX MAD.	C	2,78	2,78	2,78	2,78 + 5,3	68
FR0000061478	ELUSIA FOND INV.	C				open	
FR0004422638	EXEL INDUSTRIES	B	39,4	40	39,4	40 + 1,52	609
FR0014003404	EXPLICSIPS PROCHIM	C				128	
FR0000062101	FCASINO CANNES	ES230	2360	2360	2360	2360	15
FR0000033184	FLRSP	C				0,18 - 7,81	
FR0000061418	FOUCHAL OFF.SOL.	C	26,8	26,8	26,8	26,8	5
FR0000060535	FOUCHAL REAL EST.	B	171	171	171	171 + 0,59	1
FR0000060824	FINANCIERE MARJOS	C				121	
FR0000061530	FINOIERE INVEST	C				62	
FR0010410322	FONCIERE INEA	B	34,3	34,4	33,7	33,8 - 1,46	796
FR0000053944	FONCIERE VOLTA	C	8,35	9,05	8,35	9,05 + 8,38	204
FR0000050561	FOREST-EQUATORIALE	C				125	
FR0000051583	FORSEER POWER SA	B	0,252	0,252	0,247	0,252	3704
FR0010588279	FREY	B	29,8	30	29,8	30 + 0,67	330
FR0000071973	FSDV	C	18	18	18	18	1
FR0000034894	GAUMONT	ES100	100	100	100	100 - 0,99	1
FR0000053035	GEA	Δ	C 85,5	85,5	85	85	57
CH0308403085	GENEURE NEW	Δ	B			open	
FR0011813985	GENSH-T BIOLOGICALS	B	0,078	0,079	0,075	0,076 - 2,44	73208
FR0000061459	GERARD PERRIER	B	88	88,6	87,8	88,4 + 0,46	237
FR0000055711	GRANDES VOLTZ	C	206	208	205	205 - 0,49	414
FR0000039675	GROUPE CRT	Δ	B 66,4	67	66	66,8 + 1,83	1144
FR0004010338	GROUPE JAJ	C				118 - 1,6	
FR0012613648	GROUPE PARTOUCHE	B	178	178	175	178 - 0,57	765
FR0010410464	GROUPE PIZZORNO	C	61,4	61,4	61,4	61,4 + 0,33	173
FR0004155000	GROUPE SPM	Δ	C 1,7	1,7	1,7	1,7 + 0,3	1868
FR0000061722	QUILLEMONT	Δ	C 4,69	4,69	4,55	4,6 - 2,13	2734
FR0000061755	HAULTCOTE GROUP	Δ	B 238	238	233	237 - 4,82	14007
FR0004161801	HOTELS DE PARIS	C	1,94	1,94	1,94	1,94 + 7,18	40
FR0014003114	HYDROGENE FRANCE	Δ	B 3,82	3,84	3,28	3,3 - 14,06	21848
FR0000051953	ICI	B	736	736	734	736	92
FR0000031243	IMMC DASSAULT	B	50,8	51	50,6	50,8 + 0,8	304
FR0000064958	INTEKA	C				15	
FR001287241	JACQUES BOGART	Δ	C			381	
FR0000061607	LACROIX GROUP	C	12,2	12,4	12,1	12,35 + 9,43	10678
FR0014003113	LATECOERE	B	0,017	0,017	0,017	0,017 - 1,18	2714886
FR0006864484	LAURENT-PERRIER	B	90,2	90,6	90,2	90,2 + 0,22	175
FR0014009101	LHYFE	B	2,725	2,835	2,72	2,8 + 1,82	41520
FR0004155297	LINEATA SERVICES	Δ	B 41,6	42	41,6	41,7	681
FR0004170017	LNA SANTE	B	236	236	234	235	1496

## EURONEXT HORS SRD Suite ACTIONS FRANÇAISES

ISIN	VALEUR	OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL
FR0000062756	MAISON POMMERY	C	114	1156	114	- 0,87	1503
FR001335341	MAISONS DU MONDE	B	167	167	164,2	- 1,08	293
FR0000030074	MALTERNES F-BELGES	C905	940	905	940	+ 3,87	12
MA000007488	MARCO TELECOM	95	10	9,9	10	+ 1,01	6
FR0000060873	MBVMS	Δ	C 2,85	2,85	2,81	2,85	1252
FR0000064404	MEDIA 6	Δ	C 94	94	94	+ 4,44	11
FR0012296200	MEMSCAP	C	4,35	4,48	4,31	4,39 + 2,57	19559
FR0004008617	MYHOTELMATCH	C	0,257	0,26	0,252	0,262 - 0,4	212
FR0004003146	NR21	C				17	
FR0000121691	NRJ GROUP	B	714	714	704	708 - 0,56	3539
FR0000032680	CECEO	Δ	B 9,24	9,26	9,24	9,26 + 0,22	595
NL0015000H14	ONWARD MEDICAL	4,28	4,33	4,17	4,17	- 2,57	
FR0000060506	ORIEGE	C	0,269	0,27	0,264	0,266 - 1,48	720
FR0010263202	PARIF	Δ	C 334	334	334	334	1
FR001027135	PATRIMOINE ET COMM	B	235	241	239	241	121
FR001252186	PLASTIQUES DU VAL	C	257	314	256	3,02 + 3,78	58336
FR00041052561	PROACTIS	C	0,048	0,048	0,044	0,048 + 2,3	6830
FR0000045601	ROBERTET (C)	B 7401	7401	7401	7401	- 0,26	1
FR0000045619	ROBERTET COV N	B			50		
FR001344173	ROCHE BOBIE SA	B	26	274	26	26,8	1223
FR000004519	S.T.DUPONT	C	0,061	0,09	0,091	0,091	1628
FR0000060121	SAINT JEAN GROUPE	C	206	216	206	216 + 4,95	40
FR0000060071	SAMSE	B	123	132,5	123	123,5 + 3,66	127
FR0001020107	SANVENIA	B	60	60,2	60	60,2 + 0,33	67
FR0001231019	SCBSM	Δ	C	60		91	
GB00BZ1YN88	SEGRO	A			9999		
FR0004175842	SELECTRENT	B	835	835	815	83,5	1
FR001505682	SERGEFERRARI GP	C	828	828	82	8,2 - 0,73	1622
FR000306558	SHOWROOMS EXPRESS	B	0,75	0,766	0,742	0,796	27003
FR000209085	SOC FRANC CAPIVINE	C	19	19	18,9	18,9 + 0,51	33
FR0000078321	SCDITECH	C	5,75	5,75	5,75	5,75 + 0,88	951
FR0014051410	SOLOCAL	C	4,64	4,64	4,58	4,58 - 1,5	9032
FR0000061307	TAYNNIH	C	4,7	4,7	4,7	4,7 + 1,75	3666
CH0108175645	TELEVERBIE	C	58	58	58	- 17	15
FR0004008M47	TERACT	B	307	307	307	3,07	903
FR0000036818	TOUR EIFFEL	Δ	B 414	415	41	4,11 - 0,73	2334
FR0000035784	TRANSITEVERGREEN	Δ	C			033	
FR0000074197	UNION TECH INFOR	C	0,124	0,124	0,124	0,124 - 0,4	2
FR0003051062	VAN TTA	B	0,115	0,117	0,14	0,117 + 1,92	20604
FR000291245	VERIMATRIK	B	0,2	0,2	0,92	0,198 - 0,75	10074
FR000309096	VITURA	B	382	382	382	3,82	1
FR002532810	WAGA ENERGY	B	23	23	22	- 3,72	151
BVG98871068	ZQ LIMITED	C	23			61	



# Les Echos

# SPÉCIAL

## GESTION DES RISQUES

**ENJEUX** Les professionnels du secteur se réunissent à Deauville du 4 au 6 février sur fond de crises multiples. Alors que les tarifs d'assurance sont en baisse, particulièrement dans le cyber, la situation internationale très volatile devrait peser sur les discussions.

# Après Davos, les tensions géopolitiques s'imposent à l'agenda des risk managers

Thibaut Madelin

Menace d'annexion du Groenland par Donald Trump, enivré par son enlèvement du président vénézuélien Nicolas Maduro, tensions persistantes au Moyen-Orient, nouvel hiver sous les bombes russes en Ukraine, attaque informatique contre La Poste, pénurie de puces Nexperia dans l'automobile, incendies en Australie, instabilité politique dans une France surendettée...

Après Davos fin janvier, rarement le climat aura été aussi intense pour les professionnels du risque, qui se réunissent du 4 au 6 février à Deauville à l'occasion des rencontres annuelles de l'Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise (Amrae). Et leur fonction, aussi clé pour des groupes français soucieux d'aller chercher la croissance à l'étranger sans ignorer les dangers.

### Baisse des prix

Alors que ce contexte anxiogène devrait faire exploser les prix d'assurance, c'est l'inverse qui se produit. « Nous sommes dans un marché favorable aux acheteurs d'assurances, déclare Denis Bicheron, directeur des placements CRB chez WTW France. Il y a une capacité abondante et des prix qui baissent quasiment sur toutes les lignes. » L'expert cite des réductions de 10 à 15 % dans l'assurance dommage des entreprises ou encore de 25 à 30 % sur les lignes financières, qui incluent le cyber ou la responsabilité civile des mandataires sociaux. À l'origine : les bons résultats techniques enregistrés par les assureurs (et les réassureurs), qui vont chercher des affaires chez les autres en baissant leurs tarifs, explique l'expert.

« Dans le cyber, il y a aussi eu une réaction de certaines grandes entreprises », souligne Sarah Delhelle, directrice distribution chez Allianz



La politique du président américain Donald Trump a une influence directe sur les entreprises et les assureurs. Photo Evelyn Hockstein/Reuters

Commercial France. Michelin, Sonepar et plusieurs autres se sont ainsi réunis pour créer une captive d'assurance, Miris, en 2023, qui leur a permis de s'auto-assurer en partie. Résultat : « Il y a encore deux, trois ans, les prix étaient beaucoup plus élevés », reconnaît l'experte.

Cette détente sur les prix n'est pas universelle. Les collectivités, soumises aux émeutes notamment, ont certes moins de mal à s'assurer mais doivent payer le prix. Idem pour l'assurance automobile. « C'est une branche en tension parce que le coût des réparations augmente de manière très importante », souligne Edouard

de Domecy, directeur général adjoint et directeur des activités corporate risk & broking chez WTW France, citant les coûts de main-d'œuvre et des pièces de rechange, a fortiori dans l'électricité, ou l'inflation sur les sinistres corporels. Par ailleurs, de nouveaux risques apparaissent, dont l'intelligence artificielle, qui est passée de la 10<sup>e</sup> à la 2<sup>e</sup> position dans le baromètre mondial des risques d'Allianz. « C'est un risque sur lequel les assureurs vont devoir se pencher très vite », reconnaît Sarah Delhelle. Fuite de données confidentielles donnant lieu à de la fraude ou de l'espionnage

### Le Top 10 des risques mondiaux pour les entreprises en 2026

En % des 3.338 répondants du baromètre

Classement	Risques	2026	2025
1	Incidents cyber (cybercrimes, défaillances informatiques, violation de données...)	42	38
2	Intelligence artificielle (défis liés à la mise en œuvre, risques liés à la responsabilité, désinformation/mésinformation)	32	10
3	Interruptions d'activités (y compris les perturbations de la chaîne logistique)	29	31
4	Évolutions législatives et réglementaires (nouvelles directives, protectionnisme...)	26	25
5	Catastrophes naturelles (tempête, inondation, tremblement de terre...)	21	29
6	Changement climatique (risques physiques, opérationnels et financiers)	19	19
7	Risques politiques (instabilité politique, guerre, terrorisme, conflits sociaux...)	15	14
8	Évolutions macro-économiques (inflation/déflation, austérité...)	14	15
9	Incendie, explosion	13	17
10	Évolutions de marchés (concurrence accrue, fusions-acquisitions, volatilité)	13	14

« LES ECHOS » / SOURCE : ALLIANZ

« Le risque géopolitique, ce n'est plus un bruit de fond, c'est vraiment au centre de l'agenda des Comex. »

OLIVER WILD  
Vice-président de l'Amrae

aussi du marché. « Il y a un décalage entre ce que les entreprises attendent et ce que les assureurs leur proposent », constate Grégoire Dutertre, président de la commission géopolitique de l'Amrae. Il cite les exclusions de zones géographiques, les prix et les franchises élevés, mais reconnaît que les entreprises doivent aussi professionnaliser leur gestion du risque géopolitique.

Dans ce contexte, les entreprises pourraient être confrontées à une nouvelle vague de consolidation. Ces derniers mois, Volante a fermé en France, où le canadien Intact Insurance s'est au contraire installé après avoir acheté RSA ; le bermudien Everest a cédé un portefeuille à l'américain AIG, qui a lui-même fait l'objet de rumeurs d'acquisition par Chubb. De son côté, l'allemand Munich Re cherche une cible dans l'assurance grands risques. ■

### Sur le Web

- **GÉOSPATIAL**  
Quand la géographie se met au service du renseignement.
- **PRÉVENTION**  
Les assureurs éduquent les PME.
- **NUMÉRIQUE**  
Et si Trump interdisait à Microsoft de fournir ses services à mon entreprise ?



KONICA MINOLTA

## UN EXPERT IT À VOS CÔTÉS, AU QUOTIDIEN

POUR UNE GESTION SIMPLIFIÉE ET SÉCURISÉE.

CONFIEZ VOTRE INFORMATIQUE À UN EXPERT CYBER CERTIFIÉ.

Giving Shape to Ideas\*

Konica Minolta Business Solutions France  
365-367 route de Saint-Germain 78424 Carrières-sur-Seine Cedex. S.A.S au capital de 46.290.375 € - RCS Versailles B302 695 614

\*Donnez vie à vos idées



EXPERT CYBER  
LABORATOIRE CERTIFIÉ  
LABORATOIRE CERTIFIÉ  
LABORATOIRE CERTIFIÉ



serein IT

SCANNEZ POUR DEMANDER UN AUDIT





# « Il faut que les efforts des entreprises soient reconnus dans les offres des assureurs »

**INTERVIEW** François Beaume alerte sur la montée des risques géopolitiques dans les priorités des entreprises. Il appelle les assureurs à mieux prendre en compte leurs actions de prévention face aux risques climatiques, cyber et géopolitiques.

Propos recueillis par  
Thibaut Madelin

Qu'est-ce qui, début 2026, préoccupe le plus les risk managers ?

C'est la suite de ce qui nous a occupés en 2025. Il y a les sujets climatiques, géopolitiques et, d'une certaine façon, sociétaux. Avec, peut-être, un quatrième sujet qui concerne les ruptures technologiques, l'intelligence artificielle et tous les corollaires, comme les centres de données, la consommation énergétique ou la pression sur les ressources.

Comment les entreprises se préparent-elles aux risques géopolitiques ?

Ukraine, Gaza, Venezuela, il y a beaucoup de zones de tensions dans le monde. Elles ont des répercussions sur les entreprises, mais aussi sur nous en tant qu'individus. Les possibilités d'appel à la mobilisation peuvent en faire partie. A ce titre, nous allons signer un partenariat entre l'Amrae et la Garde nationale, pour y faire reconnaître les compétences de la profession de risk manager qui voudraient intégrer la réserve.

Ça veut dire que les entreprises se mettent en ordre de bataille pour un éventuel conflit ?

On n'en est probablement pas là. Mais le chef d'état-major des armées a clairement dit qu'il allait falloir se

**FRANÇOIS BEAUME**  
Président de  
l'Association pour  
le management  
des risques et  
des assurances de  
l'entreprise (Amrae)

préparer à un moment ou à un autre. Aujourd'hui, un peu comme le risque cyber à une époque, le risque géopolitique monte très haut dans les cartographies des risques. C'est devenu une des priorités dans la réflexion stratégique des entreprises. Au début, cela concernait davantage les tarifs douaniers. Maintenant, cela peut toucher les ressources humaines...

Dans quel sens ?

Rappelez-vous. En février 2022, toutes les entreprises n'étaient pas forcément présentes en Ukraine, mais elles pouvaient être dans un pays limitrophe comme la Pologne. Beaucoup d'Ukrainiens sont repartis dans leur pays pour participer à l'effort de guerre. En tant que risk manager, on doit faire un effort pour comprendre cette dynamique. Il faut mettre en place, s'il n'existe pas déjà, un dispositif de veille sur les territoires et les sujets pertinents, et sans doute travailler avec d'autres écosystèmes parce que c'est une matière un peu différente.



Les risques climatiques et cyber sont des préoccupations majeures des organisations. Photo Laetitia Notarianni/Hans Lucas via AFP

Est-ce que les autres risques passent au second plan ?

Je ne dirais pas ça parce que le risque climatique, le risque cyber restent des préoccupations majeures des organisations. Ça vient s'ajouter. Dans le risque climatique et le cyber, on est dans un temps de suivi. Dans le risque géopolitique, on est encore dans le temps de la structuration d'un dispositif de suivi. Et tout cela va s'imbriquer. Une des principales complexités que le risk manager va avoir à résoudre, ce sont les inter-

connexions de risques. Si demain, on a un événement sur Taïwan, il y aura forcément un impact sur l'approvisionnement en puces, etc.

Comment les assureurs réagissent-ils à cette nouvelle donne ?

On est aux frontières de l'insurabilité sur certains sujets parce qu'il y a des risques qui deviennent récurrents et sont à la limite de l'aléa. C'est le cas de certains risques climatiques très localisés, où l'assureur a tendance à se retirer et traiter tout le

monde de la même manière. Pour un gestionnaire de risques qui a mis en place des mesures de prévention, c'est frustrant. Son risque résiduel est complètement différent de celui de la société d'à côté qui n'a rien fait, mais il est souvent traité de la même manière. C'est un sujet de discussion que nous avons avec les assureurs. Il faut que les efforts de gestion des risques et de prévention des assurés soient reconnus dans l'offre assurantielle. C'est vrai notamment pour le climat, le cyber, les émeutes ou le risque géopolitique.

Les captives peuvent aussi aider. L'intérêt des entreprises reste-t-il intact ?

Il est toujours fort. En 2025, cinq nouvelles captives ont été agréées. C'est un bon outil pour rester assuré. Quand vous avez une captive de réassurance, vous devenez un assureur comme les autres, avec un compte de résultat assurantiel. Donc, vous avez une sorte de décideur qui vous permet d'être mieux compris des assureurs et de comprendre les assureurs. Vous vous rendez beaucoup plus lisible du marché. Dans le cadre de notre partenariat avec le Medef, nous allons monter des groupes de discussion pour faire de la pédagogie.

La France est-elle un risque politique, avec un gouvernement qui peine à adopter un budget ?

Effectivement, la France n'échappe pas à cette logique-là. Ça complexifie beaucoup de choses pour les entreprises et les organisations. Et on n'est pas à l'abri d'effets de bord négatifs, comme on l'a vu avec la surprime émeute qui a défrayé la chronique début décembre et contre laquelle nous avons pris position. ■



« Aujourd'hui, un peu comme le risque cyber à une époque, le risque géopolitique monte très haut dans les cartographies des risques. C'est devenu une des priorités dans la réflexion stratégique des entreprises. »

## Le modèle de l'assurance s'adapte aux chocs climatiques

La multiplication des événements climatiques met le modèle assurantiel sous tension. Face à des risques plus fréquents, les assureurs doivent renforcer leur discipline de souscription et innover.

Mallory Lalanne

En 2025, les événements climatiques ont imposé une facture considérable à l'économie mondiale. Selon les estimations du Swiss Re Institute, publiées mi-décembre, les pertes assurées

liées aux catastrophes naturelles ont atteint environ 107 milliards de dollars, soit près de 100 milliards d'euros. Ce montant reste toutefois inférieur aux prévisions initiales de Swiss Re, qui tablaient sur 150 milliards de dollars. « Une partie des aléas, comme les vagues de chaleur et

le stress hydrique, ne sont pas pris en compte dans les statistiques car ils ne sont pas couverts par les assurances. La facture est donc plus importante », nuance Michel Josset, vice-président de l'Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise (Amrae)

et président de la commission Prévention et Dommages.

En France, les aléas climatiques ont coûté environ 5 milliards d'euros en 2024, selon France Assureurs, dont plusieurs centaines de millions liés aux tempêtes et aux cyclones. Ces événements ont recentré l'attention sur le resserrement des conditions de souscription et sur la nécessité de revoir les modèles de risque. Sur certains marchés, ces conditions deviennent particulièrement contraignantes. Aux Etats-Unis, plusieurs assureurs ont déjà limité ou suspendu la vente de nouvelles polices immobilières dans les zones à haut risque d'incendies ou d'inondations, confrontés à l'augmentation des pertes.

**Assurances paramétriques**

Malgré une hausse constante des sinistres, les coûts restent en France contenus depuis le début de 2025. « Il n'y a pas de rupture du système assurantiel. Notre modèle reste solide avec la mise en place du régime des catastrophes naturelles depuis les années 1980. Les réserves sont importantes et dimensionnées pour les années à venir. La hausse des surprises en 2025, destinée à faire face à l'augmentation de la fréquence et de la sinistralité, contribue par ailleurs à la stabilité du système », rapporte Benjamin Verlingue, PDG du groupe Adélaïde, spécialisé dans le conseil et les services en assurances.

Si le modèle assurantiel français démontre sa résilience, cette stabilité repose néanmoins sur un équilibre de plus en plus exigeant. Face à l'intensification des aléas climatiques, les assureurs sont contraints d'adapter en permanence leurs pratiques afin de préserver la solidité du système sur le long terme. Ils investissent notamment dans de nouveaux outils de modélisation des risques et explorent des solutions alternatives, telles que les assurances paramétriques, qui déclenchent un paiement en fonction de conditions météorologiques plutôt que sur la base des pertes constatées. « Ces modèles de transfert de risque doivent encore être challengés », considère Benjamin Verlingue.

Cette dynamique d'innovation ne remet pas, pour autant, en cause les fondamentaux du métier d'assureur, qui reste très sensible à la connaissance fine du risque que peuvent porter les entreprises. « Les organisations doivent cartographier leurs expositions, leurs vulnérabilités de manière à comprendre comment les aléas vont se manifester, à anticiper des mesures d'adaptation, organisationnelles », estime Michel Josset.

Elles doivent aussi avoir une vision pluriannuelle la plus objective possible sur les risques majeurs, leurs conséquences sur le bilan de l'entreprise et les investissements alloués en face. ■

**DEAUVILLE  
A SES ACTEURS  
DE PRÉFÉRENCE,  
L'ASSURANCE  
AUSSI !**

  
**albingia**  
L'assureur de préférence.

Spécialiste des risques d'entreprises, Albingia s'appuie exclusivement sur un réseau de + 5 800 courtiers partenaires partout en France depuis ses 7 délégations.

Strasbourg | Paris | Bordeaux | Marseille | Lyon | Lille | Nantes



Les pertes assurées liées aux catastrophes naturelles ont atteint 107 milliards de dollars en 2025. Photo Fred Tanneau/AFP



# Cybersécurité : raisonner sur toute sa chaîne de valeur

**HIGH TECH** Les cybermenaces ne s'arrêtent plus aux frontières du système d'information de l'entreprise. La sécurisation de la chaîne de fournisseurs suppose une vision globale et des arbitrages qui dépassent le seul périmètre des équipes techniques.

**F**in décembre, une attaque par déni de service a suffi à rendre indisponibles des services numériques du groupe La Poste. Pendant plusieurs jours, le suivi des colis et les paiements électroniques ont été perturbés au moment où le besoin de continuité était le plus fort. L'objectif de cette manœuvre, qui consiste à saturer les serveurs avec un volume massif de requêtes ? Bloquer l'activité et fragiliser l'image de l'entreprise.

En 2024, les cyberattaques ont coûté autour de 300 millions d'euros aux sociétés françaises, selon un porte-parole du Clusif, l'association de référence de la sécurité numérique. Le phishing, qui encourage les victimes à cliquer sur un lien malveillant pour compromettre des identifiants, reste de loin la menace la plus répandue. « Une très grande majorité des attaques réussies débutent par un e-mail frauduleux, illustrant la persistance de ce vecteur d'intrusion classique mais toujours performant », commente Odile Duthil, présidente du Clusif.

**Manipulation et sophistication**

Cette combinaison entre manipulation et sophistication technique marque une nouvelle étape dans la progression des cybermenaces, qui ne s'arrêtent plus aux frontières du système d'information de l'entreprise. « Nous avons constaté une

évolution de la menace ces dix dernières années. Les attaques visent de plus en plus nos filiales et la supply chain. Lorsqu'on a plusieurs dizaines de milliers de fournisseurs et des centaines de milliers de sous-traitants dans le monde, cela reste complexe à sécuriser », rapporte Pascal Andrei, directeur de la sûreté au sein d'Airbus.

**Les plus petits fournisseurs sont particulièrement exposés aux attaques par ransomware et constituent, de fait, des maillons de vulnérabilité pour les grands donneurs d'ordres avec lesquels ils travaillent.**

Les plus petits d'entre eux sont particulièrement exposés aux attaques par ransomware et constituent, de fait, des maillons de vulnérabilité pour Airbus et les grands donneurs d'ordres avec lesquels ils travaillent. Pour contourner ces risques, le groupe hiérarchise ses fournisseurs selon leur niveau de criticité et mène régulièrement des audits afin de promouvoir les bonnes pratiques.



Le risque cyber a rejoint le risque financier au sein des comités de gestion des risques. Photo iStock

La sécurisation de la chaîne de fournisseurs suppose une vision globale et des arbitrages qui dépassent le seul périmètre des équipes techniques. « La gouvernance est devenue un pilier central de notre stratégie. Je m'entretiens tous les

mois avec le président exécutif du groupe pour échanger sur le panorama des risques mondiaux et les dispositifs mis en place », rapporte Pascal Andrei.

La sensibilisation des collaborateurs reste par ailleurs un axe ma-

jeur de prévention. Former, tester chaque mois les équipes permet aussi de réduire considérablement les risques liés aux e-mails malveillants. « Nous recevons plusieurs centaines de millions d'emails de l'extérieur, dont un tiers environ cor-

respond à des tentatives d'attaque qui sont bloquées en amont, avant d'atteindre les collaborateurs. Nous nous appuyons sur l'IA pour détecter des comportements anormaux, mais cela ne suffit pas. D'où l'importance de mener des campagnes régulières de sensibilisation », précise Philippe Cotelle, responsable du management des risques assurances d'Airbus Defence & Space.

**Maîtrise globale**

Cette approche, qui s'inscrit dans une logique de maîtrise globale du risque cyber, est scrutée de près par les assureurs. « Le marché de la cyberassurance s'est assaini depuis 2021, rendant les couvertures plus abordables, aussi bien pour les petites structures, portées par des insurtechs combinant assurance et services, que pour les grandes entreprises avec les assureurs historiques », constate Sébastien Hager, expert sur les sujets cyber au sein du cabinet Siaci Diot.

En contrepartie, les assureurs attendent un niveau de maturité renforcé en matière de prévention. « Les assureurs exigent des questionnaires de sécurité détaillés, proches d'audits, et des informations sur la gouvernance, la gestion des accès, les outils de détection ou les exercices de crise », rapporte Odile Duthil. Ce niveau de protection conditionne ainsi directement les primes et les plafonds de garantie. — M. L.

## Les supply chains au défi d'une meilleure anticipation des tensions

**Sous l'effet des tensions géopolitiques, des sanctions économiques et des dépendances stratégiques, la gestion de la chaîne d'approvisionnement nécessite une capacité d'anticipation renforcée.**

Blocage d'un port stratégique, tensions diplomatiques soudaines, sanctions économiques ou ruptures d'approvisionnement inattendues. En quelques heures, un événement géopolitique peut désorganiser l'ensemble de la chaîne de valeur d'une entreprise. Face à cette vulnérabilité accrue, les entreprises tentent de s'organiser avec la mise en place de gouvernances structurées autour de comités de risques réunissant direction générale, équipes opérationnelles et risk managers.

« Tous ces paramètres augmentent la nécessité de travailler de manière beaucoup plus collégiale et de placer la fonction supply chain au plus haut niveau de l'entreprise. Si le risk manager conserve un rôle clé dans l'identification et la quantification des risques, la priorisation des actions devient collégiale », constate Isabelle Crémieux, directrice des assurances du groupe de transport routier de marchandises Zamenhof-Jacky Perrenot.

**Sécuriser les fournisseurs de rang 1 et 2**

L'objectif de cette gouvernance est double : décloisonner les fonctions et croiser les regards afin d'analyser les vulnérabilités sous différents angles et de mieux anticiper les points de blocage. « Cette organisation interne suppose toutefois un changement profond des modes de fonctionnement, notamment au sein des ETI, moins rompues que les grands groupes à cet exercice complexe », ajoute Isabelle Crémieux, par ailleurs pilote de la commission technique Transport et Supply chain au sein de l'Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise (Amrae).

Cette montée en puissance des dispositifs de gouvernance n'est pas qu'une réponse théorique à un environnement instable. Elle reflète un changement profond de perception des risques par les entreprises elles-mêmes. Les résultats du dernier baromètre des risques supply chain, publié en janvier par le cabinet de conseil et d'études Kyu Associés, le confirment. Le risque géopolitique s'impose comme la menace la plus prégnante pour la supply chain.

« Il y a encore cinq ans, ce risque n'apparaissait même pas dans les classements. Il a fait son entrée il y a quatre ans et se maintient, pour la deuxième année d'affilée, en tête des préoccupations », rapporte Laurent Giordani, fondateur de Kyu Associés, spécialisé dans la performance des opérations et la gestion des risques.

**Repenser l'organisation en profondeur**

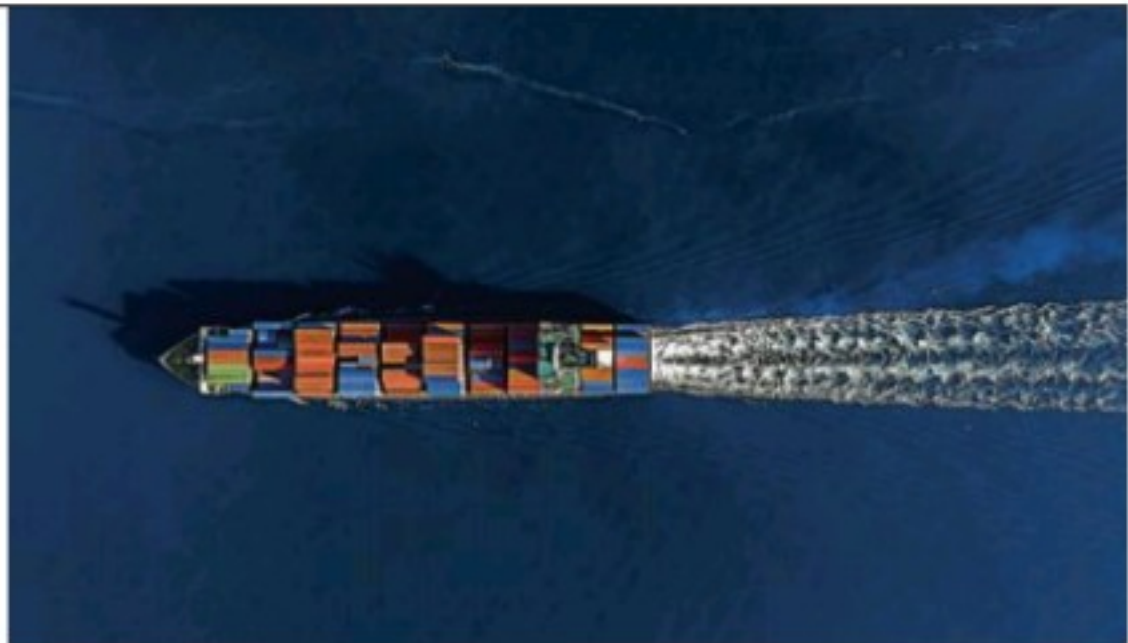
Dans un contexte où l'économie mondiale est de plus en plus structurée autour de grands blocs et de logiques de puissance, les entreprises sont poussées à repenser en profondeur l'organisation de leur supply chain. « Les grandes entreprises ont engagé un travail de fond sur l'analyse des risques de leur chaîne d'approvisionnement, avec une attention particulière portée aux fournisseurs de rang 1 et 2, note Thibaud Moulin, coauteur de l'étude. Elles s'efforcent de diffuser une culture du risque auprès de leurs partenaires pour diversifier les zones de production. »

Cette démarche soulève des enjeux majeurs de collecte et d'exploitation des données en matière d'exposition des sources d'approvisionnement aux risques climatiques et géopolitiques, et de santé financière des partenaires. Autant d'informations devenues indispensables pour nourrir la prise de décision et engager des discussions constructives avec les assureurs.

« Il faut pouvoir expliciter, présenter les mesures de prévention, les moyens de recours juridique prévus en interne et justifier de la connaissance de l'organisation de ses fournisseurs », commente Isabelle Crémieux. En plaçant

l'assureur comme un partenaire, il semble encore possible de bénéficier de contrats à la hauteur des enjeux et de renforcer sa résilience face à des risques désormais multidimensionnels.

— M. L.



En quelques heures, un événement géopolitique peut désorganiser l'ensemble de la chaîne de valeur. Photo iStock

### COMMUNIQUÉ

## IA, risque et conformité : le grand renversement

Avec l'IA, les fonctions Risque et Conformité (R&C) passent d'un rôle défensif à celui de levier de performance des organisations. Selon l'étude Trends of AI 2026, elles figurent parmi les plus matures sur l'IA, devant le Marketing, les RH ou les achats. Regards croisés de Benoît Durand et Pauline Eckert, respectivement Head of Risk & Compliance for Financial Services et Corporate chez KPMG.



© KPMG - Pauline Eckert



© KPMG - Benoît Durand

### Pourquoi cette avance et quels usages ?

**B.D** - Cette maturité tient à l'ADN de ces fonctions qui sont structurées autour d'exigences d'auditabilité et d'explicabilité, socle même d'une IA de confiance : 58% des organisations utilisent l'IA pour la transcription et la préparation des contrôles (extrait de l'étude).

**P.E** - L'IA permet d'automatiser des tâches récurrentes, mais l'avancée majeure réside dans la détection de patterns de fraudes : elle identifie des signaux faibles que des

règles statiques ne captent pas. En ce sens, elle pose un nouveau paradigme dans la gestion des risques, d'un contrôle a posteriori à une approche préventive et proactive.

### En quoi l'IA transforme le rôle de la fonction ?

**B.D** - Cette approche accroît prédictivité, productivité et qualité ce qui transforme la fonction R&C en véritable tour de contrôle et business partner des directions générales.

### Quels prérequis pour faire la différence ?

**P.E** - Une vision et des objectifs clairs : sinon l'IA reste un gadget. La confiance, avec une IA fiable. Enfin, la qualité des données et la robustesse des processus grâce à l'intégration du contrôle by design dans les projets de transformation. L'IA est un levier de performance incomparable pourvu que l'intelligence humaine s'en saisisse avec discernement et ingéniosité.






EN VUE

## Nicolas Namias



D'habitude, c'est son père, Robert, et son frère, Fabien, journalistes, qui rédigent les gros titres. Mardi, c'est le banquier de la famille qui les a fait. Nicolas Namias, le président du directoire du groupe BPCE (Caisse d'Épargne et Banque Populaire) a annoncé des résultats 2025 record, confirmant la bonne dynamique du groupe mutualiste. Certes, il a dû renoncer en décembre au mariage avec Generali. Mais l'année 2025 a quand même vu le groupe accélérer sa diversification, avec l'acquisition en cours du portugais Novo Banco. Et il aborde 2026 avec des taux d'intérêt favorables, la reprise de la croissance des prêts, une qualité d'actifs robuste et une activité de trading dynamique. Champagne ! Nicolas Namias fêtera ses 50 ans dans deux petits mois. Arrivé à seulement 46 ans au sommet de la plus haute des tours Duo, il s'y est définitivement fait un prénom. Dans la famille, et dans la banque. Comme Slawomir Krupa chez Société Générale et comme ses ex-camarades de l'ENA Sébastien Proto (ex-SG) et Marguerite Bérard (ABN AMRO) (promo Senghor, celle de Macron aussi), il incarne le changement générationnel à l'œuvre dans le secteur. Ce haut fonctionnaire a en réalité fait toute sa carrière météorite chez BPCE et Natixis (son bras armé). Il a aussi un peu contribué au programme de Royal en 2007 mais préférerait peut-être qu'on oublie : il joue au tennis au Racing, va en vacances sur l'île de Ré et y est trésorier de l'amicale d'une église. — **Derek Perrotte**

 Lire nos informations Page 24

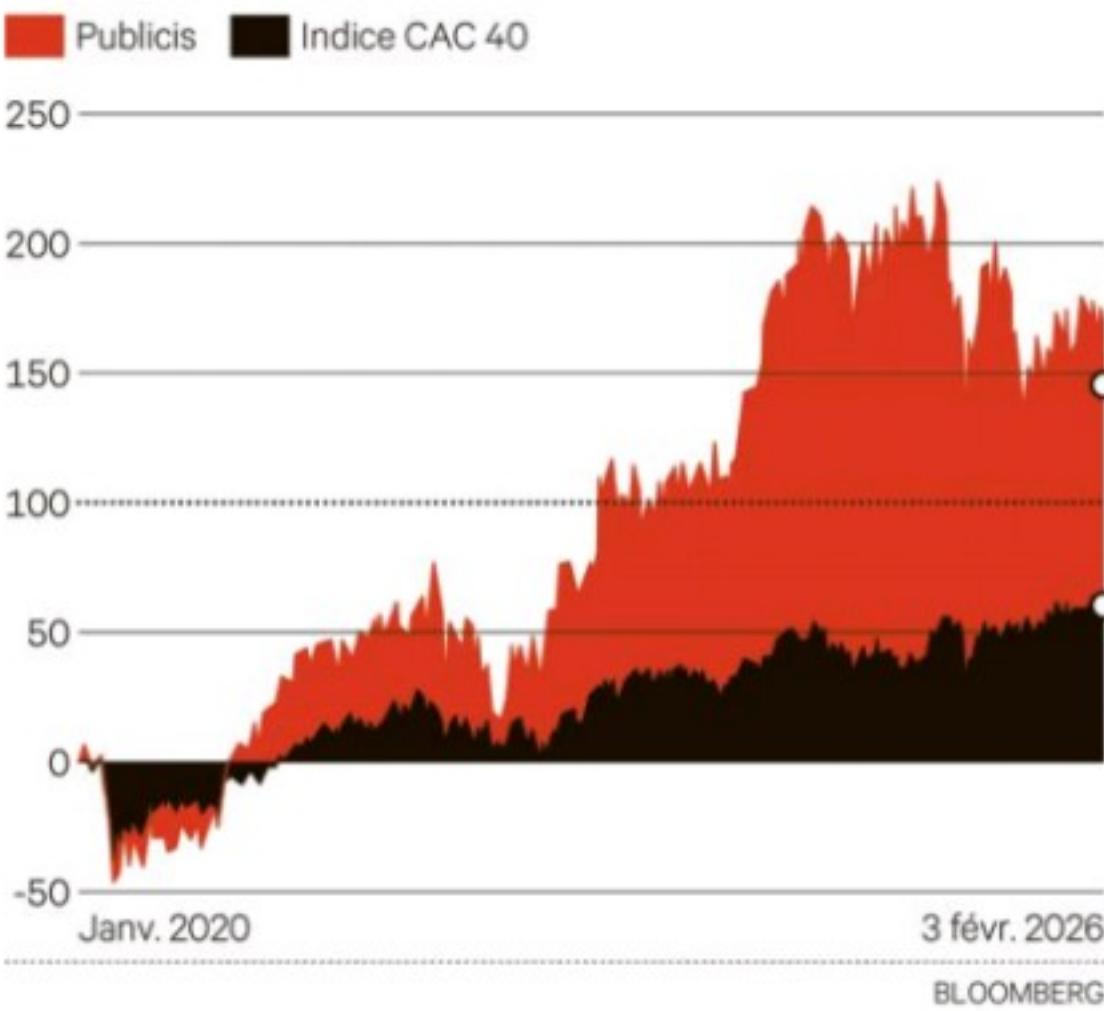
## Le lion et les moutons

**Publicis ne se laisse pas griser par ses bons résultats financiers.**

« Quand on part en lion, on finit en mouton. » Aucun risque de tomber dans ce vieux piège de l'excès de confiance chez Publicis. Le lion de la « réclame », comme on disait au temps de son fondateur Marcel Bleustein-Blanchet, est apprécié pour ne jamais bâtir de châteaux en Espagne en début d'exercice. C'est la meilleure option pour rester « superbe et généreux », comme dans « Hernani ». Sa perspective de croissance organique pour 2026 (+4 à +5 %) a donc refroidi certains pronostiqueurs (-9,2 % pour l'action). Mais le patron Arthur Sadoun était aussi prudent il y a un an, avant de finir 2025 en beauté. Et si certains investisseurs thématiques continuent de le ranger parmi les perdants de l'intelligence artificielle, c'est un réflexe un peu moutonnier, visant surtout le secteur des agences traditionnelles. En tout cas, l'algorithme de croissance de la firme du CAC 40 maintient sa cible de croissance de bénéfice par action à moyen terme (+7 à +9 % par an), grâce à sa croissance d'activité intrinsèque, à ses acquisitions de renforcement et à ses efforts de productivité. Publicis compte aussi sur la flexibilité des rachats d'actions, mais sans se lier les mains trop tôt sur leur montant. Le taux de fidélisation des clients et les affaires nouvelles crédibilisent ces espérances. Et son levier d'endettement reste sous contrôle. La partie concurrentielle va se corser si la fusion entre Omnicom et IPG délivre ses promesses. Compte tenu de leur différence d'approche stratégique, une remontée de la cote boursière du géant américain ne nuira cependant pas forcément à son homologue européen, si ce dernier maintient son cap. — **Sylvie Ramadier**

### Publicis face au CAC 40

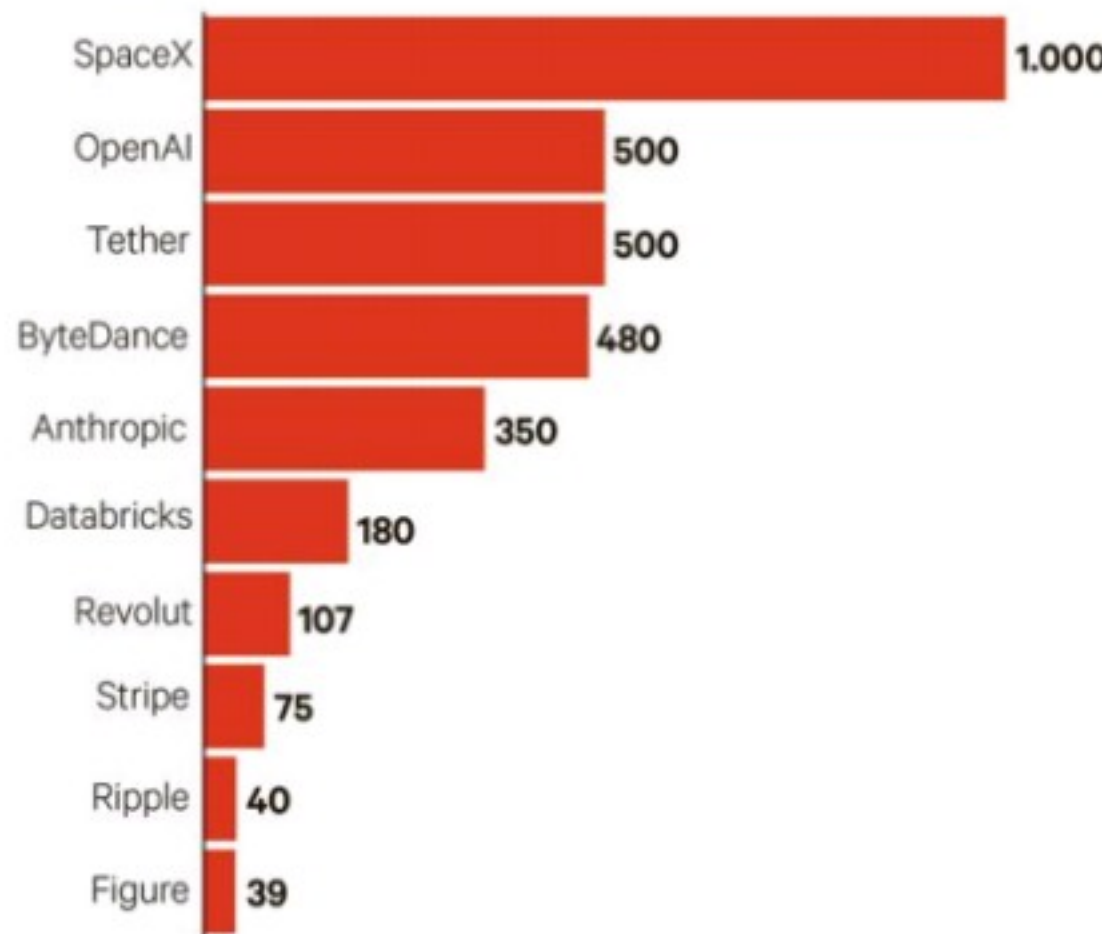
Variation en %, dividendes réinvestis



## L'odyssée solaire

### Le Top 10 de valorisation de licornes non cotées

En milliards de dollars



• LES ECHOS • / SOURCE : LES ECHOS •

### Le fondateur de SpaceX et xAI vise à révolutionner l'énergie et la technologie.

Oubliez les petits pas pour l'homme. Elon Musk prépare un bond de géant pour l'humanité. La tête dans les étoiles, le milliardaire n'a aucune limite, sauf celle de l'infini. Il veut bâtir un empire spatial et d'IA tout en façonnant les robots qui orbiteront autour de nos lendemains. Kekius Maximus, son nom sur le réseau X, mijote une fusion stellaire qui pourrait satelliser la concurrence. Il veut marier SpaceX, sa fusée vers l'infini visant à explorer et coloniser l'espace, avec xAI, qui propulse X et le chatbot Grok. Loin de se contenter d'un simple objectif Lune, comme Tintin, Elon a le Soleil dans le viseur. Ses centres de calcul terrestres ne pourront pas satisfaire la demande énergétique de l'IA. Aucun problème : la Lune captera les rayonnements solaires. Pour que cette odyssée de l'espace décolle, il doit lever, d'ici la fin de l'année, 50 milliards de dollars sur les marchés financiers. Une somme astronomique par rapport à la plus grosse IPO de tous les temps, à savoir Saudi Aramco. Elon Musk est en apesanteur pour forger un omni, où l'espace et l'IA entrent en collision pour percer les mystères de l'Univers et semer la lumière de la conscience jusqu'aux confins de la galaxie. Et ce n'est qu'un début, croient savoir certains. Cette entité hybride pourrait un jour s'amarrer à Tesla, qui veut entrer à toute vitesse dans l'ère des robots humanoïdes et des robots-taxis pour créer un empire cosmique capable d'illuminer tous les besoins énergétiques de demain. Mais attention. A trop vouloir s'approcher du Soleil, le risque de finir comme Icare plane toujours, ou comme Major Tom, l'astronaute de David Bowie, condamné à errer sans fin dans le cosmos. — **Laurence Boisseau**



### LA PHOTO DU JOUR

#### LES TAPIS DU ROI-SOLEIL AU GRAND PALAIS

Le Grand Palais dévoile un trésor historique : les tapis monumentaux commandés par Louis XIV pour la Grande Galerie du Louvre. Alors que le palais s'apprête à devenir la résidence officielle du Roi, Louis XIV a commandé à Charles le Brun, premier peintre du roi, la création et la supervision des cartons peints par les artistes de la manufacture des Gobelins qui seront ensuite tissés à la manufacture de la Savonnerie. 92 tapis monumentaux seront réalisés pour habiller le sol de la Grande Galerie. Chacun mesure près de 9 mètres de large, et l'ensemble représente près de 4 000 m<sup>2</sup> de tissage. Visible du 1<sup>er</sup> au 8 février au Grand Palais à Paris.

Photo Sébastien Dupuy/AFP

 LesEchos

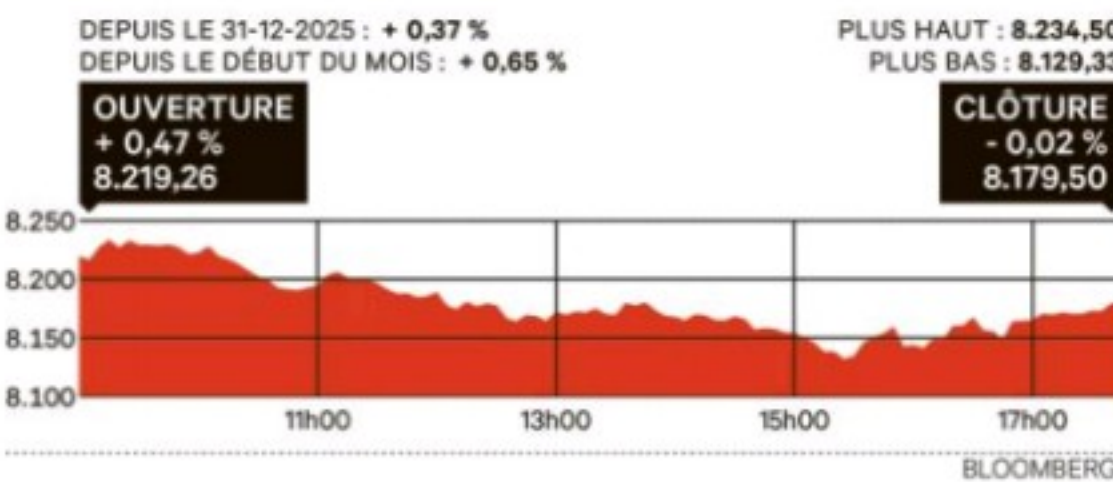
### Anticipez l'évolution de votre secteur.

Abonnez vos équipes au temps d'avance.

Découvrez nos offres Entreprises :

abo-entreprises@lesechos.fr

## La Bourse de Paris stable



À la Bourse de Paris, l'indice phare CAC 40 a terminé quasi stable (-0,02 %), à 8.179,5 points, au terme d'une séance volatile.

Ailleurs en Europe, le DAX allemand a lui aussi fini proche de l'équilibre (-0,07 %), tandis que Londres a cédé 0,26 %. À Wall Street, à la mi-séance, le S&P 500 perdait environ 0,9 % et le Nasdaq 1,6 %.

Du côté des valeurs, Michelin a enregistré la plus forte hausse de l'indice avec un bond de 2,61 %. Le fabricant de pneus est suivi par Engie, qui a progressé de 2,27 %.

Saint-Gobain s'est hissé sur la troisième marche du podium avec une hausse de 2,18 %.

À l'autre bout du spectre, Publicis a signé la pire performance de l'indice avec une chute de 9,24 %, après la publication de ses résultats annuels. Le marché s'inquiète de la concurrence que représente l'intelligence artificielle pour le secteur de la publicité. Capgemini a perdu 9,20 %, toujours sanctionné en raison de son contrat avec la police de l'immigration américaine. Enfin, Renault a cédé 4,17 %.



# Les Echos

## ENTREPRISES & COLLECTIVITÉS

### SPÉCIAL ÎLE-DE-FRANCE

## Casino va regrouper ses équipes franciliennes à la Défense

**92** La tour Blanche, à Courbevoie, accueillera les équipes des sites administratifs de Vitry-sur-Seine, Paris et Clichy-la-Garenne, soit près de 2.000 salariés du groupe de distribution, à la fin de l'année.



La tour Blanche est propriété du gestionnaire d'actifs allemand DWS. Photo Défense-92.fr

Catherine Bocquet

Casino rebat ses cartes immobilières. L'entreprise de grande distribution d'origine stéphanoise va rassembler les équipes de ses sites administratifs franciliens à la Défense, avec une installation « prévue pour fin 2026 ». Le futur lieu retenu est la tour Blanche, à Courbevoie, propriété du gestionnaire d'actifs allemand DWS. Le groupe prévoit d'y accueillir 1.974 personnes.

Officiellement, l'objectif est double explique Casino aux « Echos » : « Renforcer l'unité du groupe, créer de la cohésion et plus d'échanges. » « Le choix de Paris la Défense tient à la fois à une dimension symbolique et très concrète. C'est un territoire neutre, où le groupe n'a jamais été implanté et qui n'est associé à aucune entité ou culture de site existante. Il permet ainsi de créer un lieu commun pour l'ensemble des équipes administratives franciliennes », précise un porte-parole du groupe Casino.

### Sous tension

Le regroupement concernera des équipes de l'enseigne Monoprix situées actuellement à Clichy-la-Garenne – environ 1.000 personnes –, la direction parisienne du groupe, boulevard Haussmann, et les salariés travaillant à Vitry-sur-Seine pour Franprix, la centrale d'achat

Casino – AMC – et d'autres structures, soit un peu plus de 800 collaborateurs. Rien ne change en revanche pour le siège social, qui reste à Saint-Etienne (Loire), ou pour Cdiscount qui demeure à Bordeaux (Gironde).

En toile de fond, Casino reste aujourd'hui encore sous contrainte financière et doit optimiser ses dépenses. Depuis la reprise par Daniel Kretinsky en 2024, le groupe a cédé une partie de ses hypermarchés et supermarchés à Intermarché, Auchan ou Carrefour, et s'est recentré sur la proximité (Monoprix, Franprix, Naturalia, Petit

**Le déménagement s'inscrit dans une logique financière et, par ricochet, immobilière, selon les syndicats.**

Casino, Spar, Vival) et Cdiscount. Cette cure d'amaigrissement s'est accompagnée d'un plan social (2.200 salariés) et d'une réduction du nombre de magasins, avec près de 1.600 points de vente sortis depuis la reprise. La dette demeure : 1,4 milliard d'euros.

Le déménagement s'inscrit dans une logique financière et, par ricochet, immobilière selon les syndi-

cats. « Le discours officiel est de regrouper les trois sièges sur un seul pour réaliser un gain financier », résume Olivier Denier d'Aprigny, délégué CFE-CGC pour les sites franciliens. Il ajoute : « Pour Haussmann et Clichy, les baux s'arrêtent bientôt, donc les équipes s'attendaient à un déménagement. A Vitry-sur-Seine, le bail courrait jusqu'en 2030, on pensait donc bouger plus tard, vers 2028. »

### « Cohérence des implantations »

« L'arrivée à échéance de certains baux a pu effectivement constituer une fenêtre d'opportunité. Pour autant, ce n'est pas la seule raison du projet. Le regroupement s'inscrit dans une réflexion plus large sur la cohérence de ses implantations en Ile-de-France et sur la manière de travailler ensemble plus efficacement », indique le porte-parole. Et de préciser que « le regroupement n'était pas possible dans [nos] implantations actuelles. »

Casino met aussi en avant un site « facilement accessible pour les collaborateurs » et promet « de meilleures conditions de travail et d'accueil aux équipes ». « La Défense est, il est vrai, plus accessible que certaines adresses actuelles : à Clichy, une navette avait été mise en place jusqu'aux bureaux, quant à Vitry, l'accès était possible avec le RER C, qui n'est pas le plus

fiable », explique François Ternois, délégué FO pour les sites franciliens. S'agissant des sites qui seront libérés, « des discussions sont en cours », précise le porte-parole. « A ce stade du projet, plusieurs scénarios sont à l'étude pour leur remise ou leur devenir, dans le respect des engagements existants et de l'accord de nos bailleurs respectifs. »

### Des conséquences diverses

Pour les salariés, l'impact sera variable. Pour « ceux qui sont sur Provins, Meaux et autres, cela va être compliqué », anticipe Olivier Denier d'Aprigny. La direction dit vouloir « emmener tout le monde », mais l'accompagnement d'« une minorité de salariés » devrait concentrer l'attention, avec l'espoir d'un suivi « par la direction sur le sujet », ajoute-t-il.

Un calendrier a été communiqué aux organisations syndicales, avec une échéance située à la fin du troisième trimestre ou au début du quatrième trimestre 2026. A ce stade, « on rentre dedans, ajoute François Ternois, sans visite des lieux ni arbitrages. Les équipes évalueront alors les conséquences et les gains ». En termes d'organisation du travail, les modalités ne devraient pas varier : le groupe fonctionne pour une grande part en format « open space », avec deux jours de télétravail par semaine. Ceci devrait perdurer. ■

## Issy-les-Moulineaux : 18 ans pour reconquérir les bords de Seine

Longtemps en friche, le quartier du Pont d'Issy s'est métamorphosé en un quartier moderne avec logements, bureaux et équipements.

Dix-huit ans auront été nécessaires pour voir émerger les nouvelles formes et le nouveau visage du Pont d'Issy. A Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine), ce quartier en bord de fleuve, marque l'aboutissement d'un projet urbain au long cours porté par AXA IM Alts, investisseur, et le promoteur Sefri Cime.

Lancé en 2007, un concours international d'aménagement de cet ancien site industriel est remporté par l'architecte urbaniste Françoise Reynaud, cofondatrice de l'agence Loci Anima (« l'âme des lieux », en latin). C'est elle qui en retrace l'histoire et les choix, à travers une visite guidée et un ouvrage qui vient de paraître, « Le Pont d'Issy, la reconquête des berges de Seine ».

Ce projet, longtemps resté sur le papier, n'a pas suivi une trajectoire linéaire. Après une interruption en 2008, liée à la crise des subprimes, le programme est relancé dix ans plus tard. Entretemps, il a profondément évolué : initialement pensé autour de grandes tours de bureaux, il a été reconfiguré. « La morphologie, la formule, la programmation, tout a changé », raconte l'architecte. Le logement a pris une place centrale, avec trois immeubles réalisés, soit 188 logements, mais le tertiaire, indispensable à l'équilibre économique de l'opération, reste bien présent.

### Profiter de la lumière

La première livraison fut celle de la tour ADN, positionnée à l'entrée du quartier, avec, à ses pieds, un restaurant. Sa forme, en rotation, n'est pas un effet gratuit. « Ce n'est pas une fantaisie de l'architecte, explique Françoise Reynaud. Cette morphologie permet d'éviter la superposition des séjours et des terrasses, de multiplier les orientations afin de garantir vues, lumière et ensoleillement. » Une architecture élégante qui permet de tirer parti d'un site assez exceptionnel, face à l'île

Saint-Germain et à la Tour aux figures de Dubuffet.

Deux autres immeubles de logements sont venus compléter cet ensemble résidentiel : deux bâtiments surnommés « les Koalas », deux tours accolées, l'une en accession privée, l'autre consacrée au logement social. Leur architecture est quasi similaire, avec des balcons en décroché. Seules les surfaces intérieures varient légèrement, avec des pièces un peu plus petites dans l'immeuble HLM. La volonté était de maintenir un niveau de prestation comparable et une cohérence architecturale à l'échelle du quartier.

### Façade bioclimatique

Le bureau n'est pas pour autant absent du paysage. Le campus Aquarel, bâtiment de 30.000 m<sup>2</sup> achevé en 2019, accueille, depuis, les équipes de Capgemini. Livré, il a dû être de suite agrandi pour répondre aux besoins du locataire. L'agence Loci Anima a alors réalisé, « en douze semaines, une extension en bois de sept étages sans modifier les structures existantes ».

Dernier immeuble venu compléter le paysage : la tour Keïko, siège depuis novembre dernier d'Aéma Groupe. Cet immeuble de grande hauteur (IGH) de nouvelle génération intègre des exigences élevées en matière de performance thermique et de protection solaire. Sa façade bioclimatique constitue « une première mondiale en matière de verre sérigraphié », selon Françoise Reynaud.

Au total, le quartier se déploie sur plus de 80.000 m<sup>2</sup> mêlant logements privés et sociaux, bureaux, commerces et équipements, dont une crèche. Une mixité assumée, semble-t-il complexe à mettre en œuvre, mais qui illustre, considère Françoise Reynaud, « le concept de la ville sur la ville et la capacité d'évolution d'un quartier ». ■

## LES CHIFFRES DE LA SEMAINE

EN PARTENARIAT AVEC LA CCI PARIS-ÎLE-DE-FRANCE

**679.290 -0,2 %**

Le nombre de demandeurs d'emploi en catégorie A en Ile-de-France en décembre 2025.

L'évolution du nombre de demandeurs d'emploi en catégorie A en Ile-de-France entre janvier et décembre 2025.

**1.073.920 +1,4 %**

Le nombre de demandeurs d'emploi en catégories A, B et C en Ile-de-France en décembre 2025.

L'évolution du nombre de demandeurs d'emploi en catégories A, B et C en Ile-de-France entre janvier et décembre 2025.



MUNICIPALES 2026

En Ile-de-France, la voiture s'éclipse de l'espace public mais s'invite dans le débat

Deux Parisiens sur trois n'ont pas de voiture, mais cette dernière demeure le premier mode de transport en Ile-de-France. Pour les maires, la cohabitation harmonieuse des différentes mobilités est devenue un enjeu.

Lucie Romano

Tarifs de stationnement, embouteillages, vitesse sur le périph, zone à faibles émissions, cohabitation avec les vélos, attractivité des commerces de centre-ville, et même politique du logement... Pour qui aspire à briser l'écharpe de maire en Ile-de-France, les 15 et 22 mars prochains, impossible d'échapper à une discussion sur la place de la voiture.

Les termes du débat ont cependant changé en quelques années. Les enjeux écologiques et sanitaires sont apparus au grand jour. La pollution de l'air entraîne une perte moyenne de 10 mois d'espérance de vie par adulte, selon Airparif, l'association chargée de la surveillance de la qualité de l'air. Le sujet n'est donc plus tant pour ou contre la voiture, mais à quelle dose, et comment faire cohabiter les différents modes de transport.

**Des maires actifs**

Le mouvement de recul de la voiture est parti de Paris dans les

années 1990. La maire Anne Hidalgo aura été celle qui aura le plus découragé le trafic routier avec des décisions souvent très débattues : abaissement de la vitesse sur le périphérique à 50 km/h, zone à trafic limité dans le centre de Paris, triplement du tarif de stationnement pour les SUV, etc. A Paris, les volumes de circulation ont baissé de 60 % entre 2002 et 2024, d'après l'Observatoire parisien des mobilités.

Des élus de petite couronne lui ont emboîté le pas. Neuilly-sur-Seine, dans les Hauts-de-Seine, a fait muter une quasi-autoroute urbaine où transitaient 140.000 véhicules par jour, en « allées de Neuilly » avec quatre voies de circulation et 10 hectares d'espaces publics gagnés. A Montreuil, en Seine-Saint-Denis, la très routière Croix de Chavaux, avec ses huit branches autour d'un giratoire central, est devenue une place avant tout dédiée aux piétons et aux cyclistes.

Mais ceux dont les villes sont moins bien desservies par les trans-

ports en commun sont moins pressés de s'attaquer à leurs points noirs de circulation. Tant que la ligne 15 du Grand Paris Express et le bus en site propre TZen3 ne sont pas livrés, en 2031, le maire (LR) Stephen Hervé se montre « réticent » à restreindre le trafic sur le pont de Bondy, au croisement de l'A3 et de l'A86, pour ne pas « empêcher les habitants de gagner facilement Roissy ». « La voiture est parfois un outil de travail ou le seul moyen de s'y rendre. On ne peut pas décréter qu'il faudrait la limiter drastiquement sans prévoir de solutions alternatives », considère l'élue.

**56 %**

La part des habitants voulant réduire la place de la voiture, selon une enquête Ifop Keolis réalisée auprès de 4.000 habitants, publiée mi-novembre. 32 % veulent la maintenir à sa place et 12 % la développer.

Les élus doivent ménager les attentes de chacun. « On n'exclut pas la voiture, mais on partage l'espace, pour le rendre conciliable avec les autres modes de transport et en priorité avec les piétons », surtout en centre-ville, fait valoir l'adjoint chargé de la voirie de Saint-Denis (Seine-Saint-Denis), Antoine Mokrane. En cœur de ville, la rue de la Boulangerie a été rendue piétonne, mais un parking réaménagé à côté augmente l'offre de stationnement.

**Signaux faibles en grande couronne**

La place de la voiture semble moins « contrariée » quand on s'éloigne de Paris. « Les disparités entre Paris et la petite couronne, et la grande couronne restent assez prononcées », confirme Jean-Baptiste Hamonic, le maire (Modem) de Villepreux (Yvelines). « Il ne faut pas tomber dans le punitif, mais plutôt accompagner la conduite du changement », défend le coprésident de la commission mobilités de l'Association des maires d'Ile-de-France. Dans son

agglomération, lui milite pour des trains supplémentaires et une nouvelle liaison de bus pour inciter les automobilistes à se tourner vers d'autres mobilités, ce qui ne l'empêche pas de soutenir la création d'infrastructures routières.

Si ce n'est pas flagrant, même en grande couronne, la mise à distance de la voiture dans l'espace public est lisible, « jusque dans des villages très loin de la zone dense, avec l'arrivée de rues aux écoles ou de parvis libérés des voitures », observe l'économiste et urbaniste Frédéric Héran. Les véhicules « sont parfois décalés 20 mètres plus loin, c'est peu, mais ils ont reculé dans l'espace public. Et ce recul est une tendance lourde qui va s'étendre. La question est de savoir à quel rythme », pronostique le maître de conférences à l'université de Lille.

**Sujet sensible**

A l'heure des échéances électorales, la voiture redevient un sujet sensible. Sans revenir sur la piétonnisation des voies sur berges, que la droite parisienne n'a pas digérée

depuis dix ans, Rachida Dati, la candidate LR aux municipales à Paris, prévoit de consulter les Parisiens sur la baisse de la vitesse sur le périphérique à 50 km/h. Son opposant Emmanuel Grégoire (union de la gauche et écologistes) veut, lui, continuer à réduire la place de la voiture et propose d'ouvrir le métro 24 heures sur 24.

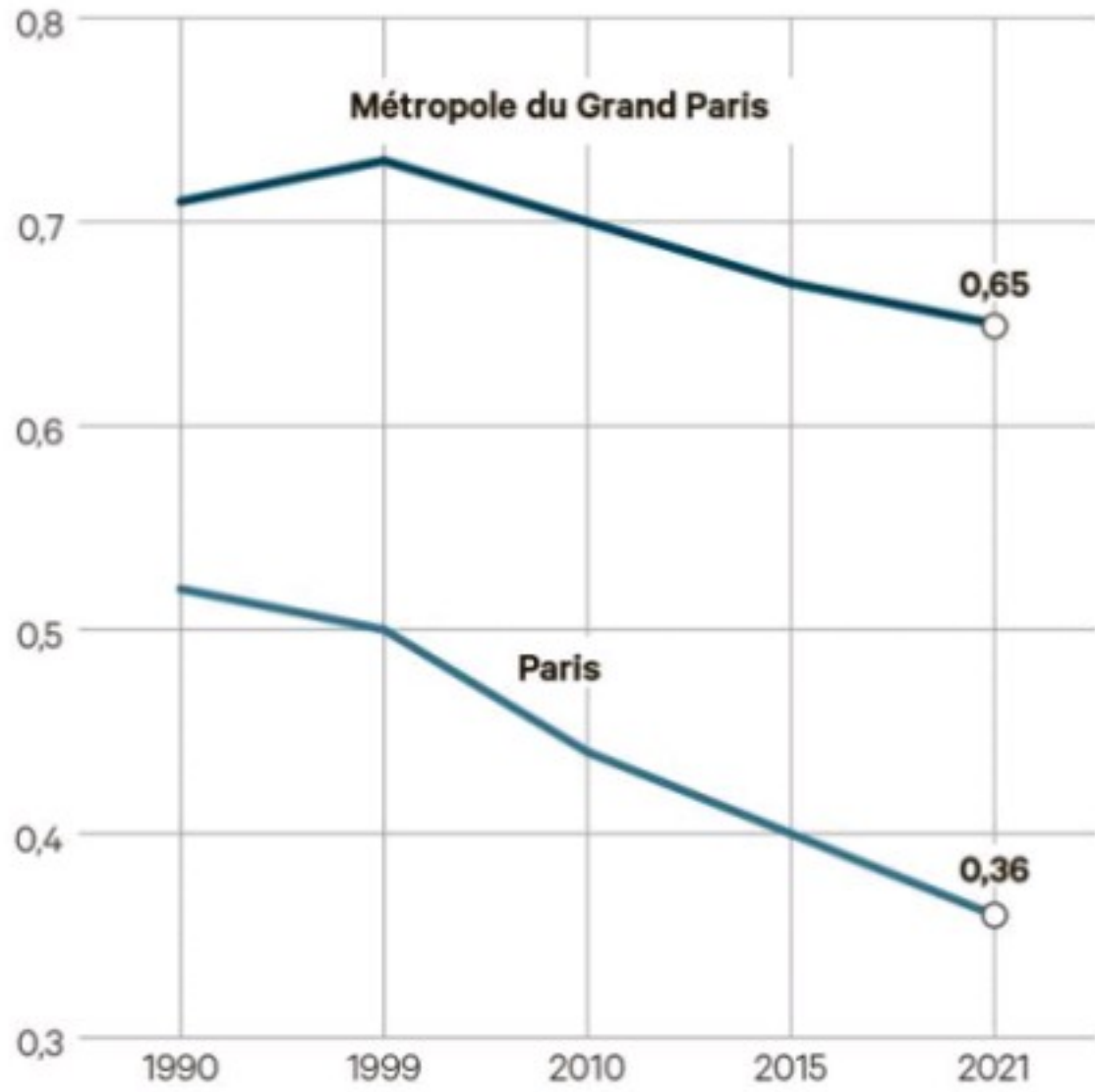
Durant cette campagne des municipales, au-delà du questionnement – déjà connu – du coût financier de la ZFE pour les possesseurs de véhicules thermiques, de nouveaux enjeux se cristallisent aussi sur le stationnement, entre places supprimées et augmentation des tarifs. « A Champigny-sur-Marne [Val-de-Marne], les tarifs de stationnement payant ont explosé. Le maire a supprimé certaines zones de gratuité et les a remplacées par un tarif de 35 euros pour 2 h 30 », tacle Julien Léger, candidat PCF, soutenu par les écologistes et les socialistes. « Il n'y a pas eu de concertation notamment avec les commerçants du centre-ville, qui ont vu une diminution de leur chiffre d'affaires. » ■



Le mouvement de recul de la voiture est parti de Paris dans les années 1990. Entre 2002 et 2024, les volumes de circulation dans la capitale ont baissé de 60 %, d'après l'Observatoire parisien des mobilités. Photo Ludwig Wallendorf/REA

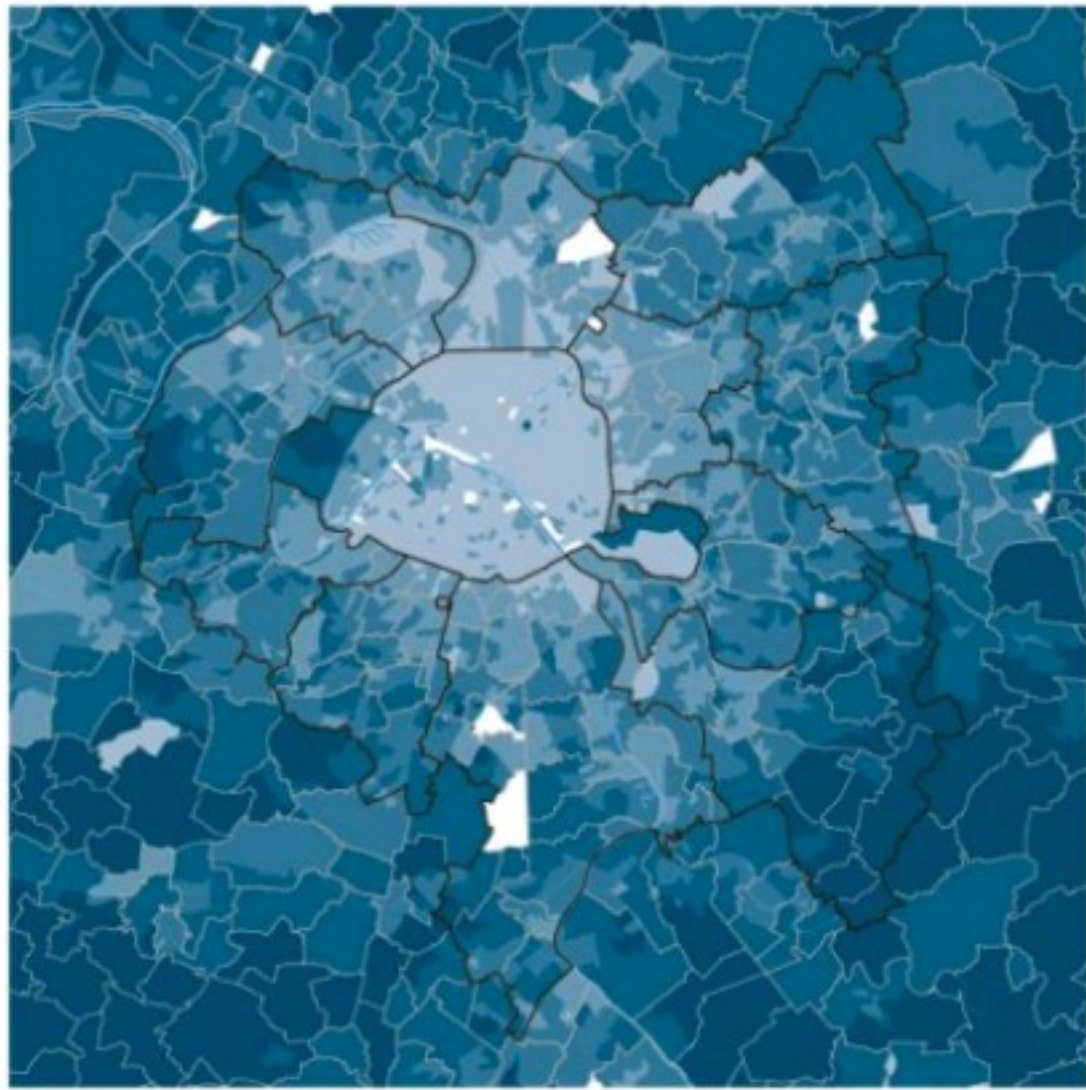
La dépendance à la voiture se réduit en Ile-de-France

Nombre moyen de voiture par ménage



Nombre moyen de voiture par ménage

■ < 0,5 ■ De 0,5 à 0,8 ■ De 0,8 à 1,1 ■ De 1,1 à 1,4 ■ > 1,4



• LES ECHOS • / SOURCE : APUR

A Romainville, la croissance démographique met la campagne électorale sous pression

**93 UNE VILLE À LA LOUPE** Soutenu par des partis de gauche, François Dechy, le maire sortant, affronte des listes de gauche ou citoyennes.

François Dechy, candidat d'une liste citoyenne et de gauche, avait créé la surprise en 2020 en remportant Romainville, une commune de Seine-Saint-Denis désormais bien reliée à la capitale par la ligne 11 du métro, et qui attend le tramway T1 en 2028 et le bus TZen3 en 2030. Le maire sortant vient d'officialiser sa candidature pour l'échéance municipale de mars. Six listes se présentent face à lui, et la croissance démographique des dernières années joue sur la campagne.

« Qu'une ville grandisse, devienne attractive à l'échelle du Grand Paris alors que c'était une belle endormie, c'est une chance », commente l'une de ses adversaires, Soraya Jebari,

soutenue par le Parti socialiste et Place publique. A condition toutefois d'anticiper les besoins, ajoute l'élue d'opposition, qui pointe des investissements trois fois moins importants que sur le mandat précédent. « François Dechy n'a pas livré un seul groupe scolaire », assène-t-elle.

**Des logements évités**

Les travaux de l'école ont été lancés en septembre dernier, répond l'élue sortant, confronté, à son arrivée, aux nombreux projets de construction lancés par la précédente municipalité. « Nous avons évité 1.000 logements sur le mandat [en réorientant des projets urbains lancés], mais plusieurs milliers ont été

livrés », signale-t-il, fustigeant à son tour des besoins en équipements scolaires non anticipés, si bien que des enfants sont scolarisés dans deux villes voisines.

Romainville atteint maintenant les 40.000 habitants et « certains craignent une perte d'identité de la ville », relève de son côté Hakim Saidj. Candidat sur une liste citoyenne sans étiquette, il figurait sur celle de François Dechy en 2020. Mais l'élue chargé de la tranquillité publique a fini par démissionner récemment, comme trois autres membres de la majorité, dont la première adjointe Samira Aït-Bennour qui le soutient désormais. « La ville est fracturée, on ressent un état

d'esprit de division entre les anciens habitants qui disent qu'ils n'ont plus de places de stationnement ou dans les écoles, et les nouveaux qui ne se disent pas accueillis », résume Hakim Saidj.

Le maire ne nie pas certaines difficultés. « Tout l'enjeu est d'avoir des projets qui créent de la cohésion, qui évitent la polarisation. Mon objectif est d'embarquer tous les Romainvillois dans des logiques de transformation écologique et sociale du territoire », assure-t-il.

François Dechy a fait de la démocratie participative un élément phare de son mandat, et a réécrit un projet urbain avec les habitants du quartier populaire Gagarine. « C'est



**Romainville, qui est désormais bien reliée à la capitale par la ligne 11 du métro, attend le tramway T1 en 2028 et le bus TZen3 en 2030.**

beaucoup de communication », rétorque l'opposant, rejoint par Soraya Jebari, qui relève un défaut de concertation sur d'autres sujets, comme la réduction de la place de la voiture en ville ou la construction du lycée. François Dechy peut en tout cas se prévaloir d'avoir fait émerger une cantine entièrement bio et locale dans une école, la première d'Ile-de-France.

— L. Ro.



MUNICIPALES 2026



Pour François de Mazières, qui se représente pour la quatrième fois à la tête de Versailles, la culture et l'urbanisme restent des piliers solides de son projet pour la prochaine mandature. Photo Shutterstock

Bastion de la droite modérée, Versailles vit une campagne bousculée

78 UNE VILLE À LA LOUPE Le maire divers droite François de Mazières affronte Olivier de La Faire, soutenu par l'UDR et le RN. Urbanisme et développement économique sont les enjeux majeurs de ce duel politique.

Alain Piffaretti

Depuis longtemps bastion stable de la droite modérée, Versailles, préfecture des Yvelines, 80.000 habitants, offre cette année un duel entre le maire sortant, divers droite, François de Mazières, et un conseiller municipal de sa majorité, Olivier de La Faire, ex-LR passé récemment à l'UDR et soutenu par le Rassemblement national.

Malgré la présence de six ou sept listes au premier tour de l'élection municipale, ce duel devrait monopoliser le devant de la scène. Celui-ci modifie quelque peu les équilibres locaux car le nouveau challenger de François de Mazières entend rassembler, sous son étendard, des anciens LR jusqu'au Rassemblement national. Au-delà de

leurs fractures politiques, les deux élus vont aussi s'affronter sur les questions de développement économique.

**Transformations majeures** Pour François de Mazières, qui se représente pour la quatrième fois à la tête de Versailles, la culture et l'urbanisme restent des piliers solides de son projet pour la prochaine mandature. « Notre équipe a démontré sa capacité à mener des sujets complexes, ceux qui marquent l'histoire d'une cité », assure l'élus.

Il est vrai que Versailles a connu de nombreuses transformations majeures depuis l'arrivée de l'actuel édile à l'hôtel de ville. La réhabilitation de l'ancien hôpital royal, la création d'un nouveau quartier autour de la gare Chantiers ou encore la réalisation d'un

éco-quartier sur une friche militaire, en sont des exemples représentatifs.

« Au fil de ces dernières années, Versailles s'est transformée de manière visible sans jamais renoncer à ce qui fait son identité profonde : celle d'une ville d'histoire », assure François de Mazières, qui revendique depuis ses débuts vouloir « gouverner au-delà des clivages partisans ». Pour le maire, les enjeux en matière d'urbanisme doivent maintenant se centrer sur la réalisation du vaste quartier de Satory, qui doit accueillir 15.000 habitants et une zone économique dominée par des entreprises de la Défense.

Le constat est loin de satisfaire Olivier de La Faire. Le conseiller municipal de la majorité jusqu'à ces derniers jours, et conseiller départemental des Yvelines, estime que : « Versailles manque d'impulsion nouvelle, d'ambition et s'endort. Le dynamisme économique n'est plus au rendez-vous, les commerces souffrent, certains quartiers se dévitalisent. »

**Politiser le scrutin au niveau national** Plus largement Olivier de La Faire entend dénoncer une majorité municipale « devenue macroniste », avec la volonté assumée de politiser le scrutin au niveau national. La sécurité est aussi au cœur de son argumentaire, avec la promesse d'un renforcement de la police municipale. L'offensive dissidente pourrait bousculer quelque peu l'échiquier versaillais. Elle est, en revanche, encore loin de réaliser « l'union des droites » annoncée, car une liste Reconquête, menée par Sabine Clément, est également sur les rangs.

« Au fil de ces dernières années, Versailles s'est transformée de manière visible sans jamais renoncer à ce qui fait son identité profonde : celle d'une ville d'histoire. »

FRANÇOIS DE MAZIÈRES  
Maire de Versailles

La gauche rêve, du coup, de pouvoir tirer parti de la situation. Traditionnellement minoritaire, avec un socle oscillant entre 15 et 20 %, elle se présente sous la bannière de Geoffrey Landrain, investi par le Parti socialiste et Place publique. « Le maire sortant a oublié que Versailles ce n'est pas juste le château et les quartiers emblématiques du centre-ville, Notre-Dame et Saint-Louis. Dans les quartiers périphériques, c'est l'envers du décor. Logements insalubres, manque de services publics : il faut absolument rééquilibrer les moyens pour s'occuper de l'ensemble de la ville », tacle l'opposant. Ce dernier veut notamment mettre le logement au cœur de son programme, ainsi que la petite enfance, la santé et la transition écologique.

A noter que deux listes citoyennes figurent parmi les autres candidatures annoncées. ■

La gauche veut reconquérir ses fiefs dans le Val-de-Marne

94 Avec quinze communes dans le département, la gauche compte préserver ses bastions et reconquérir ceux perdus en 2020.

Audrey Guettier

Dans le Val-de-Marne, la bataille des municipales commence à s'animer. Les partis choisissent leur candidat, les listes se montent au fur et à mesure et les premières alliances s'affichent à Villiers-sur-Marne, Cachan, Ivry-sur-Seine ou au Perreux-sur-Marne.

Avec quinze communes, la gauche compte bien préserver ses bastions et reconquérir ceux qu'elle a perdus en 2020. Dans un département encore connu pour avoir fait partie de la banlieue rouge au siècle dernier, pour les prochaines élections des 15 et 22 mars la droite mise sur l'union.

**DISSENSION À GAUCHE** La France insoumise, qui n'a pas d'élus locaux dans le département, va tenter une percée. Et la quinzaine de candidats compte s'appuyer sur les ténors du parti. En novembre, Jean-Luc Mélenchon est venu tracter sur le marché de Choisy-le-Roi pour soutenir la tête de liste de sa formation, Robin Albert. Un mois plus tôt, Mathilde Panot s'était déplacée à Champigny-sur-Marne, au meeting de Fily Keita-Gassama.

A Vitry-sur-Seine et à Chevilly-Larue – deux villes communistes, depuis 1925 pour la première et 1977 pour la seconde –, la gauche se divise : les communistes et les socialistes soutiennent les maires sortants, tandis que les Insoumis partent de leur côté. Une configuration identique dans les bastions socialistes, comme à Créteil et Alfortville, où les maires sortants font également face à des candidats LFI. « La France insoumise est la première force à gauche, c'est normal qu'ils veuillent des élus locaux », constate un observateur de gauche qui aurait toutefois voulu un accord départemental. « Là, personne n'y comprend rien », lâche-t-il.

Il faut dire que La France insoumise peut compter sur trois députés emblématiques, dont deux réélus dès le premier tour des élections législatives de 2024, Mathilde Panot et Clémence Guetté. Le parti espère donc surfer sur la réussite de ce dernier scrutin, malgré une ombre au tableau : l'an dernier, les municipales par-

tielles à Villeneuve-Saint-Georges se sont soldées par un échec du candidat député Louis Boyard face à la candidate Les Républicains (LR), Kristell Niasme.

**L'EXTRÊME DROITE POSE DES JALONS** Autre spécificité de ces élections dans le Val-de-Marne, trois candidats Rassemblement national (RN) et un candidat Reconquête entrent dans la bataille. En 2020, une commune – le Plessis-Trévis – avait eu une liste RN. Pour le scrutin 2026, les candidats ont décidé d'arpenter le terrain dans quatre communes très différentes : le parti vise la mairie communiste d'Ivry-sur-Seine et celles, à droite, de Saint-Maur-des-Fossés et du Plessis-Trévis. Reconquête pose, lui, ses valises dans la petite commune de Saint-Mandé, où Eric Zemmour avait fait son meilleur score lors de l'élection présidentielle de 2022.

À droite, l'union est de mise dans plusieurs communes, mais LR ne souhaite pas s'exprimer jugeant qu'il est « un peu tôt » pour aborder le sujet des municipales. Quoi qu'il en soit, elle devra faire face aux ambitions des communistes qui veulent reconquérir des bastions passés à droite il y a six ans, comme Champigny-sur-Marne, Valenton ou Choisy-le-Roi. « En outre, il faut tout faire pour empêcher l'arrivée de l'extrême droite et Reconquête », insiste Ozer Ozturun, secrétaire départemental du PCF.

**À L'ÉPREUVE DU SECOND MANDAT** En 2020, la crise sanitaire avait bousculé le déroulement du scrutin, décalant de quelques mois le second tour. Une situation particulière qui avait favorisé certains candidats comme à Choisy-le-Roi, Villeneuve-Saint-Georges et sur le Plateau briard.

Désormais, ces derniers doivent faire le bilan de leurs six premières années marquées par deux confinements successifs, la guerre en Ukraine et la hausse du coût de l'énergie. À l'inverse, d'autres ont décidé de raccrocher leur écharpe tricolore comme à Nogent-sur-Marne, Noisieu et Arcueil. ■



La bataille des municipales commence à s'animer.

EN PARTENARIAT AVEC LA CCI PARIS-ÎLE-DE-FRANCE

69.110

Le nombre de demandeurs d'emploi en catégorie A dans les Yvelines en décembre 2025.

-1,3 %

L'évolution du nombre de demandeurs d'emploi en catégorie A dans les Yvelines entre janvier et décembre 2025.

109.860

Le nombre de demandeurs d'emploi en catégories A, B et C dans les Yvelines en décembre 2025.

+0,6 %

L'évolution du nombre de demandeurs d'emploi en catégories A, B et C dans les Yvelines entre janvier et décembre 2025.



# Quartier d'Austerlitz : un nouveau visage se dessine

**75** Face à la gare, le futur siège de l'Agence française de développement sort de terre. L'immeuble pont de 50.000 mètres carrés achève de redessiner ce quartier, dont l'ambitieuse transformation a été lancée il y a plus de dix ans.



L'opération d'aménagement de la ZAC Paris Rive Gauche touchera bientôt à sa fin. Photo L'autre image/Air Image

Laurence Albert

**D**u jardin des Plantes aux tours Duo, peu d'endroits à Paris auront autant muté que cette frange Est du 13<sup>e</sup> arrondissement. Engagée il y a plus de trente ans, l'opération d'aménagement de la ZAC Paris Rive Gauche touchera bientôt à sa fin, donnant à voir un immense morceau de ville atypique, mêlant immeubles modernes autour de la BNF, habitat haussmannien et bâtiments industriels réhabilités (les Grands Moulins, la halle Freyssinet). 130 hectares qui se déroulent jusqu'à Ivry-sur-Seine, dont 26 bâtis sur dalle moyennant un exploit technique, la couverture du faisceau ferroviaire d'Austerlitz.

L'une des dernières opérations d'envergure de ce chantier XXL, conduit notamment par les aménageurs parisiens de la Semapa, est le quartier d'Austerlitz, dans le nord de l'arrondissement : 128.000 m<sup>2</sup> de foncier et près d'un milliard d'euros d'investissement sont mobilisés pour faire éclore, d'ici à quelques années, des bureaux, 220 logements sociaux et étudiants, un hôtel 4 étoiles, 130 commerces, 500 places de parking, 2.000 emplacements vélos et, en point d'orgue,

une gare d'Austerlitz totalement renouvelée. « Nous aurons sur cet îlot toutes les composantes de la ville », salue David Laurent, directeur général immobilier d'entreprise et logement Ile-de-France chez Kaufman & Broad, l'ensemblier du projet, lauréat de l'appel d'offres face à 250 concurrents.

## Verre, béton et bois

Autour de la table, outre Kaufman & Broad, de très nombreux acteurs sont impliqués : architectes de renom (Jean Nouvel, Jean-Michel Wilmotte, Christian Devillers), grands opérateurs publics et privés comme la SNCF, Altarea (commerce), Elogie-Siemp (logements sociaux), Indigo (parking).

Dans le quartier, pas moins de sept grues peuplent actuellement le ciel. Kaufman & Broad édifie la future pièce maîtresse de cet îlot, surnommé « A7 A8 » du fait de son emplacement sur le plan, à l'arrière de la gare d'Austerlitz. Il s'agit d'un immeuble de bureau de 50.000 m<sup>2</sup> dans lequel l'Agence française de développement (AFD), futur propriétaire, viendra poser ses valises.

Un paquebot de verre, de béton et de bois de sept étages, bordant les rails du métro, et pour la réalisation duquel plusieurs défis techniques

ont été relevés. Comme ces quatre bâtiments ponts, dont l'un enjambe la ligne aérienne 5 du métro, ce tunnel reliant la ligne 10, ces panneaux acoustiques ou ce millier de boîtes à ressorts posées sous la construction pour absorber l'impact des vibrations du métro.

Un autre immeuble, stratégiquement placé au bord des voies ferroviaires, abritera le premier hôtel 4 étoiles français de la marque portugaise Pestana-CR7. Le projet prévoit en outre 25.000 m<sup>2</sup> de boutiques et services, des locaux pour la SNCF et 24.000 m<sup>2</sup> d'espaces verts.

## « Dix minutes de gagnées pour les piétons »

Cheminements et passerelles permettront de fluidifier les trajets entre l'hôpital de la Pitié Salpêtrière et la gare. Jusqu'à présent, il fallait contourner cet ensemble urbain de la SNCF disparate et clos sur lui-même. « Dix minutes de gagnées pour les piétons », précise David Laurent.

Lancé en 2014, ce volet tertiaire du programme sera achevé en 2027. Il aura nécessité de dépolluer la friche ferroviaire – plus que centenaire – en évacuant les terres souillées grâce à des barges sur la Seine. Mais aussi, selon Julien

Sudour, directeur développement immobilier d'entreprise chez Kaufman & Broad, de réaliser « un important travail de concertation et de phasage », le quartier étant déjà peuplé de multiples autres chantiers.

Non loin du futur siège de l'AFD, Essilor rénove un bâtiment, l'Association française pour la myopie (AFM) édifie la Fondation de Myologie, et la gare d'Austerlitz se rénove en profondeur sans interruption du trafic. Il a aussi fallu creuser le gigantesque bassin de stockage pour dépolluer la Seine avant les Jeux Olympiques de Paris 2024. Il est désormais recouvert par les bureaux de l'AFD. ■

**« Nous aurons sur cet îlot toutes les composantes de la ville. »**

**DAVID LAURENT**  
Directeur général immobilier d'entreprise et logement Ile-de-France chez Kaufman & Broad

## ADP mise sur l'immersion face à la pénurie de main-d'œuvre

**95** Sur la plateforme aéroportuaire de Roissy-CDG, les bras manquent alors que les besoins augmentent. Pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre sur des métiers en tension (horaires décalés, exposition aux clients mécontents et cadences soutenues), le groupe ADP et France Travail reviennent leur méthode pour cibler les bons profils. C'est l'objectif d'un partenariat avec France Travail et une dizaine d'entreprises officiant sur Roissy et Orly qui consiste à faciliter l'embauche des personnes les plus éloignées de l'emploi. Cette initiative est ressortie du bilan de la concertation « CDG et vous », organisée dans le cadre du projet d'aménagement de la plus grande plateforme aéroportuaire française. Ce programme visant à augmenter les embauches sur Roissy-CDG s'ajoute à la création de la plateforme d'emplois Aéroport ou du Campus des métiers Paris-Orly. La mesure phare consiste à augmenter les immersions professionnelles, le temps d'une journée ou d'un mois, selon le type de mission. De 200 immersions par an réalisées sur Roissy et Orly, leur nombre va grimper à un millier d'ici à la fin de l'année et atteindre 1.500 d'ici à 2027. — H. R.

## A Vitry-sur-Seine, le projet d'incinérateur provoque la colère des élus du Val-de-Marne

**94** Les réactions sont nombreuses face au gros projet d'incinérateur à Vitry-sur-Seine, porté par la Ville de Paris, révélé par « Les Echos » le 21 janvier. La capitale souhaite en effet construire cette centrale de production de chaleur à partir de combustion bois dans un futur quartier de Vitry, les Ardoines, à l'horizon 2031. L'infrastructure, qui se situerait sur l'ancien site EDF de la commune, préoccupe les riverains et les élus locaux. « C'est inadmissible », s'écrie Olivier Capitano, le président (LR) du département. Il a lancé jeudi dernier une pétition pour s'opposer à l'implantation de cette infrastructure industrielle lourde. Un travail est également en cours pour le contester par voies juridiques. Le département compte actuellement trois incinérateurs à Ivry-sur-Seine, Créteil et Rungis, qui connaissent, eux aussi, des oppositions locales. — Audrey Guettier

## L'Ofpra déménage mais reste à Fontenay-sous-Bois

**94** Alors que la fin de son bail approche, l'Office français de protection des réfugiés et apatrides (Ofpra) a confirmé son maintien à Fontenay-sous-Bois. Présent dans la commune depuis les années 1980, l'établissement public traite toutes les demandes d'asile déposées en France. Avec plus de 1.000 agents, il a beaucoup grandi ces dernières années et compte encore recruter pour atteindre 1.100 agents. Lancée au début de l'année dernière, la procédure en vue du déménagement vient de s'achever. Les agents s'installeront cette année au sein de l'immeuble tertiaire « Joya », situé en face de leurs locaux actuels qu'ils occupent depuis 2003. Cet édifice de près de 50.000 m<sup>2</sup> accueille déjà les salariés de la Banque Palatine et les équipes d'Éiffage chargées du chantier du Grand Paris Express notamment. Ce nouvel espace de plus de 22.000 m<sup>2</sup> sera plus moderne et améliorera les conditions de travail et d'accueil des demandeurs d'asile. — A. Gu.

EN PARTENARIAT AVEC LA CCI PARIS-ÎLE-DE-FRANCE

**72.670**

Le nombre de demandeurs d'emploi en catégorie A dans le Val-d'Oise en décembre 2025.

**+0,9 %**

L'évolution du nombre de demandeurs d'emploi en catégorie A dans le Val-d'Oise entre janvier et décembre 2025.

**111.230**

Le nombre de demandeurs d'emploi en catégories A, B et C dans le Val-d'Oise en décembre 2025.

**+2,2 %**

L'évolution du nombre de demandeurs d'emploi en catégories A, B et C dans le Val-d'Oise entre janvier et décembre 2025.

## Dans le sud du Val-d'Oise, l'hôpital public se recentre autour d'Argenteuil

**95** Depuis le 1<sup>er</sup> janvier, les hôpitaux d'Argenteuil, d'Eaubonne et de Taverny sont réunis sous un même groupe hospitalier de territoire. Les établissements de Nanterre, Max-Fourestier et Roger-Prévoit, eux, ont quitté le navire.

Hugo Robert

L'hôpital Victor-Dupouy d'Argenteuil voit sa place renforcée dans le sud du Val-d'Oise depuis le 1<sup>er</sup> janvier. Alors que le centre hospitalier bénéficie d'une gigantesque modernisation à plus de 400 millions d'euros, il se retrouve au cœur d'un nouveau groupement hospitalier de territoire (GHT) baptisé « Sud Val-d'Oise », resserré au côté des

hôpitaux d'Eaubonne et de Taverny. L'hôpital Max-Fourestier et le centre hospitalier Roger-Prévoit, tous deux à Nanterre, jusqu'ici dans le même GHT qu'Argenteuil, sont appelés à rejoindre un autre groupement cantonné aux Hauts-de-Seine.

Cette restructuration décidée par l'agence régionale de santé matérialise des changements majeurs de l'offre de soins locale. « C'est une évolution logique au regard des dynami-

ques géographiques. Il y avait déjà deux sous-territoires dans un territoire », décrypte Sylvain Groseil, directeur de l'établissement support du GHT et directeur général de l'hôpital d'Argenteuil.

Avec cette nouvelle délimitation, les trois établissements du GHT Sud Val-d'Oise couvrent un bassin de vie de plus de 650.000 habitants. Ils disposent au total de 1.900 lits et places et assurent chaque année environ

150.000 hospitalisations, 400.000 consultations et plus de 200.000 passages aux urgences. La définition du nouveau périmètre a engendré une profonde réorganisation de services mutualisés clés comme les achats et les systèmes d'information.

## Filières médicales préservées

Concernant les futurs achats d'équipements des trois hôpitaux, le nouveau GHT disposera d'une surface financière amoindrie. « Mais avec plus de 600 millions d'euros de budget entre les trois établissements, nous avons déjà une taille conséquente pour les achats. Il est trop tôt pour savoir si ce changement d'échelle aura une influence sur les prix », indique Sylvain Groseil.

Pour les patients, rien ne change car l'opération de reconstruction de l'hôpital Argenteuil n'inclut pas l'accueil d'autres unités hospitalières. Les travaux, qui courent jusqu'en 2032, vont connaître une première concrétisation cette année. « Pour l'instant les délais et les coûts sont tenus, la maternité aura déménagé d'ici à la fin de l'année », assure le directeur de l'hôpital d'Argenteuil. Sous l'égide de Bouygues Construction, un grand bâtiment unique de 77.000 m<sup>2</sup> va voir le jour à la place d'une série de pavillons d'ici à 2030.

Concernant les synergies médicales, un certain nombre de dynamiques déjà enclenchées vont être renforcées. Plusieurs filières de soins sont déjà organisées à l'échelle du Sud Val-d'Oise, notamment en gériatrie avec un pôle inte-

rétablissement et une filière au service de 44 Ehpad. La chirurgie thoracique et vasculaire, en ORL et chirurgie cervico-faciale et ophtalmologie est déjà partagée entre le centre hospitalier d'Argenteuil et l'hôpital Simone-Veil. Aussi, des filières sont structurées avec l'hôpital Le Parc de Taverny en diabétologie endocrinologie et en soins de suite et de réadaptation.

Du côté des filières médicales partagées entre les établissements du Val-d'Oise et des Hauts-de-Seine, tout est fait pour les préserver afin de poursuivre les innovations après la séparation. C'est notamment le cas pour la filière diabétologie entre l'hôpital Simone-Veil d'Eaubonne-Montmorency et celui Nanterre ou celle de cardiologie entre Argenteuil et Nanterre qui sont maintenues. ■



# Sur l'ex-base aérienne 217, le cinéma reprend son envol

**91** Après des années d'attente, le projet de studios de cinéma en dur sur ce site de l'Essonne aux dimensions exceptionnelles est relancé. Il pourrait devenir un acteur clé du cinéma francilien.

Alain Piffaretti

Longtemps dédiée à l'aviation militaire, l'ancienne base aérienne 217, à cheval sur Le Plessis-Pâté et Brétigny-sur-Orge (Essonne), pourrait s'imposer comme l'un des nouveaux pôles du cinéma en Ile-de-France. Depuis plusieurs années déjà, le site accueille des tournages en extérieur. Mais le lancement imminent des travaux de construction de studios « en dur » permettra de changer d'échelle.

« Nous sommes dans la dernière ligne droite du financement du projet. Les travaux, qui ont pris du retard pour différentes raisons, devraient s'achever en 2027 », explique Nicolas Duval, fondateur et directeur de Quad Production, à l'origine d'une nouvelle mouture du programme avec la communauté d'agglomération Cœur d'Essonne. L'investissement, initialement estimé à 25 millions d'euros, a été ramené à moins de 10 millions. « Nous avons réduit la voilure. Le projet est devenu plus évolutif, et surtout plus solide », estime le producteur.

La société, dédiée à l'exploitation du site, La Base Studios, envisage la création d'un grand plateau de 2.000 mètres carrés, ainsi que la réhabilitation de trois anciens hangars aéronautiques transformés en

studios de 500 m² chacun. Ces nouveaux équipements complèteraient l'existant, c'est-à-dire des studios de tournage en extérieur (backlots), des ateliers de fabrication de décors, des espaces de stockage et des bureaux. « L'idée est de combiner plateaux, backlots et ateliers sur un même site », résume Nicolas Duval, qui ajoute : « A Paris, organiser un tournage devient de

plus en plus complexe et coûteux : autorisations, stationnement, nuisances pour les riverains... Un tournage peut mobiliser une dizaine de camions. » La base permet de travailler sans contrainte de bruit ou de durée, dans un environnement entièrement maîtrisé.

L'agglomération s'apprête à céder pour l'opération un terrain de 2.000 m² et loue une partie des bâtiments de la plaine attenante. Au total, près de 30 hectares seront consacrés au cinéma, avec la possibilité, rare en Ile-de-France, de conserver des décors extérieurs monumentaux d'une production à l'autre.

Le projet prévoit également la création d'un « village des fournisseurs » de 10.000 m², destiné à accueillir loueurs de matériel, artisans, etc. « Disposer de l'ensemble des services nécessaires est un gain de temps et d'argent, ainsi qu'un atout écologique », estime Hervé Ruet, directeur d'exploitation de Base Studio et producteur chez Quad Productions.

Pour les élus locaux, les studios constituent l'un des piliers de la reconversion de l'ex-base 217. « Les tournages se déroulent ici depuis des années. En 2027, le projet prendra une ampleur nouvelle », affirme Sylvain Tanguy, maire (DVG) du Plessis-Pâté et vice-président de l'agglomération Cœur d'Essonne. La reconversion de cette portion de la base s'est réalisée progressivement, avec l'installation de premiers décors extérieurs utilisés pour des scènes spectaculaires ou des reconstitutions urbaines.

Autre atout, exceptionnel en région parisienne : la piste d'atterrissage asphaltée de 2 kilomètres de long, sans nuisance sonore, à moins de 30 kilomètres de Paris. Un cadre idéal pour les cascades, les scènes de circulation ou les tournages nécessitant de vastes espaces contrôlés. Plusieurs productions ambitieuses, à l'instar de « L'Empereur de Paris » et « Eiffel », en passant par « Astérix et Obélix », ont déjà été tournées sur place. Tout dernièrement, c'est le film de Netflix « Quasimodo », avec Vincent Cassel dans le rôle principal, qui a bénéficié des décors du site.

## Ecosystème régional très dynamique

L'essor de la base 217 s'inscrit plus largement dans la dynamique francilienne du cinéma et de l'audiovisuel. La région compte environ 2.500 sites de tournages et une vingtaine de studios. Elle concentre plus d'un tournage français sur deux, avec près de 7.400 jours de tournage recensés en 2024. La filière représente environ 170.000 emplois.

## 300 cartes pour comprendre le Grand Paris

Les chercheurs de l'Atelier parisien d'urbanisme ont publié le premier Atlas de la Métropole du Grand Paris.

Laurence Albert

Le Grand Paris, « quésaco » ? Dix ans après la création de la Métropole du Grand Paris (MPG), on peine encore parfois à définir cet ovni institutionnel – première intercommunalité de France – et géographique, qui débordent les frontières de la petite couronne et du département historique de la Seine, pour embrasser Paris et 130 communes.

Ni ville ni région, le Grand Paris existe pourtant ailleurs que dans les classements sur la compétitivité des métropoles ou dans l'hémicycle où ses 208 élus – renouvelés lors des municipales – donnent de la voix. Il est une réalité géographique – englobée dans le grand bassin parisien –, économique et sociale et, depuis dix ans, le laboratoire d'une politique publique inédite. Un « fait métropolitain » immortalisé en plus de 300 cartes et analyses dans le premier – et très riche – « Atlas de la Métropole du Grand Paris ». Réalisé par les chercheurs de l'Atelier parisien d'urbanisme (Apur), il a été publié le 22 janvier.

On y apprend que le Grand Paris accueille, sur ses 814 kilomètres carrés, 7,1 millions de résidents, mais 8 millions de présents au quotidien, dont 1 million de « travailleurs essentiels ». Que les « Grands Parisiens », actifs à 77 %, sont plus jeunes et plus aisés, avec un niveau de vie supérieur de 8 % en moyenne au reste de la France. Mais aussi, à rebours des idées reçues, que les familles sont légion dans la métropole puisqu'elles représentent 31 % des ménages contre, par exemple, 23 % dans la métropole de Nancy.

Une photo instantanée du Grand Paris en 2025 dont la part d'ombre saute aux yeux : la difficulté à se loger, malgré les 3,7 millions de logements.

Le territoire, qui se distingue déjà, selon l'Apur, « par une densité urbaine exceptionnelle », est en effervescence, boosté par le futur Grand Paris Express. L'Atlas recense pas moins de 420 opérations d'aménagement en cours, soit 10 % de la surface du Grand Paris, pour une programmation de 31 millions de mètres carrés, dont la moitié de logements.

« En dix ans, le fait métropolitain s'est installé » Constructions, densifications et transformations s'avèrent cependant d'autant plus insuffisantes que l'essor des meublés touristiques contribue, en parallèle, à raréfier l'offre de logements. Cartographié, le phénomène Airbnb (150.000 offres pendant les JO, 86.000 cet automne) comme celui des points relais de livraison d'e-commerce saisissent sur le vif des pratiques qui ont largement franchi le périphérique.

« En dix ans, le fait métropolitain s'est installé. La transition écologique est engagée, la ville ne se fabrique plus de la même manière et la mobilité s'est totalement réinventée », analyse Alexandre Labasse, le directeur de l'Apur, qui souligne que « la marche est le premier mode de déplacement », « l'usage de la voiture diminue » et que « 77 % des métropolitains habitent à proximité d'une gare ». « Les métropolitains font leur "vélorution" avec un nombre de déplacements à vélo multiplié par quatre », pointe-t-il.



L'essor de la base 217 s'inscrit plus largement dans la dynamique francilienne du cinéma et de l'audiovisuel. Photo AdobeStock

## EN PARTENARIAT AVEC LA CCI PARIS-ÎLE-DE-FRANCE

64.280

Le nombre de demandeurs d'emploi en catégorie A en Essonne en décembre 2025.

+1,2 %

L'évolution du nombre de demandeurs d'emploi en catégorie A en Essonne entre janvier 2025 et décembre 2025.

101.050

Le nombre de demandeurs d'emploi en catégories A, B et C en Essonne en décembre 2025.

+2,9 %

L'évolution du nombre de demandeurs d'emploi en catégories A, B et C en Essonne entre janvier 2025 et décembre 2025.

EN PARTENARIAT AVEC  
**nomination**  
SMART DATA FOR BUSINESS PERFORMANCE

## GESTION DE FLOTTES

TRAXALL FRANCE  
**Amandine Verdasca**  
prend la direction commerciale de Traxall France. A ce titre, elle intègre le comité de direction de l'entreprise.

Elle est titulaire du diplôme européen d'études supérieures en marketing à l'Iscom. Elle a rejoint Traxall France il y a plus de quatre ans en tant que key account manager. Auparavant, elle a évolué au sein de OptiXT Winflotte Management et Aficar Consulting.

## JEU DE SOCIÉTÉ

FRANCE D'ASMODEE  
**Emilie Carle**  
est nommée directrice marketing France d'Asmodee.

A 42 ans, cette diplômée de Kedge Business School était head of marketing sur les catégories maison et audio chez Dyson. Au cours de sa carrière, elle a travaillé au sein des Editions Atlas, du groupe Media Participation et de The Lego Group.

## AUTOMOBILE

MG MOTOR FRANCE  
**Camille Caux**  
est promu directeur du département après-vente de MG Motor France.

Titulaire d'un master en marketing de l'Essca, il a rejoint, en 2021, MG Motor France au poste de responsable marketing produit. Précédemment, il a travaillé au sein de Mazda Automobiles France notamment comme zone manager vente et après-vente pour les régions Centre et Normandie.

## MÉDIA

CANAL+  
**Grace Loubassou**  
est désormais directrice RSE Afrique du groupe Canal+.

Cette diplômée de l'IEP de Paris et d'HEC a rejoint Canal+ en 2015. Elle a d'abord occupé des postes de communication pour des filiales internationales du groupe, dont Canal+ Congo. En 2017, elle est devenue directrice des relations institutionnelles Afrique.

## SEM

INVESTISSEMENTS & TERRITOIRES  
**Dominique Mariani**  
est le nouveau directeur général d'IDF Investissements & Territoires.

Cet ancien auditeur de l'advanced management program de l'Insead est diplômé de l'université of Strathclyde et de Saïd Business School. Il était partner chez Visconti Partners. Entre 2023 et 2024, il a assuré la direction générale de la CCI Occitanie.

## GESTION IT

JILITI  
**Lydia Radix**  
devient CEO groupe chez Jiliti.

Agée de 54 ans, elle est titulaire d'un MBA de l'université d'Abertay Dundee et d'une maîtrise en marketing et gestion d'entreprise de l'Idrac Lyon. En 2023, elle a rejoint Jiliti en qualité de directrice générale Western Europe. Auparavant, elle était directrice générale du segment écoles et universités chez Sodexo.

## décideurs locaux



# ANNONCES JUDICIAIRES ET LÉGALES

## 75 • PARIS

### SOCIETES

ALP01338097

Par ASSP en date du 01/12/2025, il a été constitué une SAS dénommée :

### APOPHIS CAPITAL

**Siège social :** 61, rue de Lyon 75012 PARIS **Capital :** 8000 € **Objet social :** L'acquisition, la souscription, la détention, la cession et l'apport, sous toute forme directe ou indirecte, de toutes actions et parts sociales et de toutes valeurs mobilières dans toutes sociétés ou entités juridiques, créées ou à créer, françaises ou étrangères ; la fourniture de toutes prestations de service en matière administrative, financière, comptable, commerciale, informatique ou de gestion au profit des filiales de la Société ou de toutes autres sociétés dans lesquelles elle détient une participation, ainsi que l'exercice de la direction desdites filiales ou autres sociétés en qualité de représentant légal ou mandataire social ; la réalisation d'opérations de trésorerie avec des sociétés ayant avec elle, directement ou indirectement des liens de capital conférant à l'une des sociétés un pouvoir de contrôle effectif sur les autres au sens de l'article L.511-7 du Code monétaire et financier et l'octroi à titre non habituel de cautions et garanties **Président :** M Larchevêque Benjamin demeurant 225D, Route Départementale 62 13860 PEYROLLES-EN-PROVENCE élu **Admission aux assemblées et exercice du droit de vote :** Chaque associé est convoqué aux Assemblées. Chaque action donne droit à une voix. **Durée :** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de PARIS.

ALP01381651

Aux termes d'un acte SSP en date du 30/01/2026, il a été constitué une Société par Actions Simplifiée unipersonnelle présentant les caractéristiques suivantes :

**Dénomination sociale :** Aurea  
**Siège social :** 92, rue des Dames 75017 Paris  
**Capital social :** 1 000 €  
**Objet :** L'assistance et le conseil dans les domaines financier et RH, au profit des entreprises, des collectivités locales, des associations et de toutes personnes morales ou physiques ayant une activité économique.  
**Durée :** 99 ans.  
**Cession des actions :** Libre entre associés, agrément par les associés statuant dans les conditions prévues par les statuts dans les autres cas.  
**Admission aux assemblées et vote :** tout associé peut participer aux décisions collectives, personnellement ou par mandataire, chaque action donnant droit à une voix.  
**Président :** M. Romain Liot demeurant 92, rue des Dames 75017 Paris  
La société sera immatriculée au registre du commerce et des sociétés de PARIS.  
LE PRESIDENT

ALP01383229

Par ASSP en date du 09/12/2025 il a été constitué une SASU à capital fixe dénommée :

### LILI

**Capital :** 1000,00 €  
**Objet social :** Toutes opérations se rapportant à l'exploitation de salons de coiffure hommes, femmes et enfants, le commerce de tous produits et accessoires se rapportant à la coiffure, ainsi que toutes activités se rapportant aux soins du corps et à l'esthétique ; L'achat, la vente, le négoce de tous produits se rapportant à la coiffure, à l'hygiène et aux soins corporels ainsi qu'à la beauté en général ; La participation de la société, directement ou indirectement, par voie d'apport, achat ou

souscription de titres, parts d'intérêts ou droits sociaux, fusion, société en participation ou autrement, dans toutes sociétés ou entreprises dont l'activité peut se rapprocher de l'objet social ; toutes prestations de services se rattachant à l'objet social ; Et plus généralement, toutes opérations industrielles, commerciales ou financières, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou susceptibles d'en faciliter le développement.

**Durée :** 99 ans à compter de l'immatriculation au RCS de Paris.

**Siège social :** 22b Rue Jouffroy d'Abbans 75017 Paris.

**Président(e) :** M. MATTA Elie  
pour une durée illimitée demeurant 22 bis rue Jouffroy d'Abbans 75017 Paris 17e Arrondissement

**Clauses proposées Admission aux AG et droit de vote :** Chaque actionnaire est convoqué aux Assemblées. Chaque action donne droit à une voix.

**Clauses d'agrément :** 13.3 Agrément 1. Ne sont pas soumises à la procédure d'agrément définie par le présent article : - Les cessions à titre onéreux ou à titre gratuit d'actions en pleine propriété, en usufruit ou en nue-propriété entre les associés au sens des présents Statuts ou entre titulaire de droits de même nature que ceux objets de la cession ; - Les rachats des actions par la Société. 2. Les actions de la société ne peuvent être cédées, à l'exception des cessions visées au 1 ci-dessus qui sont libres, qu'avec l'agrément préalable donné par le Président. 3. La demande d'agrément doit être notifiée par lettre recommandée avec demande d'avis de réception au Président ou par remise en mains propres contre signature ou par courrier électronique. Elle indique le nombre d'actions dont la cession est envisagée, le prix de cession, les nom, prénoms, adresse, nationalité de l'acquéreur s'il s'agit d'une personne physique, la dénomination, la forme, le siège social, le numéro RCS, le montant et la répartition du capital et l'identité des cédants s'il s'agit d'une personne morale. 4. Le Président dispose d'un délai de trois (3) mois à compter de la réception de la demande d'agrément pour faire connaître sa décision au cédant. Cette notification est effectuée par lettre recommandée avec demande d'avis de réception ou par remise en mains propres contre signature. A défaut de réponse dans le délai indiqué ci-dessus, l'agrément est réputé acquis. 5. Les décisions d'agrément ou de refus d'agrément ne sont pas motivées. 6. En cas d'agrément, l'associé cédant peut réaliser librement la cession aux conditions notifiées dans sa demande d'agrément. Le transfert des actions au profit du cessionnaire agréé doit être réalisé au plus tard dans un délai de 30 jours à compter de la notification de la décision d'agrément ; à défaut de réalisation du transfert des actions dans ce délai, l'agrément sera caduc. 7. En cas de refus d'agrément, la Société doit dans un délai d'un (1) mois à compter de la notification de la décision de refus d'agrément, acquiescer ou faire acquiescer les actions de l'associé cédant par un ou plusieurs actionnaires ou par des tiers agréés selon la procédure ci-dessus prévue. Si le rachat des actions n'est pas réalisé du fait de la Société dans ce délai d'un mois ; l'agrément du ou des cessionnaires est réputé acquis. Lorsque la Société procède au rachat des actions de l'associé cédant, elle est tenue dans un délai de six (6) mois à compter de l'acquisition de les céder ou de les annuler. Le prix de rachat des actions par un tiers ou par la Société est fixé d'un commun accord entre les parties. A défaut d'accord, le prix est déterminé conformément aux dispositions de l'article 1843-4 du Code civil.

ALP01382924

### INCOGNITA MUSIC

Société par actions simplifiée au capital de 5 000 euros  
**Siège social :** 9 RUE MORAND 75011 PARIS  
533 726 576 RCS PARIS

Aux termes d'une décision en date du 15 juillet 2025, l'Associée Unique a décidé de transférer le siège social 9 Rue Mo-

rand, 75011 PARIS au 14 rue Crespin du Gast - 75011 PARIS à compter du 15 juillet 2025 et de modifier en conséquence l'article 3 des statuts.

**POUR AVIS**  
Le Président

ALP01382144

MULTIOMONO Par décisions du 30 janvier 2026, la collectivité des associés de la société MULTIOMONO, SAS, capital : 15.000 €, siège social : 25, rue Jean Zay - 75014 PARIS, 943.420.372 RCS PARIS, à compter de ce jour, a pris acte de la nomination de Monsieur Tristan MALLET, demeurant 95, Avenue de Choisy 75013 PARIS, en qualité de Directeur Général de la Société.

ALP01380556

DISSOLUTION L'AGM réunie le 31/12/2025 de la société BERTHE-LIER-FICHET-TRBOUILLET, société civile au capital de 1554,98 euros, située 29 rue Hippolyte Maindron 75014 PARIS, RCS PARIS 334 501 624, a décidé la dissolution anticipée de la Société à compter du 31/12/2025 et sa mise en liquidation amiable sous le régime conventionnel dans les conditions prévues par les statuts et les délibérations de ladite assemblée. Elle a nommé comme liquidateur M. Philippe FICHET demeurant 1 Domaine de la Bergerie 14510 GONNEVILLE-SUR-MER, pour toute la durée de la liquidation, avec les pouvoirs les plus étendus tels que déterminés par la loi et les statuts pour procéder aux opérations de liquidation. Le siège de la liquidation est fixé 1 Domaine de la Bergerie 14510 GONNEVILLE-SUR-MER. C'est à cette adresse que la correspondance devra être envoyée et que les actes et documents concernant la liquidation devront être notifiés. Les actes et pièces relatifs à la liquidation seront déposés au RCS de PARIS

ALP01383225

### GREENDELL

SASU au capital de 1000 € Siège social : 66 avenue des Champs-Élysées 75008 PARIS RCS PARIS 920904547

Par décision du président du 17/10/2025 il a été décidé : d'approuver les comptes définitifs de la liquidation; de donner quitus au liquidateur, M GOLFIER CHRISTOPHE LAURENT DIDIER demeurant 2209 Route du village aux rois 18500 VIGNOUX-SUR-BARANGEON pour sa gestion et décharge de son mandat; de prononcer la clôture des opérations de liquidation à compter du 17/10/2025. Radiation au RCS de PARIS.

ALP01369851

SAINT-GERMAIN EVENTS  
SAS au capital de 5000 €  
**Siège social :**  
34 Avenue du Président Kennedy 75016 Paris  
791 242 332 RCS de Paris

Le 01/12/2025, l'associé unique a décidé la dissolution et sa mise en liquidation amiable à compter du même jour, nommé liquidateur Mme MOUSSON Myrtille, demeurant 34 Avenue du Président Kennedy 75016 Paris 16e Arrondissement, et fixé le siège de liquidation au siège social.  
Mention au RCS de Paris



À vos côtés pour publier vos annonces légales



Découvrez notre service

## VENTE DE FONDS - GERANCE

ALP01382443

Aux termes d'un SSP en date du 09/01/2026, la société NAAN SHAAN SASU au capital de 1000 € située 15 RUE AUGEREAU 75007 PARIS immatriculée au RCS de PARIS sous le numéro 982596538 a donné en location gérance à la société KAMAL SHRI SAS au capital de 500 € située 26 RUE DE LA COOPERATION, 93700 DRANCY en cours d'immatriculation au RCS de BOBIGNY un fonds de commerce de RESTAURATION TRADITIONNELLE situé 15 RUE AUGEREAU 75007 PARIS 07 à compter du 01/02/2026 au 31/01/2027. Le contrat est renouvelable par tacite reconduction d'une période de 12 mois.

## 78 • YVELINES

### SOCIETES

ALP01382820

Cette annonce paraît pour les départements "Seine-Saint-Denis" et "Yvelines".

### EMB IDF

SASU au capital de 1.000 €  
Siège social : 33 AVENUE DES MESANGES 93370 MONTFERMEIL  
RCS 913 087 227 BOBIGNY

L'AGE du 30/01/2026 a décidé, à compter du 30/01/2026 de :

- transférer le siège social au 30 BIS RUE DU VIEL ABREUVOIR 78100 ST GERMAIN EN LAYE.

Président : M TUNC HALIL OGUZ, 33 AV DES MESANGES 93370 MONTFERMEIL  
- modifier l'objet social comme suit : Commerce de gros et de détail de produits d'entretien, de nettoyage et de maintenance automobile  
Radiation du RCS de BOBIGNY et immatriculation au RCS de VERSAILLES

ALP01383051

### AMALFI

SAS au capital de 1921700,00 €  
**Siège social :** 2 RUE SAULNIER  
78410 Bouafle RCS Versailles 934396839  
Par décision Assemblée Générale Extraordinaire  
du 01/01/2026, il a été décidé de transformer la société en SARL  
à compter du 01/01/2026.

**Gérance :** M. ESPOSITO ANTHONY demeurant 2 Rue Saulnier 78410 Bouafle  
La dénomination, le capital, le siège, la durée, l'objet et la date de clôture de l'exercice social demeurent inchangés.

## VENTE DE FONDS - GERANCE

ALP01382615

Aux termes d'un ASSP en date du 21/01/2026, enregistré le 27/01/2026 au SDE de Versailles, dossier n°2026 00001535, référence n°7804P61 2026 A 00100

**M. GICQUEL Sébastien**  
demeurant 20 Place du Marché 78640 Neauphle-le-Château ;  
**Mme BEESON Clotilde**  
demeurant 36 Avenue de Chatron 78640 Neauphle-le-Château ont cédé à la société

**MAISON DES QUATRE CERISES SARL**  
située 6 Avenue Rapp 78340 Les Clayes-sous-Bois et immatriculée au RCS de Versailles sous le numéro 999795750 le fonds de commerce de Boulangerie, pâtisserie, viennoiserie, confiserie, glacer, traiteur sis et exploité au 20 Place du Marché 78640 Neauphle-le-Châ-

teau. L'entrée en jouissance a été fixée au 21/01/2026. La présente cession est consentie et acceptée moyennant le prix de 245000 €. Les oppositions, s'il y a lieu, seront reçues dans les 10 jours suivant la dernière en date des publications légales. Pour la réception des oppositions, élection de domicile est faite pour la validité : A l'adresse du fonds vendu et pour la correspondance : Cabinet DURAND CONCHEZ, Avocat au barreau de Paris, 6 rue Anatole de la Forge - 75017 PARIS.

## 91 • ESSONNE

### SOCIETES

ALP01383490

### S.A.S « XTEP PROJECT MANAGEMENT »

Société par actions simplifiée  
Au capital de 1 000,00 euros  
**Siège social :** 53, Rue Jules Massenet 91420 MORANGIS  
RCS EVRY : 881 700 983

Par décision du 28/01/2026, l'actionnaire unique a décidé d'augmenter le capital social d'une somme de 9000.00 € pour le porter à 10 000.00 € par incorporation du report à nouveau et par élévation du nominal des actions.

Les modifications seront effectuées au R.C.S. d'EVRY.

Pour avis, la présidence.

ALP01382678

### SCI 4C IMMO

SCI au capital de 15000,00 €  
**Siège social :** 28 avenue Raymond Aron 91300 MASSY  
Par assemblée générale ordinaire du 27/01/2026, il a été décidé de transférer le siège social au : 5 rue Florence Arthaud 91300 MASSY, à compter du 27/01/2026  
Gérant demeurant.

modification au RCS de EVRY 830 388 609.

## 92 • HAUTS-DE-SEINE

### SOCIETES

ALP01383095

Par ASSP en date du 31/12/2025 il a été constituée une SASU à capital fixe dénommée :

### AVÈÈM CAR

**Capital :** 100,00 €  
**Objet social :** L'exploitation à Paris et dans sa zone de rattachement de l'autorisation de stationnement prévue à l'article L.3121-1 du Code des transports et la prise en charge et le transport de voyageurs à titre onéreux conformément à la réglementation applicable en matière de taxi et conformément aux dispositions énoncées à l'article L.3121-1-2, l'exploitation en location-gérance dans les conditions prévues aux articles L.144-1 à L.144-13 du Code de Commerce de toute autorisation de stationnement dont un tiers serait lui-même titulaire, ainsi que du véhicule équipé taxi associé à ladite autorisation  
**Durée :** 99 ans à compter de l'immatriculation au RCS de Nanterre.

**Siège social :** 4 Rue des Longs Prés 92100 Boulogne-Billancourt.  
**Président(e) :** Mme  
**VERISSOU**  
Mireille

pour une durée illimitée demeurant 4 Rue des Longs Prés 92100 Boulogne-Billancourt

**Clauses d'agrément :** Les actions sont librement cessibles.

ALP01383196

### HYUNDAI MOTOR FRANCE

SAS au capital de 7349627 € Siège social : TOUR NOVA, 71 BOULEVARD NATIONAL 92250 LA GARENNE-CO-LOMBES RCS NANTERRE 411394893

Par décision de l'associé Unique du 30/01/2026, il a été décidé de mettre fin au mandat du Président M. Lionel FRENCH KEOGH en date du 06/02/2026 et son remplacement par M Vincent, Jean, Pierre DESPRES demeurant 42 rue Général Galieni 78220 VIROFLAY, aura lieu le 16/02/2026 pour une durée de 3 an renouvelable. Mme Emmanuelle SERAZIN HUBIER épouse OUTTERS demeurant 7 allée des Romarins 78860 SAINT-NOMLA-BRETÊCHE est nommée Présidente par intérim du 07/02/2026 au 15/02/2026. Modification au RCS de NANTERRE.

### AVIS DIVERS

ALP01380025

### VENTE AUX ENCHÈRES PUBLIQUES SUR LICITATION

L'adjudication aura lieu le jeudi 26 mars 2026 à 14h30

Au Tribunal Judiciaire de NANTERRE, siégeant à l'Extension du Palais de Justice, 6 rue Pablo Neruda, salle B, rez-de-chaussée

EN UN LOT, au plus offrant et dernier enchérisseur

Dans un ensemble immobilier sis à CHÂTILLON (92320)

49 rue du Plateau

cadastre section AF numéro 3, lieudit « 37 rue du Plateau » pour 12a 30ca

Lot n° 2 : une MAISON D'HABITATION de 98,00 m² composée :

-Au rez-de-chaussée : couloir principal, deux pièces, cuisine, WC

-Au premier étage : palier, trois pièces, salle de bains

-Sous-sol

Lot n° 3 : PARCELLE DE TERRAIN de 293 m²

Cette vente a lieu aux requêtes de Madame Claire DAVROUX épouse DANSET, demeurant 21 rue Montesquieu - 59200 TOURCOING et Madame Chantal DAVROUX épouse MUMMOLO, demeurant 3, rue Roussellierie - 18100 THENOUX, ayant pour Avocat Maître Fabienne GLEMAIN-GRUSSENMEYER, Avocat au Barreau des Hauts-de-Seine.

MISE À PRIX : 500.000 € (CINQ CENT MILLE EUROS)

(outre les charges, clauses et conditions énoncées au cahier des charges et conditions de vente)

Avec baisse à 400.000 € (quatre cents mille €) en cas de désertion d'enchères

Les enchères ne pourront être portées que par le Ministère d'un avocat inscrit au Barreau des Hauts de Seine

CONSIGNATION : 50.000 € à l'ordre du Bâtonnier

Fait et rédigé à COURBEVOIE, le 27 janvier 2026, par l'Avocat poursuivant, Signé Maître Fabienne GLEMAIN-GRUSSENMEYER.

POUR CONSULTER LE CAHIER DES CHARGES ET CONDITIONS DE VENTE S'ADRESSER :

1/ À Maître Fabienne GLEMAIN-GRUSSENMEYER, Avocat au Barreau des Hauts de Seine, 39 rue Jules Ferry 92400 COURBEVOIE - fglemain@gmail.com - Tél. 01 43 33 94 84, dépositaire d'une copie du cahier des conditions de vente.

2/ Au Greffe du Juge de l'Exécution du Tribunal Judiciaire de NANTERRE (2ème étage de 9h30 à 11h30 du lundi au vendredi) où le cahier des conditions de vente est déposé (N° RG 26/00002)

3/ Sur les lieux pour visiter le mardi 17 mars 2026 de 11h. à 12h.

4/ Sur INTERNET : www.licitor.com

## Les Échos Sociétés

Directeur Délégué : Dusan JACIMOVIC

Par arrêté des préfets des départements concernés, Les Échos est habilité à publier les annonces judiciaires et légales dans les départements de Paris (75), Yvelines (78), Essonne (91), Hauts-de-Seine (92), Seine-Saint-Denis (93), Val-de-Marne (94), Val-d'Oise (95) et Rhône (69). Le site LesEchos.fr est habilité dans ces mêmes départements, ainsi que dans les suivants : Côte-d'Or (21), Côtes-d'Armor (22), Doubs (25), Gard (30), Maine-et-Loire (49), Morbihan (56), Bas-Rhin (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 2026 et MODALITÉS DE PUBLICATION** (Arrêté du 19 novembre 2025)  
**ANNONCES DE MODIFICATIONS MULTIPLES D'UNE SOCIÉTÉ** (tarifs au caractère)  
Le tarif d'une annonce légale publiée pour plusieurs événements est obtenu en multipliant le nombre total de caractères qu'elle comporte, espaces inclus et à l'exclusion de tout élément de présentation, par le tarif du caractère fixé à l'article 2 de l'arrêté. Le tarif ainsi obtenu est arrondi au centime d'euro le plus proche.  
0,189 € : 21 Côte-d'Or / Côtes-d'Armor (22) / 25 Doubs / 30 Gard / 49 Maine-et-Loire / 56 Morbihan / 67 Bas-Rhin / 68 Haut-Rhin / 71 Saône-et-Loire / 85 Vendée. 0,195 € : 69 Rhône. 0,227 € : 78 Yvelines / 91 Essonne / 95 Val-d'Oise. 0,239 € : 75 Paris / 92 Hauts-de-Seine / 93 Seine-Saint-Denis / 94 Val-de-Marne.

ANNONCES DE MODIFICATION UNIQUE D'UNE SOCIÉTÉ (tarifs forfaitaires)		
Modification / Départements	Annexes I à VI	Annexe VII
Transfert de siège / Changement de dirigeant / Commissaire aux comptes (nomination et cessation) / Durée de la société	109 €	126 €
Capital social/ Changement d'objet social / Nomination d'administrateur judiciaire	136 €	158 €
Dénomination sociale / Siège / Forme juridique / Cessions de parts / Mouvement d'associés	199 €	229 €
Non-dissolution (capitaux propres inférieurs à 50 % du capital)	83 €	93 €

**ANNONCES DE CONSTITUTION DE SOCIÉTÉ** (Tarifs forfaitaires)  
Arrêté du 19 novembre 2025 modifiant l'arrêté du 19 novembre 2021 relatif à la tarification et aux modalités de publication des annonces judiciaires et légales

Forme juridique	Dpts annexes I à VI	Dpts annexe VII
SASU	142 €	167 €
SAS	199 €	233 €
EURL	124 €	147 €
SARL	148 €	173 €
SCI	191 €	223 €
Société civile	222 €	263 €
SNC	220 €	259 €
SA	399 €	466 €

**ANNONCES DE DISSOLUTION, LIQUIDATION, PROCÉDURES COLLECTIVES ET CHANGEMENT DE NOM PATRONYMIQUE** (Tarifs forfaitaires HT)  
Arrêté du 19 novembre 2025 modifiant l'arrêté du 19 novembre 2021 relatif au tarif annuel et aux modalités de publication des annonces judiciaires et légales

DISSOLUTION ANTICIPÉE NOMINATION DES LIQUIDATEURS	Dpts annexes I-VI : 153 € Dpts annexe VII : 181 €
CLÔTURE DE LA LIQUIDATION	Dpts annexes I-VI : 111 € Dpts annexe VII : 129 €
OUVERTURE DU JUGEMENT DE PROCÉDURE COLLECTIVE	Dpts annexes I-VI : 66 € Dpts annexe VII : 78 €
CLÔTURE DU JUGEMENT DE PROCÉDURE COLLECTIVE	Dpts annexes I-VI : 36 € Dpts annexe VII : 42 €
CHANGEMENT DE NOM PATRONYMIQUE	Tous dpts : 58 €



ALP01376277

VENTE AUX ENCHÈRES PUBLIQUES SUR SURENCHÈRE

L'adjudication aura lieu le jeudi 26 mars 2026 à 14h00

Au Tribunal Judiciaire de NANTERRE (92), 6 rue Pablo Neruda

Salles B - RDC

EN UN SEUL LOT

Dans un ensemble immobilier sis à LA GARENNE-COLOMBES (92)

1 rue de Sartoris, cadastré section Q numéro 75, pour 03a 08ca

Lot n° 52 : APPARTEMENT de 29.08 m², au rez-de-chaussée gauche comprenant : un séjour, une chambre attenante, cuisine, salle d'eau avec WC

OCCUPÉS

Cette vente a lieu à la requête de Monsieur Amin BOUDOUNIT, domicilié 148 avenue Maïakoff - 75116 PARIS, ayant pour Avocat Maître Claire ANGUILAUME, Avocat au Barreau des Hauts-de-Seine.

MISE À PRIX : 133.100 €

(CENT TRENTE TROIS MILLE CENT EUROS)

Les enchères ne peuvent être reçues que par ministère d'avocat postulant près le Tribunal Judiciaire de NANTERRE.

CONSIGNATION : 13.310 € à l'ordre du Bâtonnier

Fait et rédigé à NEUILLY SUR SEINE, le 26 janvier 2026, par l'Avocat poursuivant, Signé Maître Claire ANGUILAUME.

S'ADRESSER POUR TOUTS RENSEIGNEMENTS :

1/ À Maître Claire ANGUILAUME, Avocat au Barreau des Hauts de Seine, Membre de la SARL D'AVOCATS INTER-BARREAUX GENIUS AVOCATS, demeurant 153 avenue Charles de Gaulle - 92200 NEUILLY SUR SEINE, Tél. 06.45.77.21.03, Avocat surenchérisseur.

2/ À Maître Jean-Yves TOULLEC, Avocat au Barreau des Hauts de Seine, Membre de la SCP TOULLEC CORDANI, demeurant 57 - 61 rue du Président Wilson - 92300 LEVALLOIS-PERRET, dépositaire d'une copie du cahier des conditions de vente

3/ Au Greffe du Juge de l'Exécution du Tribunal Judiciaire de NANTERRE, où le cahier des conditions de vente est déposé. (RG :24/00112)

4/ Il n'y aura pas de visite

93 • SEINE-SAINT-DENIS

**SOCIETES**

ALP01382993

**SCM DLP**  
Société civile de moyens  
au capital de 3 048,98 euros  
Siège social : 32 rue Charles Perrin  
93380 PIERREFITTE  
349 626 705 RCS BOBIGNY

L'Assemblée Générale réunie le 31/10/2025 a approuvé le compte définitif de liquidation du 31/08/2025, déchargé Mme Aline GUILLIER, de son mandat de liquidateur, donné à cette dernière quitus de sa gestion et constaté la clôture de la liquidation à compter du jour de ladite assemblée.

Les comptes de liquidation seront déposés au greffe du Tribunal de commerce de BOBIGNY en annexe au Registre du commerce et des sociétés et la société sera radiée dudit registre.

94 • VAL-DE-MARNE

**SOCIETES**

ALP01381163

Par acte SSP du 30/01/2026, il a été constitué une SAS ayant les caractéristiques suivantes :

Dénomination :  
CHEF ROUABLE

Objet social : L'exploitation de tout établissement de restauration traditionnelle, comprenant la préparation et la vente de plats cuisinés, de boissons alcoolisées ou non alcoolisées, à consommer sur place ou à emporter ; L'activité de traiteur, comprenant la préparation, la livraison et le service de repas, plats cuisinés, produits alimentaires et boissons pour des événements privés ou professionnels ; L'organisation et la gestion d'événements, réceptions, séminaires, banquets, cocktails et toutes manifestations publiques ou privées ; La location de matériel, vaisselle, mobilier et équipements liés à la restauration et à l'événementiel ; Le conseil, la formation et l'assistance dans les domaines de la restauration, de la gastronomie et de l'organisation d'événements ; L'achat, la vente, l'importation

et l'exportation de tous produits alimentaires, boissons et accessoires liés à la restauration ;

Siège social :  
2, Avenue du Fort 94370 Sucy-en-Brie.

Capital : 1000 €

Durée : 99 ans

Président : M. ROUABLE Emilien, demeurant 18 Passage du roi 77170 Briecombe-Robert

Admission aux assemblées et droits de votes : Tout actionnaire peut participer aux assemblées quel que soit le nombre de ses actions, chaque action donnant droit à une voix.

Clause d'agrément : Cession libre entre associés, ainsi qu'à leurs conjoints, ascendants ou descendants. Cession soumise à agrément dans les autres cas.

Immatriculation au RCS de Créteil

ALP01375940

Cette annonce paraît pour les départements "Hauts-de-Seine" et "Val-de-Marne".

**DYNASTY**  
SASU au capital de 2.000 €  
Siège social : 251 quai de Stalingrad  
92130 ISSY LES MOULINEAUX  
RCS 838 502 698 NANTERRE

L'associé unique, en date du 01/07/2025, a décidé de transférer le siège social au 29, rue du Lunain 94230 CACHAN.

Gérant : Mme WANG Xiaoyan, 29, rue du Lunain 94230 CACHAN

Radiation du RCS de NANTERRE et immatriculation au RCS de CRETEIL

95 • VAL-D'OISE

**SOCIETES**

ALP01381354

RUNTECH SERVICES SARL au capital de 5000 € 287 Avenue JEAN JAURES 95100 ARGENTEUIL RCS PONTOISE 502 202 591. Le 31/12/2024 l'associé unique Monsieur FARID CHIBI KH demeurant 287 Avenue JEAN JAURES 95100 ARGENTEUIL démissionne de son mandat de liquidateur, constate l'absence de répartition de produit net de liquidation et prononcé la clôture des opérations de liquidation. La société est radiée du RCS PONTOISE.

LesEchos  
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



in #LELPS



Compte  
personnalisé



Couverture  
nationale



Service Qualité  
Relation Client dédié



Attestation de  
parution immédiate



Découvrez  
notre service  
01 87 39 70 08



# AVIS D'APPELS D'OFFRES

## CONCESSIONS

### 92 VILLE DE VILLE-D'AVRAY

#### INSTALLATION, EXPLOITATION ET MAINTENANCE DE PANNEAUX PHOTOVOLTAÏQUES

AVIS DE MARCHÉ OU DE CONCESSION - RÉGIME ORDINAIRE

**1. ACHETEUR**  
1.1 Acheteur  
Nom officiel: Commune de Ville d'Avray  
Forme juridique de l'acheteur: Autorité locale  
Activité du pouvoir adjudicateur: Services d'administration générale  
**2. PROCÉDURE**  
2.1 Procédure

Titre: Concession de service pour l'installation, l'exploitation et la maintenance de panneaux photovoltaïques  
Description: Concession de service pour l'installation, l'exploitation et la maintenance de panneaux photovoltaïques - Ce contrat comprend l'installation des modules sur deux sites identifiés à cet effet au travers d'une concession de service, dans laquelle le concessionnaire devra la conception, la réalisation, l'exploitation et la maintenance des centrales photovoltaïques, en autoconsommation collective, sur toute la durée du contrat (et, le cas échéant, un solde en injection réseau). Il comprend également une tranche optionnelle pour l'installation, l'exploitation et la maintenance de panneaux photovoltaïques de type ombrière sur un des sites. La valeur estimée correspond au chiffre d'affaires total hors taxe du concessionnaire réalisé pendant toute la durée du contrat pour l'exploitation de l'ensemble des panneaux photovoltaïques installés et la revente de l'électricité à la commune. Le concessionnaire porte le risque de cette exploitation. Le contrat prend effet à compter de sa date de notification pour une durée ferme de 10 ans. Cette durée est justifiée au regard des investissements et des équipements à mobiliser par le concessionnaire et leur durée d'amortissement. Les missions et obligations du concessionnaire sont détaillées dans les documents de la consultation.

Identifiant de la procédure: 7e5b4b-79d4-42ac-a8ed-009f6d13824  
Identifiant interne: 2600001  
Type de procédure: Ouverte

**2.1.1 Objet**  
Nature du marché: Services  
Nomenclature principale (cpv): 65320000 Exploitation d'installations électriques  
Nomenclature supplémentaire (cpv): 09331200 Modules solaires photovoltaïques  
Nomenclature supplémentaire (cpv): 3172331 Cellules photovoltaïques  
Nomenclature supplémentaire (cpv): 45261215 Travaux de couverture de panneaux solaires

**2.1.2 Lieu d'exécution**  
Ville: Ville d'Avray  
Code postal: 92410  
Subdivision pays (NUTS): Hauts-de-Seine (FR105)  
Pays: France

**2.1.3 Valeur**  
Valeur estimée hors TVA: 400 000 Euro

**2.1.4 Informations générales**  
Si la procédure est annulée ou infructueuse, elle sera relancée  
Informations complémentaires: La consultation est dématérialisée. GPSO impose que les offres soient déposées par voie électronique en passant par la plateforme Maximilien (<https://marches.maximilien.fr>). Afin de simplifier les démarches des candidats, les offres déposées sur la plateforme Maximilien n'auront pas à être signées électroniquement. Par la seule remise de son offre, le candidat confirme son intention de soumissionner à l'attribution du marché. Les renseignements complémentaires sollicités en temps utile par les candidats seront communiqués, via la plateforme, à tous les candidats ayant retiré un dossier et qui se sont fait connaître. Les candidats sont invités à vérifier la taille des documents transmis dans leur pli, à la taille des chemins d'accès aux différents fichiers et à l'intitulé de chaque document (notamment quant aux caractères spéciaux). - La présente concession est une procédure ouverte : les candidats sont invités à remettre leur dossier de candidature et leur offre en même temps. - Une visite des sites est obligatoire : l'attestation de visite devra être remise à l'appui de votre offre pour que celle-ci ne soit pas déclarée irrégulière. Des dates de visites vous sont proposées à l'article 4 du règlement de la consultation.  
Base juridique: Directive 2014/23/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: Concession de service pour l'installation, l'exploitation et la maintenance de panneaux photovoltaïques

Description: Concession de service pour l'installation, l'exploitation et la maintenance de panneaux photovoltaïques - Ce contrat comprend l'installation des modules sur deux sites identifiés à cet effet au travers d'une concession de service, dans laquelle le concessionnaire devra la conception, la réalisation, l'exploitation et la maintenance des centrales photovol-

taïques, en autoconsommation collective, sur toute la durée du contrat (et, le cas échéant, un solde en injection réseau). Il comprend également une tranche optionnelle pour l'installation, l'exploitation et la maintenance de panneaux photovoltaïques de type ombrière sur un des sites. La valeur estimée correspond au chiffre d'affaires total hors taxe du concessionnaire réalisé pendant toute la durée du contrat pour l'exploitation de l'ensemble des panneaux photovoltaïques installés et la revente de l'électricité à la commune. Le concessionnaire porte le risque de cette exploitation. Le contrat prend effet à compter de sa date de notification pour une durée ferme de 10 ans. Cette durée est justifiée au regard des investissements et des équipements à mobiliser par le concessionnaire et leur durée d'amortissement. Les missions et obligations du concessionnaire sont détaillées dans les documents de la consultation.

**5.1.1 Objet**  
Nature du marché: Services  
Nomenclature principale (cpv): 65320000 Exploitation d'installations électriques  
Nomenclature supplémentaire (cpv): 09331200 Modules solaires photovoltaïques  
Nomenclature supplémentaire (cpv): 3172331 Cellules photovoltaïques  
Nomenclature supplémentaire (cpv): 45261215 Travaux de couverture de panneaux solaires

**5.1.2 Lieu d'exécution**  
Ville: Ville d'Avray  
Code postal: 92410  
Subdivision pays (NUTS): Hauts-de-Seine (FR105)  
Pays: France

Informations complémentaires:

**5.1.3 Durée estimée**  
Durée: 10 An

**5.1.5 Valeur**  
Valeur estimée hors TVA: 400 000 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: Avis

Critère: Qualifications éducatives et professionnelles pertinentes

Description: Les pièces relatives à la candidature que devront remettre les candidats sont les suivantes : 1. La fiche référent complétée 2. Lettre de candidature, datée et signée par le candidat individuel ou en cas de groupement par l'ensemble de ses membres. En cas de groupement, la lettre de candidature indiquera la composition du groupement, sa forme ainsi que le nom de l'entreprise mandataire, et sera accompagnée de l'autorisation, donnée par chaque cotraitant au mandataire, de signer l'offre au nom du groupement.

3. Les pouvoirs des personnes habilitées à représenter l'entreprise ; 4. Les informations justifiant l'existence légale du candidat, notamment le numéro unique d'identification délivré par l'INSEE ou, à défaut, d'un document équivalent, 5. La déclaration sur l'honneur prévue à l'article R.3123-16 du Code de la commande publique justifiant qu'il n'entre dans aucun des cas mentionnés aux articles L.3123-1 à L.3123-17 du Code de la commande publique, que les renseignements et documents relatifs à ses capacités et à ses aptitudes, exigés en application des articles L.3123-18 et L.3123-19 du Code de la commande publique sont exacts ; 6. L'attestation justifiant que le candidat a satisfait à son obligation d'emploi de travailleurs handicapés prévue aux articles L.5212-1, L.5212-2, L.5212-3 et L.5212-4 du code du travail ; 7. Attestations en matière fiscales et sociales au 31 décembre 2025 8. Attestation sur l'honneur que le candidat n'a pas fait l'objet depuis moins de cinq ans, d'une condamnation inscrite au bulletin n° 2 du casier judiciaire pour les infractions mentionnées aux articles L.8221-1, L.8221-3, L.8221-5, L.8231-1, L.8241-1 et L.8251-1 du Code du travail ou des infractions de même nature dans un autre Etat de l'Union Européenne 9. Conformément aux articles R.2143-3 à R.2143-6 et R.2143-8 à R.2143-16 du Code de la commande publique, le candidat individuel ou chaque membre du groupement ne doit pas entrer dans aucun des cas mentionnés aux articles L.2141-1 à L.2141-14 du Code de la commande publique et notamment être en régie au regard des articles L.5212-1 à L.5212-11 du Code du travail concernant l'emploi des travailleurs handicapés. Le candidat peut également fournir une attestation selon laquelle il respecte les obligations concernées, 10. Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes : - ne pas avoir fait l'objet, depuis moins de cinq ans, d'une condamnation inscrite au bulletin n° 2 du casier judiciaire pour les infractions mentionnées à l'article L.1146-1 du code du travail ; - avoir, au 31 décembre de l'année précédant celle au cours de laquelle a lieu le lancement de la consultation, mis en œuvre l'obligation de négociation prévue à l'article L.2242-5 du code du travail ou, à défaut, avoir réalisé ou engagé la régularisation de cette situation à la date de la soumission ; 11. Les attestations d'assurance en cours de validité.

Critère: Chiffre d'affaires annuel spécifique

Description: 12. Chiffre d'affaires global et chiffre d'affaires concernant la part d'activité relative au domaine de la présente consultation (si le candidat exerce dans plusieurs secteurs d'activités) au cours des trois derniers exercices clos. 13. Le montant et la composition de son capital ainsi que les comptes annuels certifiés des 3 derniers exercices clos, accompagnés de leurs annexes concernant la part d'activité relative au domaine de la présente consultation, ou documents équivalents pour les candidats non établis en France ou non soumis à l'obligation de produire des comptes sociaux. 14. Les candidats sont libres de fournir tout autre

document permettant d'apprécier leurs capacités économiques et financières. Critère: Références sur des services spécifiques

Description: 15. les informations relatives aux moyens matériels et humains (moyens matériels, effectifs du candidat et/ou ceux des membres du groupement ou sous-traitants le cas échéant) et au savoir-faire du candidat (et/ou des membres du groupement ou sous-traitants le cas échéant) dans le domaine de la délégation. 16. la présentation des références du candidat pour les 3 dernières années dans les domaines d'activités intéressant l'objet de la délégation. Le candidat pourra démontrer par la production d'autres références et/ou par tout autre moyen son aptitude à assurer la gestion du service objet de la délégation, à assurer la continuité du service. Pour les sociétés nouvellement créées, une note récapitulant leurs capacités et notamment l'expérience professionnelle des salariés à assurer la délégation suffira. Pour justifier de ses capacités et de ses aptitudes, le candidat, y compris s'il s'agit d'un groupement, peut demander que soient également prises en compte les capacités et les aptitudes d'autres opérateurs économiques, quelle que soit la nature juridique des liens qui les unissent. Dans ce cas, le candidat apporte la preuve qu'il en disposera pendant toute la durée du contrat. Les candidats sont libres de fournir tout autre document permettant d'apprécier leurs capacités techniques et professionnelles.

**5.1.10 Critères d'attribution**  
Critère:

Type: Qualité  
Description: • Qualité technique de l'offre incluant notamment prise en compte des enjeux « PV Ready » de couverture et de structure ainsi que des enjeux ERT/ERP/Assurance, qualité des modules (rendement, type, version) et la détection incendie, délai de livraison o Technicité et pertinence de l'offre technique proposée pour les centrales photovoltaïques o Références du candidat o Modalités de maintenance des panneaux : o Moyens et organisation mise en œuvre pour la maintenance et le renouvellement des équipements o Organisation du chantier : incluant notamment les délais de réalisation, capacité à travailler en site occupé, hygiène et sécurité chantier, gestion des nuisances o Planning prévisionnel de mise en service des centrales

Critère:

Type: Coût  
Description: • Equilibre économique du contrat : o Prix proposé à l'Autorité Concédante pour le rachat de l'électricité produite par les centrales photovoltaïques o Montage financier du candidat permettant une limitation du reste à charge pour le maître d'ouvrage

**5.1.11 Documents de marché**  
Langues dans lesquelles les documents de marché sont officiellement disponibles: français

Adresse des documents de marché: <https://www.maximilien.fr/>

**5.1.12 Conditions du marché public**  
Conditions de présentation:

Langues dans lesquelles les offres ou demandes de participation peuvent être présentées: français

Date limite de réception des offres: 31/03/2026 17:00 +02:00

Conditions du marché:

Le marché doit être exécuté dans le cadre de programmes d'emplois protégés: Non

La commande en ligne sera utilisée: non

Le paiement en ligne sera utilisé: non

**5.1.16 Informations complémentaires, médiation et réexamen**  
Organisation chargée des procédures de recours: Tribunal administratif de Cergy-Pontoise

Informations relatives aux délais de recours: La procédure du référé précontractuel prévue à l'article L. 551-1 du code de justice administrative peut être mise en œuvre avant la signature du contrat. La procédure du référé contractuel prévue aux articles L. 551-13 à L. 551-23 du code de justice administrative peut être également mise en œuvre sauf introduction d'un référé pré-contractuel préalable. Un recours contre le contrat signé peut être introduit dans un délai de deux 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 justice administrative). Les actes détachables du contrat ne peuvent être contestés qu'à l'occasion de ce recours. Organisation qui fournit des informations complémentaires sur la procédure de passation de marché: Commune de Ville d'Avray

**8. ORGANISATIONS**  
8.1 ORG-0001

Nom officiel: Commune de Ville d'Avray

Numéro d'enregistrement: 21920077100018

Adresse postale: 13 rue de Saint Cloud

Ville: Ville d'Avray

Code postal: 92410

Subdivision pays (NUTS): Hauts-de-Seine (FR105)

Pays: France

Point de contact: COMMINSOLI-NOUVEL Judith

Adresse électronique: judith.comminsoli@seineouest.fr

Téléphone: 0149292959

Rôles de cette organisation: Acheteur

Organisation qui fournit des informations complémentaires sur la procédure de passation de marché

**8.1 ORG-0002**  
Nom officiel: Tribunal administratif de Cergy-Pontoise

Numéro d'enregistrement: 17950702500015

Adresse postale: 2-4 boulevard de l'Hauti

Ville: Cergy-Pontoise

Code postal: 95027

Subdivision pays (NUTS): Val-d'Oise (FR108)

Pays: France

Rôles de cette organisation: Organisation chargée des procédures de recours

Informations relatives à l'avis

Identifiant/version de l'avis: 7d2c8401-e94e-4053-bc3b-3dfe50b089a - 01  
Type de formulaire: Mise en concurrence  
Type d'avis: Avis de marché ou de concession - régime ordinaire  
Date d'envoi de l'avis: 30/01/2026 17:12 +02:00  
Langues dans lesquelles l'avis en question est officiellement disponible: français

## FOURNITURES

### CAISSE DES ÉCOLES DE PANTIN

#### ACQUISITION DE TROUSSES SCOLAIRES SÉRIGRAPHIÉES, GARNIES ET DE DICTIONNAIRES POUR LES ÉCOLES DE LA VILLE

##### SECTION 1 : IDENTIFICATION DE L'ACHETEUR

Nom complet de l'acheteur : Caisse des écoles de Pantin

Type de Numéro national d'identification : S'RET

N° National d'identification : 26930062000011

Ville : Pantin cedex

Code Postal : 93507

Groupement de commandes : Non

##### SECTION 2 : COMMUNICATION

Lien vers le profil d'acheteur : [https://www.achatpublic.com/sdm/ent/gen/ent\\_detail.do?PCSLID=CSL\\_2026\\_WGD-NCtyc0s](https://www.achatpublic.com/sdm/ent/gen/ent_detail.do?PCSLID=CSL_2026_WGD-NCtyc0s)

Identifiant interne de la consultation : 2026009

Intégralité des documents sur le profil d'acheteur : Oui

Utilisation de moyens de communication non communément disponibles : Non

Nom du contact : Pôle Commande publique

Adresse mail du contact : [commande@ville-pantin.fr](mailto:commande@ville-pantin.fr)

##### SECTION 3 : PROCÉDURE

Type de procédure : Procédure adaptée ouverte

Conditions de participation :

Aptitude à exercer l'activité professionnelle - conditions / moyens de preuve : cf. Règlement de la consultation

Capacité économique et financière - conditions / moyens de preuve : cf. Règlement de la consultation

Capacités techniques et professionnelles - conditions / moyens de preuve : cf. Règlement de la consultation

Technique d'achat : Accord-cadre

Date et heure limite de réception des plis : 19 février 2026 à 12 h 00

Présentation des offres par catalogue électronique: Exigée

Réduction du nombre de candidats : Non

Possibilité d'attribution sans négociation : Oui

L'acheteur exige la présentation de variantes: Non

Identification des catégories d'acheteurs intervenant (si accord-cadre) : Caisse des écoles de Pantin

##### SECTION 4 : IDENTIFICATION DU MARCHÉ

Intitulé du marché : Acquisition de troussees scolaires sérigraphiées et garnies pour les élèves de CP et de dictionnaires pour les élèves de CE2 des écoles de la Ville de Pantin

Code CPV principal

Descripteur principal : 39162110

Type de marché : Fournitures

Description succincte du marché : Acquisition de troussees scolaires sérigraphiées et garnies pour les élèves de CP et de dictionnaires pour les élèves de CE2 des écoles de la Ville de Pantin

Lieu principal d'exécution du marché : Seine-Saint-Denis

Durée du marché (en mois) : 48

Valeur estimée (H.T.) : 200000 euros

La consultation comporte des tranches : Non

La consultation prévoit une réservation de tout ou partie du marché : Non

Marché allot : Oui

##### SECTION 5 : LOTS

Description du lot : Trousses scolaires sérigraphiées et garnies pour les élèves de CP

Code CPV principal : 39162110

Estimation de la valeur hors taxes du lot : 80000 euros

Lieu d'exécution du lot : Pantin

Description du lot : Dictionnaires pour les élèves de ce2

Code CPV principal : 22114100

Estimation de la valeur hors taxes du lot : 120000 euros

Lieu d'exécution du lot : Pantin

##### SECTION 6 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Visite obligatoire : Non

Autres informations complémentaires : Critères et pondération - Lot 1 : Trousses scolaires sérigraphiées et garnies pour les élèves de CP

1-Qualité des troussees jugée au regard des échantillons proposés - 50 %

2-Qualité des fournitures proposées au regard des échantillons - 30 %

3- Qualité éco-responsable des produits proposés dans l'offre et emballages proposés pour la livraison - 10 %

4-Prix des prestations - 10 %

Critères et pondération - Lot 2 : Dictionnaires pour les élèves de CE2

1 - Qualité commerciale de l'offre jugée au regard des avantages supplémentaires proposés par le candidat dans son offre (dictionnaires de poche, sac Kraft ou autres fournitures...) - 45 %

1-Qualité du service après-vente (gestion des réclamations, modalités d'échange et de reprise) - 45 %

2-Qualité de la dédicace au regard du modèle proposé ainsi que la technique d'insertion utilisée - 5%

Emballages proposés pour la livraison - 5%

Echantillons :

Afin d'optimiser l'analyse des offres, les candidats fourniront les échantillons suivants pour le lot 1 :

- 1 trousse non sérigraphiée garnie d'un exemplaire de chaque fourniture (comme détaillé à l'article 1.3 du cahier des clauses particulières).

Les échantillons seront transmis par colis sur lequel sera reporté l'intitulé du marché. Ils devront être transmis au plus tard à la date de remise des offres à l'adresse suivante :

MAIRIE DE PANTIN  
Pôle Commande Publique  
84-88, avenue du Général Leclerc  
93500 Pantin

Les échantillons pourront être restitués à la demande des candidats mais ne seront en aucun cas facturés.

Date d'envoi du présent avis : 29/01/2026

## SERVICES

### 91 VILLE D'YERRES



#### TRANSPORT D'OEUVRES D'ART ET MONTAGE POUR LES EXPOSITIONS DE 2026 A LA MAISON CAILLEBOTTE

AVIS D'APPEL PUBLIC A LA CONCURRENCE

MAIRIE DE YERRES  
M. Olivier CLODONG - Maire  
60 rue Charles de Gaulle  
91330 YERRES

Tél : 01 69 49 77 42  
mél : [correspondre@aws-france.com](mailto:correspondre@aws-france.com)  
web : <http://www.yerres.fr>

SIRET 21910691100015

Groupement de commandes : Non

L'avis implique un marché public

Objet : PRESTATIONS DE TRANSPORT D'OEUVRES D'ART ET MONTAGE POUR LES EXPOSITIONS DE 2026 A LA MAISON CAILLEBOTTE

Référence acheteur : 2026

Type de marché : Services

Procédure : Procédure adaptée ouverte

Technique d'achat : Sans objet

Lieu d'exécution : La Ferme Ornée et l'Orangerie de la Maison Caillebotte 8 rue de Concy

91330 Yerres

Durée : 10 mois.

Description : Les prestations sont régies par un prix global et forfaitaire.

Le présent marché a pour objet des prestations d'emballage, déballage, accrochage/décrochage et transport cloù à cloù - aller et retour - d'oeuvres d'art provenant de France, d'Allemagne et des Etats-Unis pour les expositions devant se tenir dans la Ferme Ornée et dans l'Orangerie de la Maison Caillebotte, sis 8 rue de Concy 91330 Yerres, en 2026.

Exposition 1 : « La nature n'est pas un décor », 9 mai au 18 octobre 2026. Exposition de peinture à la Ferme Ornée

Exposition 2 : « Dominique Renson, artiste et modèes », 9 mai au 18 octobre 2026. Exposition de peinture à l'Orangerie

Classification CPV : Principale : 92521100 - Services d'exposition dans les musées

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 : Non

Possibilité d'attribution sans négociation : Oui

Visite obligatoire : Non

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 : Service marchés publics

Tél : 01 69 49



# Les Echos

## ENTREPRISES & COLLECTIVITÉS

### SPÉCIAL RHÔNE

## L'hôpital Lyon Sud se dote d'une technologie dernier cri

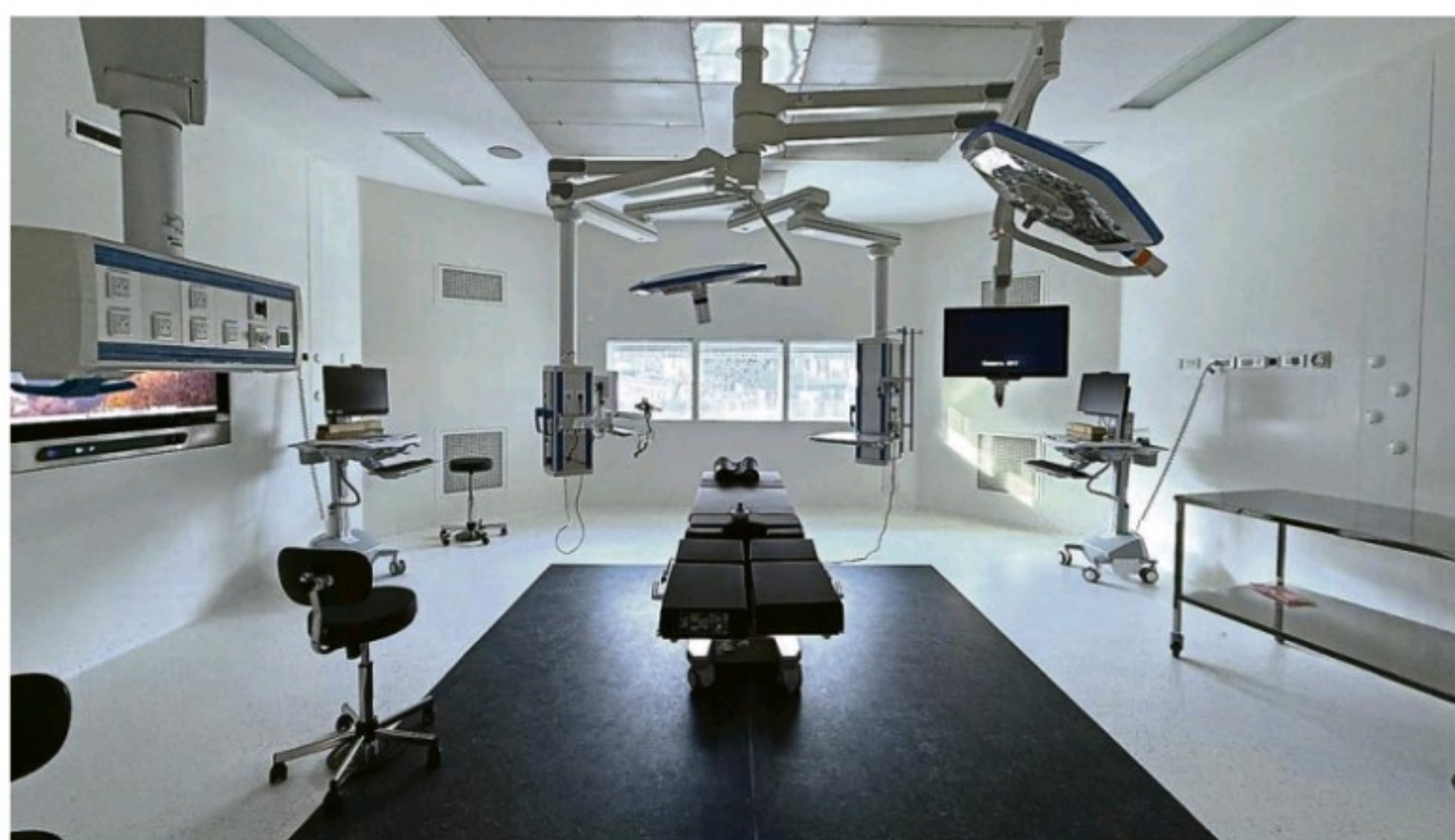
Depuis mi-janvier, les patients en chirurgie, radiologie interventionnelle, endoscopie et réanimation sont accueillis dans un nouveau bâtiment bénéficiant des technologies les plus avancées.

Françoise Sigot  
— Correspondante à Lyon

**A**ffublé du nom de code Bauréals (pour « Blocs accueil urgences réanimation Lyon Sud »), le plan de modernisation de l'hôpital Lyon Sud, à Oullins-Pierre-Bénite, vient de franchir une nouvelle étape. Mi-janvier, un bâtiment abritant seize salles opératoires, dont deux salles de chirurgie d'urgence et deux salles de radiologie interventionnelle ainsi que vingt-quatre postes de réveil, une unité de chirurgie ambulatoire et une unité de soins critiques avec trente lits de réanimation, a ouvert ses portes. Des activités qui étaient auparavant disséminées sur six sites.

Le nouvel édifice de 12.500 mètres carrés se distingue par sa fonctionnalité autant que par son architecture, avec un escalier monumental baptisé « colonne de lumière » qui permet aux professionnels de relier les trois niveaux du site. La lumière qui pénètre abondamment à l'intérieur a aussi été un guide dans l'aménagement des salles et espaces d'accueil afin d'améliorer le confort des patients et des soignants.

Chaque année, 40.000 patients sont reçus aux urgences de Lyon Sud. Sur ce site des Hospices civils de Lyon, le chantier lancé en 2023 mobilise un budget de 175 millions d'euros dont 150 millions pour les infrastructures et 25 millions pour le matériel et les outils informatiques. La réorganisation a été conduite avec 180 personnes représen-



Le nouveau bâtiment abrite notamment seize salles opératoires, dont deux salles de chirurgie d'urgence et deux salles de radiologie interventionnelle. Photo Michel Remon

tant tous les corps de métier concernés par la restructuration. Une centaine de patients a aussi été associée au groupe de travail chargé de plancher sur le projet. « Nous avons tâché de faire du sur-mesure et pas du prêt-à-porter », résume le professeur Alain Ruffion, président de la commission médicale d'établissement de l'hôpital Lyon Sud et membre du groupe de travail.

L'objectif visait une meilleure prise en compte des besoins des patients et des personnels, mais aussi une optimisation de la

consommation d'espaces. Ainsi, pour implanter les nouveaux services, 16.800 m<sup>2</sup> ont pu être réhabilités, en plus du bâtiment neuf. « D'habitude, les avis des utilisateurs nous sont retranscrits. Là, l'ensemble de la procédure de contact avec les utilisateurs – qu'ils soient patients, personnels, à tous niveaux de la hiérarchie médicale – a été structurée et directe. C'est très nouveau pour nous », indique Michel Remon, architecte au sein du cabinet Michel Remon & Associés, qui a mené le projet en association avec VK Architects.

### Plateforme logistique

En marge des espaces de soins et d'accueil, Bauréals a permis de doter l'hôpital d'une plateforme logistique robotisée de dernière génération, baptisée « Geolab ». « Dès le début du projet au sein du groupe de travail, deux enjeux sont apparus concernant l'organisation de l'activité opératoire : la sécurisation des produits pharmaceutiques et la rationalisation de la préparation du matériel.

L'idée d'un plateau logistique a ainsi émergé », résume Guillaume Geslin, directeur adjoint de l'hôpital Lyon Sud, chargé du projet Bauréals.

Installé sur 2.000 m<sup>2</sup>, Geolab vise à homogénéiser les pratiques grâce à un système informatique développé à cet effet pour l'assemblage des produits nécessaires aux blocs. Il permet également une optimisation de la sécurité des opérations logistiques en assurant une traçabilité parfaite. « Il va, en outre, libérer les équipes des tâches logistiques pour leur permettre de se recentrer sur leur cœur de métier », assure Guillaume Geslin.

Deux dernières briques viendront s'ajouter à ces installations pour boucler Bauréals. L'ouverture du deuxième niveau des blocs opératoires avec quatorze nouvelles salles et celle d'une seconde unité de chirurgie ambulatoire et d'accueil de jour qui permettra d'accueillir vingt patients supplémentaires devraient être réalisées sur le début de l'année prochaine. ■

## Les ventes de logements repartent dans le Rhône, mais pas les prix

### Le marché immobilier retrouve quelques couleurs, et les acteurs locaux se disent confiants.

Avec 22.000 transactions signées en 2025, le Rhône enregistre une progression de 10,8 % du nombre de ventes de maisons et d'appartements, très proche de la performance nationale qui s'établit à +11 %. Un soulagement alors que 2024 s'était encore terminée sur une baisse des ventes. « Nous considérons que nous avons fait le plus dur », se risque Frédéric Berthet, président de la Fnaim du Rhône.

Les professionnels de l'immobilier entre Saône et Rhône ont accueilli favorablement les mesures annoncées il y a peu par le gouvernement, notamment la promesse du statut du bailleur privé. Dans la même veine, le retour des primo-accédants, profitant de taux d'intérêt un peu plus avantageux met du baume au cœur des agents immobiliers rhodaniens, même si les investisseurs hésitent à se positionner sur le marché local.

Autre signe positif, la fluidité est de retour. « Il s'écoule en moyenne 98 jours entre la mise en vente et la signature d'un compromis », souligne la fédération des acteurs de l'immobilier du Rhône, qui ajoute « si les biens sont au bon prix ils partent ». Du côté des prix, la tendance n'est pas la même que pour le nombre de ventes. L'an dernier, ils ont progressé de 0,4 % dans le Rhône et de 0,7 % à Lyon. En moyenne, il faut déboursier aujourd'hui 3.609 euros du mètre carré dans l'ensemble du territoire rhodanien pour devenir propriétaire.

### Des prix stables à la location

A Lyon, le prix moyen du mètre carré se monte désormais à 4.526 euros. Sans surprise, les petites surfaces restent celles qui s'écoulent le mieux et le plus rapidement. « Du T1 au T3, les biens se vendent assez facilement, en revanche au-dessus c'est plus compliqué et on peut noter des différences de prix au mètre carré atteignant 10 % entre petites et grandes surfaces sur des produits comparables », analyse Jean-Philippe Guinet, responsable de Rochat Immobilier. Plus en phase avec les attentes des acquéreurs locaux, les petits appartements sont également dans le viseur des quelques investisseurs encore présents sur le marché ce qui influe sur leurs tarifs.

Sur le marché de la location, l'an dernier, les prix n'ont pas bougé dans le Rhône, avec une moyenne de 14,70 euros du mètre carré. A Lyon, ils ont progressé de +0,5 % pour s'établir à 15,40 euros. — F. SI.

« Il s'écoule en moyenne 98 jours entre la mise en vente et la signature d'un compromis. »

FÉDÉRATION DES ACTEURS DE L'IMMOBILIER DU RHÔNE

## Lyon-Turin : la Cour des comptes européenne envoie une piqure de rappel

### Les auditeurs européens alertent les Etats membres sur les retards des grands projets d'infrastructures, comme celui de la ligne ferroviaire Lyon-Turin. Et constatent que les coûts dérapent.

Stéphane Frachet  
— Correspondant à Lyon

La Cour des comptes européenne a envoyé un signal d'alerte aux pays membres sur les huit plus grands projets d'infrastructures du Vieux Continent, dont trois concernent la France : le canal Seine-Nord Europe, le Lyon-Turin et le Y basque dans une moindre mesure puisque celui-ci s'arrête pour l'instant à Hendaye.

Pour ces huit infrastructures de transport phares, elle constate que la facture moyenne s'est envolée de 82 % par rapport à l'estimation initiale. Le coût du canal Seine-Nord Europe (construit dans les Hauts-de-France) a grimpé de 225 %, celui du Y basque de 47 %, et le Lyon-Turin de 127 %, selon un audit réalisé en 2025 et publié fin janvier. Les auditeurs reconnaissent d'emblée que le temps entre les premières études et la réalisation explique bien sûr ces dérapa-

ges. Le Covid, les tensions internationales, les difficultés budgétaires des Etats ont contribué à retarder les programmes. Et il ne s'agit pas de remettre en cause des « projets majeurs de compétitivité dans une compétition mondiale plus forte », rassure Annemie Turtelboom, auditrice responsable du rapport.

### Nouvelle estimation à 11,8 milliards d'euros

Pour le tunnel ferroviaire franco-italien, le coût est désormais évalué à 11,8 milliards d'euros par la cour. La mise en service a été repoussée à la fin de l'année 2033. Mais l'ensemble des liaisons d'accès ne sera pas réalisé, notamment côté français. « Nous devons avancer plus vite pour le connecter à l'axe Méditerranée-Rhône-Saône en réalisant le contournement ferroviaire de Lyon », réagit Fabrice Pannekoucke, président (LR) du Conseil régional d'Auvergne-Rhône-Alpes.

Pour la région, l'Etat doit prendre ses responsabilités. « Arrêtons avec les comités bidule, comme ce comité de financement des mobilités qui ne donne rien. Quand la France a choisi au XIX<sup>e</sup> siècle d'installer une école dans chaque commune, l'Etat l'a fait », lance-t-il.

D'une longueur totale de 65 kilomètres, la section transfrontalière du Lyon-Turin comprend un tunnel ferroviaire composé de deux tubes parallèles. A la fin des années 1990, le projet ne prévoyait qu'un seul ouvrage, avant que les normes européennes de sécurité n'obligent à concevoir cette double galerie. Pour cette raison, « la comparaison de la Cour européenne ne reflète pas la réalité », estime un porte-parole de TELT, le maître d'ouvrage franco-italien.

3.300 personnes sont actuellement mobilisées sur onze chantiers. A ce jour, plus de 46 kilomètres ont été excavés dont environ 20 kilomètres du tunnel de base. ■



Le 6 février 2025, dans une galerie du futur tunnel ferroviaire Lyon-Turin, à Saint-Martin-de-la-Porte (Savoie).



# ANNONCES JUDICIAIRES ET LÉGALES

## 69 • RHÔNE

### SOCIÉTÉS

ALP01382466

Avis est donné de la constitution de la société SASU MAISON NANTEUIL, au capital de 1 000 €.

Siège : 16 RUE CUVIER 69006 LYON 6E ARRONDISSEMENT.

Durée : 99 ans à compter de l'immatriculation au RCS de LYON.

Objet social : La Société a pour objet directement ou indirectement, tant en France qu'à l'étranger :

L'achat, la vente, le négoce, l'importation et l'exportation de bijoux anciens, de joaillerie, d'orfèvrerie, d'horlogerie, de pierres précieuses, de pierres fines et de métaux précieux, qu'ils soient neufs ou d'occasion.

La conception artistique, le design, le développement créatif et la création intellectuelle de collections de bijoux et d'articles de joaillerie, à l'exclusion de toute activité de fabrication, de transformation, d'assemblage, de réparation ou de restauration, lesquelles seront réalisées exclusivement par voie de sous-traitance auprès de professionnels dûment qualifiés.

L'expertise commerciale, le conseil en investissement et l'estimation de bijoux (sous réserve des dispositions légales relatives aux ventes aux enchères publiques et au monopole des commissaires-priseurs).

L'organisation de ventes privées, d'expositions et d'événements promotionnels liés à l'art et au luxe.

Le tout directement ou indirectement, pour son compte ou pour le compte de tiers, soit seule soit avec des tiers, par voie de création de sociétés nouvelles, d'apport, de commandite, de souscription, d'achat de titres ou de droits sociaux, de fusion, d'alliance, de société en participation, de fonds d'investissement ou de prise ou de dation en location ou en gérance de tous biens ou droits autrement, y compris par le recours à tout instrument financier, en France et à l'étranger.

Et, plus généralement, toutes opérations financières, commerciales, mobilières et immobilières, apports en société, souscriptions, achats de titres, parts ou intérêts, constitution de sociétés et, éventuellement, toutes autres opérations commerciales ou industrielles se rapportant directement ou indirectement à l'un des objets ci-dessus ou susceptibles d'en favoriser la réalisation.

Le montant des apports en numéraire s'élève à 1 000 €.

Chaque action donne droit à une voix. La cession des actions de l'associé unique est libre.

Président : Monsieur Edouard CELLARD DU SORDET, demeurant 22 RUE CHALOPIN 69007 LYON 7E ARRONDISSEMENT.

ALP01377490

Aux termes d'un ASSP en date du 26/01/2026, il a été constitué une SCI à capital variable ayant les caractéristiques suivantes :

Dénomination sociale : SCI HUET & ROBERT

Objet social : La Société a pour objet :

- L'acquisition, la prise à bail, la gestion, la location et l'administration de tous biens mobiliers et immobiliers,

- L'emprunt de tous fonds nécessaires à la réalisation de cet objet, et la mise en place de toutes sûretés réelles ou autres garanties nécessaires à la conclusion de ces emprunts

- Et plus généralement, toutes opérations financières, mobilières ou immobilières se rattachant directement ou indirectement à cet objet et susceptibles d'en favoriser la réalisation, pourvu qu'elles ne modifient pas le caractère civil de la Société.

Siège social : 45 rue Maryse Bastié, 69008 LYON

Capital minimum : 1 000 €

Capital initial : 1 000 €

Durée : 99 ans à compter de son immatriculation au RCS LYON

Gérance : HUET Samuel, demeurant 45 rue Maryse Bastié, 69008 LYON

Clause d'agrément : Chaque associé a le droit de participer aux décisions collectives.

Chaque associé dispose d'un nombre de voix proportionnel au nombre de parts sociales qu'il détient.

Chaque associé peut se faire représenter aux assemblées par un autre associé ou par son conjoint.

Tout associé peut, à tout moment, par lettre recommandée avec demande

d'avis de réception, demander au gérant de provoquer une délibération des

associés, sur une question déterminée. Le gérant procède alors à la

convocation selon les formes habituelles, mais le gérant peut valablement se

contenter d'inscrire la question soumise à l'ordre du jour de la prochaine

assemblée. Il est tenu cependant de réunir l'assemblée si la question posée

porte sur le retard du gérant à accomplir l'une de ses obligations

HUET

ALP01382041

SPLIT 8

Société par actions simplifiée au capital de 2 000 euros

Siège social : 154 rue des Dames 39300 CHAMPAIGNOLE

921 036 828 RCS LONS LE SAUNIER

Aux termes d'une délibération du 28 janvier 2026, l'Assemblée Générale Extraordinaire des associés a décidé de transférer le siège social de CHAMPAIGNOLE (39300) - 154 rue des Dames à LYON (69002) - 14 rue Gasparin et ce, à compter du même jour et de modifier en conséquence l'article 4 des statuts. La Société, immatriculée au RCS de LONS LE SAUNIER fera l'objet d'une nouvelle immatriculation auprès du RCS de LYON. Président : Mr Etienne ROUSSEAU, demeurant à LYON (69006) - 12 place Puvion de Chavannes. Pour avis. Le Président

ALP01380963

Kashflo

Société par actions simplifiée Au capital de 20 000 euros

Siège social : 16 rue Cuvier, 69006 LYON 891 213 464 RCS LYON

Aux termes d'une décision du Président en date du 28 juillet 2025, il résulte que :

- La société JARVIS M&A, société par actions simplifiée au capital de 20 000 euros, dont le siège social est 16 rue Cuvier - 69006 LYON, immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de LYON sous le numéro 933 071 888, a été nommée Directeur Général en remplacement de Madame Miary RAKOTONDRA-NANA, démissionnaire.

POUR AVIS

Le Président

ALP01380389

SCM CAPEDIA

Société civile de moyens au capital de 200 €

Siège social : 324 rue Garibaldi, CAPEDIA 69007 LYON

RCS LYON 889 012 035

L'assemblée générale ordinaire du 15/01/2026 a décidé à compter du 15/01/2026 de diminuer le capital social de 25 € par cession de parts sociales au départ d'une associée en le portant de 225 € à 200 €.

Article 6-7 des statuts modifié en conséquence.

Modification au RCS LYON.

Julia Lozachmeur

ALP01381351

YOUNGOR FASHION

SASU au capital de 1000000,00 €

Siège social : 12 RUE DE LA PART-DIEU 69003 LYON

modification au RCS de Lyon 938232972

Par décision de l'associé unique du 22/10/2025, il a été décidé

D'augmenter le capital social pour le porter de 1000000,00 € à 201997119,00 €.

à compter du 22/10/2025.

De transférer le siège social au : 62 Avenue d'Iéna 75016 Paris

ALP01382752

BCBS

SCM au capital de 1000,00 €

Siège social : 19 BOULEVARD LAMARTINE 69170 TARARE RCS Villefranche-tarare 848504635

Par décision Assemblée Générale Extraordinaire du 30/09/2025, il a été décidé la dissolution anticipée de la société et sa mise en liquidation amiable à compter du 30/09/2025, il a été nommé liquidateur(s)

M. BERGER Sylvain

demeurant 420 Chemin des Placettes 69770 Villechenève

et fixé le siège de liquidation où les documents de la liquidation seront notifiés au siège social de l'entreprise.

Mention en sera faite au RCS de Villefranche-tarare

## VENTE DE FONDS - GERANCE

ALP01382477

Aux termes d'un acte sous seing privé en date à LYON du 26 janvier 2026, enregistré au Service Départemental de l'enregistrement de LYON, le 27 janvier 2026 sous les mentions Dossier 2026 00005021, référence 6904P61 2026 A 00324,

La société « MORERA », Société par actions simplifiée au capital de 4.000 euros, dont le son siège social est à LYON

(69007), 82 Rue Béchevelin, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de LYON sous le numéro 522 286 806, a cédé

à la société « NONA LYDZA », Société par actions simplifiée au capital de 1744.000 euros, dont le son siège social est à LYON (69007), 82 Rue Béchevelin, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de LYON sous le numéro 994 357 440,

Le fonds de commerce de « Restaurant », sis et exploité à LYON (69007), 82 rue Béchevelin.

La cession a eu lieu moyennant le prix de 500.000 Euros et l'entrée en jouissance a été fixée au 26 janvier 2026.

Adresser les oppositions dans les dix (10) jours de la dernière publication légale, au Cabinet SAONE RHONE AVOCATS - Parc du chater - 1 avenue du chater - 69340 FRANCHEVILLE.



À vos côtés pour publier vos annonces légales

Découvrez notre service



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 proposé par Les Echos Le Parisien Services - RCS 799 256 185

#JALPRO

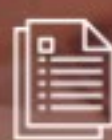
Les Echos  
Le Parisien

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



## Les Echos Sociétés

Directeur Délégué : Dusan JACIMOVIĆ

Par arrêté des préfets des départements concernés, Les Echos est habilité à publier les annonces judiciaires et légales dans les départements de Paris (75), Yvelines (78), Essonne (91), Hauts-de-Seine (92), Seine-Saint-Denis (93), Val-de-Marne (94), Val-d'Oise (95) et Rhône (69).

Le site LesEchos.fr est habilité dans ces mêmes départements, ainsi que dans les suivants : Côte-d'Or (21), Côtes-d'Armor (22), Doubs (25), Gard (30), Maine-et-Loire (49), Morbihan (56), Bas-Rhin (57), Haut-Rhin (68), Saône-et-Loire (71), Vendée (85).

## COMMENT PUBLIER VOS ANNONCES

Annonces et formalités légales  
Service clients : 01 44 88 42 00  
jal-pro@annonces-legales.fr

TARIFS HT 2026 et MODALITÉS DE PUBLICATION (Arrêté du 19 novembre 2025)  
ANNONCES DE MODIFICATIONS MULTIPLES D'UNE SOCIÉTÉ (tarifs au caractère)  
Le tarif d'une annonce légale publiée pour plusieurs événements est obtenu en multipliant le nombre total de caractères qu'elle comporte, espaces inclus et à l'exclusion de tout élément de présentation, par le tarif du caractère fixé à l'article 2 de l'arrêté. Le tarif ainsi obtenu est arrondi au centime d'euro le plus proche.

0,189 € : 21 Côte-d'Or / Côtes-d'Armor (22) / 25 Doubs / 30 Gard / 49 Maine-et-Loire / 56 Morbihan / 67 Bas-Rhin / 68 Haut-Rhin / 71 Saône-et-Loire / 85 Vendée. 0,195 € : 69 Rhône. 0,227 € : 78 Yvelines / 91 Essonne / 95 Val-d'Oise. 0,239 € : 75 Paris / 92 Hauts-de-Seine / 93 Seine-Saint-Denis / 94 Val-de-Marne.

ANNONCES DE MODIFICATION UNIQUE D'UNE SOCIÉTÉ (tarifs forfaitaires)

Modification / Départements	Annexes I à VI	Annexe VII
Transfert de siège / Changement de dirigeant / Commissaire aux comptes (nomination et cessation) / Durée de la société	109 €	126 €
Capital social / Changement d'objet social / Nomination d'administrateur judiciaire	136 €	158 €
Dénomination sociale / Sigle / Forme juridique / Cessions de parts / Mouvement d'associés	199 €	229 €
Non-dissolution (capitaux propres inférieurs à 50 % du capital)	83 €	93 €

## ANNONCES DE CONSTITUTION DE SOCIÉTÉ

(Tarifs forfaitaires)

Arrêté du 19 novembre 2025 modifiant l'arrêté du 19 novembre 2021 relatif à la tarification et aux modalités de publication des annonces judiciaires et légales

Forme juridique	Dpts annexes I à VI	Dpts annexe VII
SASU	142 €	167 €
SAS	199 €	233 €
EURL	124 €	147 €
SARL	148 €	173 €
SCI	191 €	223 €
Société civile	222 €	263 €
SNC	220 €	259 €
SA	399 €	466 €

## ANNONCES DE DISSOLUTION, LIQUIDATION, PROCÉDURES COLLECTIVES ET CHANGEMENT DE NOM PATRONYMIQUE

(Tarifs forfaitaires HT)

Arrêté du 19 novembre 2025 modifiant l'arrêté du 19 novembre 2021 relatif au tarif annuel et aux modalités de publication des annonces judiciaires et légales

DISSOLUTION ANTICIPÉE NOMINATION DES LIQUIDATEURS	Dpts annexes I-VI : 153 € Dpts annexe VII : 181 €
CLÔTURE DE LA LIQUIDATION	Dpts annexes I-VI : 111 € Dpts annexe VII : 129 €
OUVERTURE DU JUGEMENT DE PROCÉDURE COLLECTIVE	Dpts annexes I-VI : 66 € Dpts annexe VII : 78 €
CLÔTURE DU JUGEMENT DE PROCÉDURE COLLECTIVE	Dpts annexes I-VI : 36 € Dpts annexe VII : 42 €
CHANGEMENT DE NOM PATRONYMIQUE	Tous dpts : 58 €





## À vos côtés pour publier vos annonces légales

- Plus de 600 journaux habilités
- Attestation de parution immédiate
- Service Qualité Relation Client dédié



Découvrez notre service

01 84 21 09 27

 #JAL



# AVIS D'APPELS D'OFFRES

## CONCESSIONS

### 92 VILLE DE VILLE-D'AVRAY

## INSTALLATION, EXPLOITATION ET MAINTENANCE DE PANNEAUX PHOTOVOLTAÏQUES

### AVIS DE MARCHÉ OU DE CONCESSION - RÉGIME ORDINAIRE

**1. ACHETEUR**  
1.1 Acheteur  
Nom officiel: Commune de Ville d'Avray  
Forme juridique de l'acheteur: Autorité locale  
Activité du pouvoir adjudicateur: Services d'administration générale  
**2. PROCÉDURE**  
2.1 Procédure

Titre: Concession de service pour l'installation, l'exploitation et la maintenance de panneaux photovoltaïques  
Description: Concession de service pour l'installation, l'exploitation et la maintenance de panneaux photovoltaïques - Ce contrat comprend l'installation des modules sur deux sites identifiés à cet effet au travers d'une concession de service, dans laquelle le concessionnaire devra la conception, la réalisation, l'exploitation et la maintenance des centrales photovoltaïques, en autoconsommation collective, sur toute la durée du contrat (et, le cas échéant, un solde en injection réseau). Il comprend également une tranche optionnelle pour l'installation, l'exploitation et la maintenance de panneaux photovoltaïques de type ombrière sur un des sites. La valeur estimée correspond au chiffre d'affaires total hors taxe du concessionnaire réalisé pendant toute la durée du contrat pour l'exploitation de l'ensemble des panneaux photovoltaïques installés et la revente de l'électricité à la commune. Le concessionnaire porte le risque de cette exploitation. Le contrat prend effet à compter de sa date de notification pour une durée ferme de 10 ans. Cette durée est justifiée au regard des investissements et des équipements à mobiliser par le concessionnaire et leur durée d'amortissement. Les missions et obligations du concessionnaire sont détaillées dans les documents de la consultation.

Identifiant de la procédure: 7e5b5e4b-79d4-42ac-a8ed-009f6d13824  
Identifiant interne: 2600001  
Type de procédure: Ouverte

**2.1.1 Objet**  
Nature du marché: Services  
Nomenclature principale (cpv): 65320000 Exploitation d'installations électriques  
Nomenclature supplémentaire (cpv): 09331200 Modules solaires photovoltaïques  
Nomenclature supplémentaire (cpv): 3172331 Cellules photovoltaïques  
Nomenclature supplémentaire (cpv): 45261215 Travaux de couverture de panneaux solaires

**2.1.2 Lieu d'exécution**  
Ville: Ville d'Avray  
Code postal: 92410  
Subdivision pays (NUTS): Hauts-de-Seine (FR105)

**2.1.3 Valeur**  
Valeur estimée hors TVA: 400 000 Euro  
**2.1.4 Informations générales**  
Si la procédure est annulée ou infructueuse, elle sera relancée

Informations complémentaires: La consultation est dématérialisée. GPSO impose que les offres soient déposées par voie électronique en passant par la plateforme Maximilien (<https://marches.maximilien.fr>). Afin de simplifier les démarches des candidats, les offres déposées sur la plateforme Maximilien n'auront pas à être signées électroniquement. Par la seule remise de son offre, le candidat confirme son intention de soumissionner à l'attribution du marché. Les renseignements complémentaires sollicités en temps utile par les candidats seront communiqués, via la plateforme, à tous les candidats ayant retiré un dossier et qui se sont fait connaître. Les candidats sont invités à vérifier la taille des documents transmis dans leur pli, à la taille des chemins d'accès aux différents fichiers et à l'intitulé de chaque document (notamment quant aux caractères spéciaux). - La présente concession est une procédure ouverte : les candidats sont invités à remettre leur dossier de candidature et leur offre en même temps. - Une visite des sites est obligatoire : l'attestation de visite devra être remise à l'appui de votre offre pour que celle-ci ne soit pas déclarée irrégulière. Des dates de visites vous sont proposées à l'article 4 du règlement de la consultation.  
Base juridique: Directive 2014/23/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: Concession de service pour l'installation, l'exploitation et la maintenance de panneaux photovoltaïques

Description: Concession de service pour l'installation, l'exploitation et la maintenance de panneaux photovoltaïques - Ce contrat comprend l'installation des modules sur deux sites identifiés à cet effet au travers d'une concession de service, dans laquelle le concessionnaire devra la conception, la réalisation, l'exploitation et la maintenance des centrales photovol-

taïques, en autoconsommation collective, sur toute la durée du contrat (et, le cas échéant, un solde en injection réseau). Il comprend également une tranche optionnelle pour l'installation, l'exploitation et la maintenance de panneaux photovoltaïques de type ombrière sur un des sites. La valeur estimée correspond au chiffre d'affaires total hors taxe du concessionnaire réalisé pendant toute la durée du contrat pour l'exploitation de l'ensemble des panneaux photovoltaïques installés et la revente de l'électricité à la commune. Le concessionnaire porte le risque de cette exploitation. Le contrat prend effet à compter de sa date de notification pour une durée ferme de 10 ans. Cette durée est justifiée au regard des investissements et des équipements à mobiliser par le concessionnaire et leur durée d'amortissement. Les missions et obligations du concessionnaire sont détaillées dans les documents de la consultation.

**5.1.1 Objet**  
Nature du marché: Services  
Nomenclature principale (cpv): 65320000 Exploitation d'installations électriques  
Nomenclature supplémentaire (cpv): 09331200 Modules solaires photovoltaïques  
Nomenclature supplémentaire (cpv): 3172331 Cellules photovoltaïques  
Nomenclature supplémentaire (cpv): 45261215 Travaux de couverture de panneaux solaires

**5.1.2 Lieu d'exécution**  
Ville: Ville d'Avray  
Code postal: 92410  
Subdivision pays (NUTS): Hauts-de-Seine (FR105)

**5.1.3 Durée estimée**  
Durée: 10 An  
**5.1.5 Valeur**  
Valeur estimée hors TVA: 400 000 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: Avis  
Critère: Qualifications éducatives et professionnelles pertinentes

Description: Les pièces relatives à la candidature que devront remettre les candidats sont les suivantes : 1. La fiche référent complétée 2. Lettre de candidature, datée et signée par le candidat individuel ou en cas de groupement par l'ensemble de ses membres. En cas de groupement, la lettre de candidature indiquera la composition du groupement, sa forme ainsi que le nom de l'entreprise mandataire, et sera accompagnée de l'autorisation, donnée par chaque cotraitant au mandataire, de signer l'offre au nom du groupement, 3. Les pouvoirs des personnes habilitées à représenter l'entreprise - 4. Les informations justifiant l'existence légale du candidat, notamment le numéro unique d'identification délivré par l'INSEE ou, à défaut, d'un document équivalent, 5. La déclaration sur l'honneur prévue à l'article R.3123-16 du Code de la commande publique justifiant qu'il n'entre dans aucun des cas mentionnés aux articles L.3123-1 à L.3123-17 du Code de la commande publique, que les renseignements et documents relatifs à ses capacités et à ses aptitudes, exigés en application des articles L.3123-18 et L.3123-19 du Code de la commande publique sont exacts; 6. L'attestation justifiant que le candidat a satisfait à son obligation d'emploi de travailleurs handicapés prévue aux articles L.5212-1, L.5212-2, L.5212-3 et L.5212-4 du Code du travail - 7. Attestations en matière fiscales et sociales au 31 décembre 2025 8. Attestation sur l'honneur que le candidat n'a pas fait l'objet depuis moins de cinq ans, d'une condamnation inscrite au bulletin n° 2 du casier judiciaire pour les infractions mentionnées aux articles L.8221-1, L.8221-3, L.8221-5, L.8231-1, L.8241-1 et L.8251-1 du Code du travail ou des infractions de même nature dans un autre Etat de l'Union Européenne 9. Conformément aux articles R.2143-3 à R.2143-6 et R.2143-8 à R.2143-16 du Code de la commande publique, le candidat individuel ou chaque membre du groupement ne doit pas entrer dans aucun des cas mentionnés aux articles L.2141-1 à L.2141-14 du Code de la commande publique et notamment être en régie au regard des articles L.5212-1 à L.5212-11 du Code du travail concernant l'emploi des travailleurs handicapés. Le candidat peut également fournir une attestation selon laquelle il respecte les obligations concernées, 10. Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes : - ne pas avoir fait l'objet, depuis moins de cinq ans, d'une condamnation inscrite au bulletin n° 2 du casier judiciaire pour les infractions mentionnées à l'article L.1146-1 du Code du travail ; - avoir, au 31 décembre de l'année précédant celle au cours de laquelle a lieu le lancement de la consultation, mis en œuvre l'obligation de négociation prévue à l'article L.2242-5 du Code du travail ou, à défaut, avoir réalisé ou engagé la régularisation de cette situation à la date de la soumission ; 11. Les attestations d'assurance en cours de validité.

Critère: Chiffre d'affaires annuel spécifique  
Description: 12. Chiffre d'affaires global et chiffre d'affaires concernant la part d'activité relative au domaine de la présente consultation (si le candidat exerce dans plusieurs secteurs d'activités) au cours des trois derniers exercices clos. 13. Le montant et la composition de son capital ainsi que les comptes annuels certifiés des 3 derniers exercices clos, accompagnés de leurs annexes concernant la part d'activité relative au domaine de la présente consultation, ou documents équivalents pour les candidats non établis en France ou non soumis à l'obligation de produire des comptes sociaux. 14. Les candidats sont libres de fournir tout autre

document permettant d'apprécier leurs capacités économiques et financières.  
Critère: Références sur des services spécifiques

Description: 15. les informations relatives aux moyens matériels et humains (moyens matériels, effectifs du candidat et/ou ceux des membres du groupement ou sous-traitants le cas échéant) et au savoir-faire du candidat (et/ou des membres du groupement ou sous-traitants le cas échéant) dans le domaine de la délégation. 16. la présentation des références du candidat pour les 3 dernières années dans les domaines d'activités intéressant l'objet de la délégation. Le candidat pourra démontrer par la production d'autres références et/ou par tout autre moyen son aptitude à assurer la gestion du service objet de la délégation, à assurer la continuité du service. Pour les sociétés nouvellement créées, une note récapitulant leurs capacités et notamment l'expérience professionnelle des salariés à assurer la délégation suffira. Pour justifier de ses capacités et de ses aptitudes, le candidat, y compris s'il s'agit d'un groupement, peut demander que soient également prises en compte les capacités et les aptitudes d'autres opérateurs économiques, quelle que soit la nature juridique des liens qui les unissent. Dans ce cas, le candidat apporte la preuve qu'il en disposera pendant toute l'exécution du contrat. Les candidats sont libres de fournir tout autre document permettant d'apprécier leurs capacités techniques et professionnelles.

**5.1.10 Critères d'attribution**  
Critère:  
Type: Qualité

Description: • Qualité technique de l'offre incluant notamment prise en compte des enjeux « PV Ready » de couverture et de structure ainsi que des enjeux ERT/ERP/Assurance, qualité des modules (rendement, type, version) et la détection incendie, délai de livraison o Technicité et pertinence de l'offre technique proposée pour les centrales photovoltaïques o Références du candidat o Modalités de maintenance des panneaux : o Moyens et organisation mise en œuvre pour la maintenance et le renouvellement des équipements o Organisation du chantier : incluant notamment les délais de réalisation, capacité à travailler en site occupé, hygiène et sécurité chantier, gestion des nuisances o Planning prévisionnel de mise en service des centrales

Critère:  
Type: Coût

Description: • Equilibre économique du contrat : o Prix proposé à l'Autorité Concédante pour le rachat de l'électricité produite par les centrales photovoltaïques o Montage financier du candidat permettant une limitation du reste à charge pour le maître d'ouvrage

**5.1.11 Documents de marché**  
Langues dans lesquelles les documents de marché sont officiellement disponibles: français

Adresse des documents de marché: <https://www.maximilien.fr>  
**5.1.12 Conditions du marché public**  
Conditions de présentation:

Langues dans lesquelles les offres ou demandes de participation peuvent être présentées: français  
**Date limite de réception des offres:** 31/03/2026 17:00 +02:00

**Conditions du marché:**  
Le marché doit être exécuté dans le cadre de programmes d'emplois protégés: Non  
La commande en ligne sera utilisée: non  
Le paiement en ligne sera utilisé: non

**5.1.16 Informations complémentaires, médiation et réexamen**  
Organisation chargée des procédures de recours: Tribunal administratif de Cergy-Pontoise

Informations relatives aux délais de recours: La procédure du référé précontractuel prévue à l'article L. 551-1 du code de justice administrative peut être mise en œuvre avant la signature du contrat. La procédure du référé contractuel prévue aux articles L. 551-13 à L. 551-23 du code de justice administrative peut être également mise en œuvre sauf introduction d'un référé pré-contractuel préalable. Un recours contre le contrat signé peut être introduit dans un délai de deux 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 justice administrative). Les actes détachables du contrat ne peuvent être contestés qu'à l'occasion de ce recours.

Organisation qui fournit des informations complémentaires sur la procédure de passation de marché: Commune de Ville d'Avray

**8. ORGANISATIONS**  
8.1 ORG-0001  
Nom officiel: Commune de Ville d'Avray  
Numéro d'enregistrement: 21920077100018  
Adresse postale: 13 rue de Saint Cloud  
Ville: Ville d'Avray  
Code postal: 92410  
Subdivision pays (NUTS): Hauts-de-Seine (FR105)

**Pays: France**  
Point de contact: COMMINSOLI-NOUVEL Judith  
Adresse électronique: judith.comminsoli@seineouest.fr  
Téléphone: 0149292959  
Rôles de cette organisation: Acheteur

Organisation qui fournit des informations complémentaires sur la procédure de passation de marché

**8.1 ORG-0002**  
Nom officiel: Tribunal administratif de Cergy-Pontoise  
Numéro d'enregistrement: 17950702500015  
Adresse postale: 2-4 boulevard de l'Hauti  
Ville: Cergy-Pontoise  
Code postal: 95027  
Subdivision pays (NUTS): Val-d'Oise (FR108)

**Pays: France**  
Rôles de cette organisation: Organisation chargée des procédures de recours  
Informations relatives à l'avis

Identifiant/version de l'avis: 7d2c8401-e94e-4053-bc3b-3dfe50b089a - 01  
Type de formulaire: Mise en concurrence  
Type d'avis: Avis de marché ou de concession - régime ordinaire  
Date d'envoi de l'avis: 30/01/2026 17:12 +02:00  
Langues dans lesquelles l'avis en question est officiellement disponible: français

## FOURNITURES

### CAISSE DES ÉCOLES DE PANTIN

## ACQUISITION DE TROUSSES SCOLAIRES SÉRIGRAPHIÉES, GARNIES ET DE DICTIONNAIRES POUR LES ÉCOLES DE LA VILLE

### SECTION 1 : IDENTIFICATION DE L'ACHETEUR

Nom complet de l'acheteur : Caisse des écoles de Pantin  
Type de Numéro national d'identification : S'RET

N° National d'identification : 26930062000011  
Ville : Pantin cedex  
Code Postal : 93507  
Groupement de commandes : Non

**SECTION 2 : COMMUNICATION**  
Lien vers le profil d'acheteur : [https://www.achatpublic.com/sdm/ent/gen/ent\\_detail.do?PCSLID=CSL\\_2026\\_WGD-NCYc0s](https://www.achatpublic.com/sdm/ent/gen/ent_detail.do?PCSLID=CSL_2026_WGD-NCYc0s)  
Identifiant interne de la consultation : 2026009  
Intégralité des documents sur le profil d'acheteur : Oui

Utilisation de moyens de communication non communément disponibles : Non  
Nom du contact : Pôle Commande publique  
Adresse mail du contact : [commande@ville-pantin.fr](mailto:commande@ville-pantin.fr)

**SECTION 3 : PROCÉDURE**  
Type de procédure : Procédure adaptée ouverte

Conditions de participation : Aptitude à exercer l'activité professionnelle - conditions / moyens de preuve : cf. Règlement de la consultation  
Capacité économique et financière - conditions / moyens de preuve : cf. Règlement de la consultation  
Capacités techniques et professionnelles - conditions / moyens de preuve : cf. Règlement de la consultation

Technique d'achat : Accord-cadre  
Date et heure limite de réception des plis : 19 février 2026 à 12 h 00  
Présentation des offres par catalogue électronique: Exigée  
Réduction du nombre de candidats : Non  
Possibilité d'attribution sans négociation : Oui

L'acheteur exige la présentation de variantes: Non  
Identification des catégories d'acheteurs intervenant (si accord-cadre) : Caisse des écoles de Pantin

**SECTION 4 : IDENTIFICATION DU MARCHÉ**  
Intitulé du marché : Acquisition de troussees scolaires sérigraphiées et garnies pour les élèves de CP et de dictionnaires pour les élèves de CE2 des écoles de la Ville de Pantin

Code CPV principal  
Descripteur principal : 39162110  
Type de marché : Fournitures

Description succincte du marché : Acquisition de troussees scolaires sérigraphiées et garnies pour les élèves de CP et de dictionnaires pour les élèves de CE2 des écoles de la Ville de Pantin

Lieu principal d'exécution du marché : Seine-Saint-Denis  
Durée du marché (en mois) : 48  
Valeur estimée (H.T.) : 200000 euros  
La consultation comporte des tranches : Non

La consultation prévoit une réservation de tout ou partie du marché : Non  
Marché allot : Oui

**SECTION 5 : LOTS**  
Description du lot : Trousses scolaires sérigraphiées et garnies pour les élèves de CP  
Code CPV principal : 39162110  
Estimation de la valeur hors taxes du lot : 80000 euros

Lieu d'exécution du lot : Pantin  
Description du lot : Dictionnaires pour les élèves de ce2  
Code CPV principal : 22114100  
Estimation de la valeur hors taxes du lot : 120000 euros

Lieu d'exécution du lot : Pantin

**SECTION 6 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES**  
Visite obligatoire : Non

Autres informations complémentaires : Critères et pondération - Lot 1 : Trousses scolaires sérigraphiées et garnies pour les élèves de CP

1-Qualité des troussees jugée au regard des échantillons proposés - 50 %  
2-Qualité des fournitures proposées au regard des échantillons - 30 %  
3- Qualité éco-responsable des produits proposés dans l'offre et emballages proposés pour la livraison - 10 %  
4-Prix des prestations - 10 %

Critères et pondération - Lot 2 : Dictionnaires pour les élèves de CE2

1 - Qualité commerciale de l'offre jugée au regard des avantages supplémentaires proposés par le candidat dans son offre (dictionnaires de poche, sac Kraft ou autres fournitures...) - 45 %

1-Qualité du service après-vente (gestion des réclamations, modalités d'échange et de reprise) - 45 %

2-Qualité de la dédicace au regard du modèle proposé ainsi que la technique d'insertion utilisée - 5%  
Emballages proposés pour la livraison - 5%

Echantillons : Afin d'optimiser l'analyse des offres, les candidats fourniront les échantillons suivants pour le lot 1 :

- 1 trousse non sérigraphiée garnie d'un exemplaire de chaque fourniture (comme détaillé à l'article 1.3 du cahier des clauses particulières).

Les échantillons seront transmis par colis sur lequel sera reporté l'intitulé du marché. Ils devront être transmis au plus tard à la date de remise des offres à l'adresse suivante :

MAIRIE DE PANTIN  
Pôle Commande Publique  
84-88, avenue du Général Leclerc  
93500 Pantin

Les échantillons pourront être restitués à la demande des candidats mais ne seront en aucun cas facturés.

Date d'envoi du présent avis : 29/01/2026

**SECTION 7 : SERVICES**

**91 VILLE D'YERRES**

**YERRES**

**TRANSPORT D'OEUVRES D'ART ET MONTAGE POUR LES EXPOSITIONS DE 2026 A LA MAISON CAILLEBOTTE**

AVIS D'APPEL PUBLIC A LA CONCURRENCE

MAIRIE DE YERRES  
M. Olivier CLODONG - Maire  
60 rue Charles de Gaulle  
91330 YERRES

Tél : 01 69 49 77 42  
mél : [correspondre@aws-france.com](mailto:correspondre@aws-france.com)  
web : <http://www.yerres.fr>  
SIRET 21910691100015

Groupement de commandes : Non  
L'avis implique un marché public  
Objet : PRESTATIONS DE TRANSPORT D'OEUVRES D'ART ET MONTAGE POUR LES EXPOSITIONS DE 2026 A LA MAISON CAILLEBOTTE

Référence acheteur : 2026  
Type de marché : Services  
Procédure : Procédure adaptée ouverte

Technique d'achat : Sans objet  
Lieu d'exécution : La Ferme Ornée et l'Orangerie de la Maison Caillebotte 8 rue de Concy  
91330 Yerres

Durée : 10 mois.  
Description : Les prestations sont régies par un prix global et forfaitaire.

Le présent marché a pour objet des prestations d'emballage, déballage, accrochage/décrochage et transport cloi à cloi - aller et retour - d'oeuvres d'art provenant de France, d'Allemagne et des Etats-Unis pour les expositions devant se tenir dans la Ferme Ornée et dans l'Orangerie de la Maison Caillebotte, sis 8 rue de Concy 91330 Yerres, en 2026.

Exposition 1 : « La nature n'est pas un décor », 9 mai au 18 octobre 2026. Exposition de peinture à la Ferme Ornée

Exposition 2 : « Dominique Renson, artiste et modèes », 9 mai au 18 octobre 2026. Exposition de peinture à l'Orangerie

Classification CPV : Principale : 92521100 - Services d'exposition dans les musées

Forme du marché : Prestation divisée en lots : non

**COMMENT PUBLIER VOS ANNONCES //**  
■ Ksenia SEDOVA : 01 87 39 84 40  
■ Par E-mail : [marchespublics@lesechos.fr](mailto: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.

**RESPONSABLES D'INFORMATIONS MARCHÉS**  
■ Thomas BARRÉ (01 87 39 76 53)  
■ Laurie DEIANA (01 87 39 82 29)  
■ Guillaume DESHOULIÈRES (01 55 80 73 21)

**Les Echos Entreprises & Collectivités**  
■ Directeur : Frédéric CRAND  
■ Directrice de Production & -Logistique : Catherine MASSABUAU

Retrouvez l'ensemble de nos appels d'offres et attributions de marchés sur [marches-publics.lesechos.fr](http://marches-publics.lesechos.fr)

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 : Non

Possibilité d'attribution sans négociation : Oui  
Visite obligatoire : Non

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 : Service marchés publics  
Tél : 01 69 49 77 55

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 : 23/02/26 à 16h00 au plus tard.

Renseignements complémentaires : Une visite sur site est préconisée. Les conditions de visites sont les suivantes : Sur rendez-vous en prenant contact avec M. Nicolas Loubrieu (@ : nlobrieu@yerres.fr) au 01 80 37 20 63 / 07 88 83 19 80

La durée du contrat est de 10 mois.  
A titre indicatif, la notification est prévue le 25 mars 2026.

L'exécution des prestations débute à compter de la date de notification du contrat.

Envoi à la publication le : 30/01/26  
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 <http://agysoft.marches-publics.info/>

**AVIS D'ATTRIBUTION**

**VILLE DE SAINT-MAUR-DES-FOSSÉS**

**94**

**ACQUISITION ET MAINTENANCE DE DÉFIBRILLATEURS**

AVIS D'ATTRIBUTION

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](mailto:marches.publics@mairie-saint-maur.com)  
web : <https://www.saint-maur.com/>  
SIRET 21940068600016

Objet : Acquisition et maintenance de défibrillateurs  
Référence acheteur : 2026-01PA0337

Nature du marché : Services  
Procédure adaptée  
Classification CPV :

Principale : 05421000 - Services de réparation et d'entretien de matériel médical  
Complémentaires : 33182100 - Défibrillateur

Attribution du marché  
Date d'attribution : 12/01/26  
Marché n° : 2633700  
MATEC/R, 395 rue Albert Camus, 05700 St Laurent du var

Montant indéfini  
Envoi le 28/01/26 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

MARCHÉS PUBLICS  
CONVOICATIONS  
PARAPHEURS  
DEMATÉRIALISATION  
ASSEMBLÉES  
VOTES  
Dematis  
[www.dematis.com](http://www.dematis.com)