



L'économie mondiale s'enraye

- L'OCDE a révisé en nette baisse ses prévisions de croissance pour cette année en raison de la guerre en Iran.
- L'organisation n'exclut pas une récession dans bon nombre de pays si le conflit au Moyen-Orient se poursuit.
- Les effets du blocage du détroit d'Ormuz se feront sentir « pendant un certain temps », prévient-elle.

// PAGE 6 ET NOS INFORMATIONS PAGE 7

Série limitée



En route vers l'été

Fusions-acquisitions Les industriels reprennent la main face aux fonds // P. 26



Automobile Le prix des véhicules

recule après cinq ans d'emballement // P. 18

Etape décisive pour les Rafale indiens



DÉFENSE L'Inde a envoyé sa « lettre de demande » pour l'acquisition de 114 avions Rafale au groupe Dassault. Une commande record de 33 milliards d'euros, qui intervient alors que le Premier ministre indien, Narendra Modi, doit arriver mi-juin en France pour le G7. L'Inde est devenue, de très loin, le premier récipiendaire des transferts de licence de technologie d'armement tricolore. Plus de 90 appareils pourraient être directement assemblés, voire fabriqués sur place. L'accord final devrait intervenir dans le courant de l'année prochaine. // PAGE 21

Energie Bouygues, Eiffage et Vinci prêts à s'unir pour construire les EPR2 d'EDF // P. 19

Chronique L'entrée en Bourse de SpaceX ou le hold-up parfait // P. 9

Trump revient à la charge sur les droits de douane, Bruxelles s'insurge

COMMERCE L'administration Trump est bien décidée à consolider sa muraille tarifaire. Elle prépare le terrain à la mise en place de nouveaux droits de douane de 10% à 12,5% sur la plupart des marchandises importées, y compris en provenance de l'Union européenne, au nom de la lutte contre le travail forcé. Les Etats-Unis imposent actuellement une taxe de 10% sur la plupart des importations. Mais cette mesure est contestée en justice outre-Atlantique et n'est de toute manière que temporaire, car devant être levée au plus tard le 24 juillet prochain.



L'Europe et la Chine dénoncent ces accusations américaines de ne pas combattre suffisamment le travail forcé sur les produits ou composants qu'elles importent. Mais leurs voies de recours apparaissent limitées. « Un accord est un accord », a insisté la Commission européenne. Les nouveaux droits de douane envisagés prévoient de nombreuses exceptions sur les métaux, le bœuf ou encore les produits canadiens et mexicains conformes à l'accord de libre-échange USMCA. De quoi épargner un peu les consommateurs américains. // PAGE 8

L'Europe s'arme pour reconquérir sa souveraineté numérique

TECHNOLOGIE Trop pour ne pas dire totalement dépendante des entreprises américaines ou asiatiques sur le front des nouvelles technologies, l'Europe se mobilise pour tenter de reprendre en main son destin. La Commission européenne a ainsi dévoilé, mercredi, son très attendu « paquet souveraineté technologique », un plan d'ensemble inédit, reporté plusieurs fois, pour réduire la dépendance du continent aux géants américains du numérique. La nouvelle loi sur le cloud et l'IA introduit un objectif ambitieux : tripler la capacité européenne en centres de données d'ici à 2030 et couvrir

l'intégralité des besoins d'ici à 2035. La facture est estimée à 200 milliards d'euros, essentiellement à mobiliser auprès du secteur privé. La Commission imposera des contraintes aux Etats membres, jouera un rôle de centrale d'achat et favorisera les fournisseurs européens. // PAGES 16-17

L'éditorial

La révolution qui s'impose



La guerre au Moyen-Orient aura rappelé une réalité dérangeante : la France reste très dépendante de ses importations en hydrocarbures. Mais elle aura montré aussi qu'elle l'est moins que d'autres pays, grâce à une production électrique abondante et décarbonée.

Paradoxalement, son système fiscal n'encourage pas, en tout cas pas suffisamment, l'accélération de l'électrification des usages. A cause de l'abandon en rase campagne de la trajectoire de montée en charge de la taxe carbone, après la crise des « gilets jaunes ». Mais aussi d'une fiscalité sur les carburants truffée d'allègements et d'exemptions pour les professionnels. Et d'une taxation de l'électricité deux fois plus lourde que celle du gaz naturel pour les particuliers. Un comble, quand l'objectif affiché est de tourner le dos au chauffage au gaz... Des réformes ambitieuses s'imposent donc,

comme le plaide le Conseil des prélèvements obligatoires dans son dernier rapport. Il va de soi que toute baisse de la fiscalité des hydrocarbures serait totalement contre-productive, à court terme face à la crise actuelle comme à long terme au regard de la nécessaire transition énergétique. Le gouvernement, faute de marge budgétaire, a d'ailleurs bien manœuvré face aux récriminations des opposants pour baisser les taxes à la pompe, en tenant la ligne de mesures d'aide temporaires et ciblées.

Bruxelles montre également la voie à suivre, avec un assouplissement des règles budgétaires face au choc énergétique. Un surcroît de déficit est temporairement accepté, mais à condition que ce soit lié à des mesures visant à réduire le recours aux énergies fossiles. Une réponse habile aux demandes des Etats qui ont desserré sans discernement les cordons de la bourse. — Etienne Lefebvre

L'exécutif exhorté à ne pas baisser les taxes sur le carburant

FISCALITÉ

Baisser les taxes sur le carburant serait une erreur, selon le Conseil des prélèvements obligatoires.

Cette mesure, coûteuse et inéquitable, freinerait la transition énergétique.

Sébastien Dumoulin

Face à l'envolée des prix à la pompe, l'Etat doit-il baisser les taxes pour soutenir les ménages et les entreprises ? Non, répond très clairement un volumineux rapport du Conseil des prélèvements obligatoires (CPO, un organisme rattaché à la Cour des comptes) rendu public mercredi.

« Les mesures fiscales ne sont pas des outils pertinents de compensation des fluctuations des prix de l'énergie », tranchent les 16 experts - magistrats financiers, hauts fonctionnaires, universitaires et représentants d'entreprise. « Ce rapport a été adopté à l'unanimité. Il reflète donc un consensus qui inclut le monde de l'entreprise et le monde de l'énergie », souligne Amélie de Montchalin, la première présidente de la Cour des comptes.

Inefficace et coûteux

La baisse des taxes, qui représentent près de la moitié du prix du carburant, est notamment une mesure emblématique du programme du Rassemblement national (RN) pour soutenir le pouvoir d'achat. Mais selon le CPO, il s'agi-

rait à la fois d'une mesure inefficace et extrêmement coûteuse - que l'on parle de baisser la TVA ou les accises sur l'énergie.

Inefficace car cela profiterait de manière indiscriminée à tous les contribuables, quels que soient leurs moyens, avantant les plus aisés qui consomment davantage, et parce que les exemples étrangers ou les expériences passées en France (« TIPP flottante » au début des années 2000 ou « bouclier tarifaire » après la crise inflationniste de 2022) ont montré que les baisses de taxes ne se répercutent pas intégralement dans la consommation et l'investissement, mais sont partiellement thésaurisées. Autrement dit, l'Etat permet aux plus aisés d'arrondir leur pelote, au détriment des comptes publics.

D'autant que la facture est généralement très élevée. Pour une raison simple : la fiscalité énergétique représente environ 60 milliards d'euros, soit 2 % du PIB. Et les trois quarts proviennent de la taxation des hydrocarbures contre un quart pour l'électricité.

Toute baisse de taux engendre donc un trou massif dans les recettes de l'Etat (le seul volet fiscal du bouclier électricité a représenté 19,4 milliards d'euros de moindres rentrées entre 2022 et 2024, rappelle le rapport). Sans compter que de telles mesures sont « difficiles à

retirer », ajoute le CPO. Et qu'elles poussent à la consommation de carburant, ce qui va à l'encontre de la transition énergétique. « A court terme, l'utilisation de l'outil fiscal pour compenser les fluctuations du prix des énergies fossiles serait contre-productive », tranche le rapport.

Face à un « choc conjoncturel » comme la guerre au Moyen-Orient, il invite à privilégier les aides à la trésorerie ou - en cas de choc prolongé - le versement de chèques aux professionnels les plus exposés. C'est d'ailleurs la stratégie adoptée actuellement par le gouvernement, qui a choisi de verser des aides « ciblées » et « temporaires » et se refuse à baisser les taxes.

Le choc de la décarbonation

Au-delà du « choc conjoncturel actuel », le rapport insiste sur « le choc structurel à venir de la décarbonation » pour la fiscalité énergétique. « La structure de la fiscalité des énergies n'est pas cohérente avec la transition. Il va falloir qu'elle évolue », résume Amélie de Montchalin. Autrement dit - et en dépit des échecs passés, notamment l'écotaxe dans les années 2010 - il faut arrêter d'avantager fiscalement les énergies carbonées.

Pour cela, la France devrait commencer par s'attaquer aux nombreuses niches fiscales sur le carburant : le CPO en a dénombré 35, pour un coût global de 15 milliards d'euros. Pour certains secteurs exposés à la concurrence internationale - comme l'agriculture ou les transports aérien et maritime -, il faudra sans doute attendre que des technologies alternatives viables soient disponibles, concède le rapport. Mais pour les transporteurs routiers par exemple, il est possible de réduire « par étapes » l'avantage fiscal, « dans un cadre européen concerté ». Le rap-



La baisse des taxes serait inefficace car elle profiterait de manière indiscriminée à tous les contribuables, selon le Conseil des prélèvements obligatoires. Photo Syspeo/Sipa

port recommande aussi plusieurs modifications d'ampleur : aligner la taxation du diesel sur celle de l'essence (l'écart est aujourd'hui de 29 % en faveur du gazole), augmenter la fiscalité du gaz et du fioul et baisser celle de l'électricité (désormais deux fois plus taxée que le gaz naturel pour les ménages). Le CPO invite cependant à ne pas engager

cette grande bascule avant 2030, c'est-à-dire à l'échéance de l'actuelle période de déploiement des certificats d'énergie et après la mise en place de la deuxième phase du marché carbone européen.

« Si on fait les deux mouvements de manière simultanée, la hausse du signal prix sera trop forte et difficilement acceptable pour les ménages les

plus exposés », explique Amélie de Montchalin. Ces changements pourraient donc s'effectuer graduellement entre 2030 et 2050. « Pour tenir compte de la situation des ménages qui ne pourraient financer un changement de leur mode de chauffage, des aides à l'investissement devront être déployées », précise le rapport. ■

Les parlementaires dénoncent le grand flou sur les coupes budgétaires

Au Parlement, les élus des commissions des Finances contestent la réalité des 6 milliards d'économies vantées par le gouvernement. Le Sénat accuse l'exécutif de remettre les décisions difficiles à plus tard.

Pour chaque euro dépensé, il y aura un euro économisé : c'est la promesse du gouvernement depuis le début de la guerre au Moyen-Orient. En avril, Bercy avait donné une première estimation du coût du conflit pour les finances publiques en 2026 de 6 milliards d'euros. En toute logique, l'exécutif avait

donc annoncé par la suite une coupe de 6 milliards d'euros dans les dépenses publiques.

Et après avoir les avoir fait patienter de longues semaines, il a fini par donner le détail de ce « coup de rabet » aux parlementaires des commissions des Finances en fin de semaine dernière. Mais c'est peu

dire que les élus ne sont pas convaincus. Auditionné par les deux chambres mercredi, le ministre des Comptes publics, David Amiel, a vite pu s'en rendre compte.

Le compte n'y est pas

« Quand on fait la somme des dispositions proposées, il me semble qu'il manque des mesures », s'est étonné le rapporteur général de la Commission des finances de l'Assemblée nationale, Philippe Juvén (LR), rejoint par son collègue Philippe Brun (PS) : « J'ai beau additionner, nous ne trouvons pas les 6 milliards annoncés. »

Et le Sénat n'a guère été plus tendre. Devant ses collègues, le rapporteur général de la Commission des finances du Sénat, Jean-François Husson (LR), a dénoncé la « cacophonie » du gouvernement « qui n'a manifestement pas été en mesure d'arbitrer les mesures d'économies

nécessaires ». De fait, la communication du gouvernement a été pour le moins approximative, sinon trompeuse. Pour aboutir à 6 milliards d'économies, il a d'abord inclus le gel des allègements de charges sociales sur les bas salaires pour 2,2 milliards d'euros. « Disons les choses clairement : c'est une augmentation de la pression fiscale sur les entreprises - elles l'ont bien compris - et non une limitation des dépenses de la Sécurité sociale », s'est agacé Jean-François Husson.

Et pour les presque 4 milliards d'euros restant, il a assuré couper dans les dépenses des ministères. Sauf que le compte n'y est pas. En effet, les projets de décrets soumis aux parlementaires font bien état de 3,7 milliards d'euros de coupes, mais dans les « autorisations d'engagement », c'est-à-dire les crédits qui peuvent être engagés dans l'année par le ministère concerné, mais qui seront décaissés sur plusieurs exercices. En ce qui concerne les « crédits de paiement », c'est-à-dire les crédits qui peuvent effectivement être décaissés en 2026, la somme des annulations et des surgels n'atteint que 2,7 milliards d'euros. En clair, il manquerait 1 milliard d'euros.

L'« inventivité » du gouvernement

« Il est plus simple de décaler des projets de construction de prisons que d'engager de véritables mesures d'économies... », tacle Jean-François Husson, en référence aux 370 millions d'euros gelés dans les

autorisations d'engagement de l'administration pénitentiaire. Et ce n'est que la première des critiques des parlementaires. Car sur le contenu des coupes, ils sont également très dubitatifs. Certaines ne sont que la constatation, comme un ajustement de la prévision de la compensation versée au régime de retraite des cheminots, qui se traduit par une « économie » de 200 millions d'euros.

D'autres paraissent curieuses, comme ce gel de 50 millions d'euros dans les crédits de la recherche militaire, qui n'a pourtant déjà que... 7 millions dans son enveloppe disponible. Une illustration de l'« inventivité » du gouvernement pour présenter ses « mesures de redressement », grince le Sénat. Enfin, certaines coupes inquiètent, comme celles dans les crédits du « Fonds vert » ou des politiques de l'emploi.

La dernière critique, et non des moindres, à l'encontre du gouvernement est que ces économies - pas ou mal documentées - de 6 milliards d'euros sont d'ores et déjà insuffisantes. « Aujourd'hui, il y a tout lieu de croire que le coût sera supérieur à 6 milliards d'euros », a lui-même reconnu David Amiel, qui a promis une nouvelle évaluation du coût de la guerre pour fin juin, à l'occasion du prochain Comité d'alerte des finances publiques avec les administrations et les parlementaires concernés. Ce sera aussi l'occasion d'annoncer d'éventuels nouveaux ajustements... peut-être mieux étayés. — S. Dum.

Sur le terrain

L'émission qui mêle reportages, témoignages et expertise.

En streaming sur la plateforme et du lundi au jeudi à 21h

avec Loïc de La Mornais

franceinfo:

TV canal 16

en partenariat avec LesEchos

L'appel aux maires à ne pas réduire les places en crèche malgré la baisse de la natalité

SOCIAL

La nouvelle patronne de la Caisse nationale des allocations familiales, Constance Bensussan, estime « qu'on est dans un moment clé pour soutenir le maintien de places de crèches existantes ».

Solenn Poullennec

La baisse de la natalité ne doit pas décourager les communes d'investir dans les crèches à l'heure où les besoins de garde de jeunes enfants restent importants et les moyens mis sur la table par la Sécurité sociale pour faciliter la vie des parents sont sous-utilisés, souligne la nouvelle patronne de la Caisse nationale des allocations familiales (CNAF), dans un entretien aux

« Echos ». « Il faut se battre contre la petite musique qui commence à tourner sur le thème: il y a une baisse de la natalité, ce n'est pas indispensable d'investir dans la petite enfance », défend Constance Bensussan, arrivée à la tête de la CNAF en avril, après avoir été secrétaire générale adjointe à l'Élysée.

La France a compté plus de décès que de naissances en 2025 avec 645.000 bébés soit une baisse de près de 25 % depuis 2010. Et la tendance s'est poursuivie au premier trimestre. En dépit de cette bascule démographique, « il y a encore énormément de besoins non couverts et une offre d'accueil individuel fragile qui va nécessiter que des crèches existent pour prendre le relais », prévient Constance Bensussan.

Remobiliser les élus

Si aujourd'hui, les assistantes maternelles représentant le plus grand nombre de places de garde de jeunes enfants, leurs effectifs ne

cessent de baisser. D'où l'importance de continuer à développer les autres modes d'accueil des plus petits, selon la CNAF.

Les communes étant en première ligne pour développer cette offre, Constance Bensussan compte sur la dynamique engagée par les dernières élections municipales pour « remobiliser les élus » sur la question. « On est dans un moment clé pour soutenir le maintien de places en crèches existantes. Il ne faut surtout pas fermer les places et en créer de nouvelles », insiste celle qui était déjà passée par la CNAF avant de devenir directrice de cabinet des ministres des Solidarités.

Certes, les collectivités financent un peu plus d'un tiers du coût d'une place mais la Sécurité sociale intervient à hauteur de plus de 45 %. Or, « les financements qu'on a ne sont pas suffisamment utilisés par nos partenaires », communaux et associatifs, souligne Constance Bensussan. Lors de la redéfinition de la

stratégie de la CNAF pour la période allant de 2023 à 2027, il avait été décidé d'augmenter les aides finançant l'investissement et le fonctionnement des crèches. Cependant, les moyens mis sur la table n'ont pas été tous utilisés l'an dernier et le scénario devrait se répéter en 2026, avec une « sous-consommation » des ressources dudit Fonds national d'action sociale (de l'ordre de 500 millions d'euros ; après 600

millions en 2025), selon le dernier rapport officiel sur l'état des comptes de la Sécurité sociale.

In fine, le nombre de places qui devait augmenter de 35.000 entre 2023 et 2027 a plutôt tendance à stagner, autour de 420.000 (pour les crèches publiques, associatives et privées financées directement par la CNAF et hors microcrèches financées indirectement par les aides aux familles). Selon des chiffres provisoires, ce nombre a même légèrement baissé l'an dernier.

Difficultés de recrutement

« Le contexte n'est pas simple, reconnaît Constance Bensussan, il y a des suppressions de places en crèches liées à des problèmes de recrutement de personnel, à de la baisse d'activité, et nombre de structures se retrouvent en difficultés financières. » Pour tenter de répondre aux difficultés de recrutement, la CNAF déploie des financements pour soutenir les revalorisations de salaires.

« Il y a un risque de spirale négative, si on n'a plus d'investissement dans la petite enfance », insiste en tous les cas Constance Bensussan. Les cotisations finançant pour une très large partie les systèmes de santé, retraites et autres filets de sécurité, celle-ci rappelle qu'il y a un « enjeu de survie de notre modèle social avec la baisse de la natalité », même si « la réponse est forcément multiple ».

Alors qu'outre-Rhin, la baisse de la natalité se traduit par des fermetures de crèches, le Parlement français a acté, lors du dernier budget, la création d'un nouveau congé supplémentaire de naissance d'un ou deux mois indemnisé pour soutenir les familles. C'est l'Assurance Maladie et non la CNAF qui est en première ligne pour la mise en œuvre de ce nouveau droit dont les modalités viennent d'être précisées. Celui-ci est censé être financé par un coup de rabet sur les allocations familiales accordées aux parents d'adolescents et jeunes adultes. ■

« Il y a un risque de spirale négative, si on n'a plus d'investissement dans la petite enfance. »

CONSTANCE BENSUSSAN
Directrice générale de la CNAF

Vers un report de la réforme de la mutuelle des agents hospitaliers

SOCIAL

Censée être mise en œuvre en début d'année prochaine, la réforme prévoit que l'Etat paye la moitié du prix de la mutuelle de ses agents.

Les agents des hôpitaux et Ehpad publics devront encore patienter avant que l'Etat paye la moitié du prix de leur « mutuelle ». Vendredi, le ministère de la Santé a proposé d'offrir ce coup de pouce financier à partir du mois de septembre 2027 et non plus dès le début d'année prochaine, comme prévu jusque-là, selon des sources concordantes.

Cette aide financière est attendue depuis des années. Si un dérapage du calendrier était dans toutes les têtes, les syndicats redoutent que les moyens mis sur la table soient synonymes de couverture santé au rabais, par rapport à ce qui est déjà proposé à d'autres fonctionnaires.

Mise sur les rails lors du premier quinquennat d'Emmanuel Macron, la réforme dite de la protection sociale complémentaire prévoit que les employeurs publics payent au moins la moitié du prix de la complémentaire santé de leurs agents. Voire qu'ils confortent leur couverture prévoyance pour les aider à faire face à une éventuelle incapacité de travail, invalidité, etc.

Une aide temporaire

Déjà déclinée pour les agents de l'Etat et des collectivités, cette réforme avait été reportée à janvier 2027 pour les agents de la fonction publique hospitalière mais, pour ces derniers, le chantier peinait à prendre forme. Après une série de réunions menées en début d'année, les discussions avec le ministère s'étaient arrêtées, au grand dam des syndicats, sur fond d'incertitudes sur les moyens mis sur la table par le gouvernement.

Vendredi, il a été finalement proposé aux syndicats de verser 15 euros par mois aux agents (hors médecins), en attendant que soient négociés et mis en place des contrats d'assurance santé collectifs obligatoires à l'automne suivant, rapportent des participants à la réunion. Le gouvernement n'aurait, par ailleurs, pas pris d'engagement précis sur le renforcement des cou-

vertures de prévoyance. Contacté vendredi soir, le ministère de la Santé n'avait pas répondu à nos demandes.

En année pleine, le financement des couvertures représenterait un effort financier de 400 millions d'euros. Une somme non négligeable à l'heure où les finances publiques – dans le rouge vif – promettent de dériver encore sur fond de crise au Moyen-Orient et où les hôpitaux sont souvent en piètre santé financière.

Pas de quoi cependant séduire les syndicats. « On n'est pas du tout contents. On risque d'avoir un contrat de base qui sera moins bon que celui qui existe dans la fonction publique d'Etat », déplore Marie-Laure Getebrevet, secrétaire nationale de la fédération CFDT santé sociaux. L'organisation tablait sur une enveloppe proche de 600 millions d'euros pour plus d'un million d'agents. « La fonction publique hospitalière, c'est la cinquième roue du carrosse », s'agace Didier Birig, secrétaire général des services publics et de santé à Force ouvrière, dénonçant un « simulacre de négociation ».

Retour de l'inflation

FO et la CGT ont défendu une remise au goût du jour et un élargissement du principe selon lequel les agents de la fonction publique hospitalière peuvent bénéficier de la prise en charge de leurs soins s'ils se font soigner dans l'établissement où ils travaillent. Un système très largement inopérant, mais qui éviterait, s'il était amélioré, de rendre les agents tributaires de mutuelles dont les prix augmentent régulièrement, arguent ses défenseurs.

Les syndicats pressent l'Etat d'agir vite. « Faute de participation de l'employeur, de plus en plus d'agents renoncent à une mutuelle devenue hors de portée », avait argué dans « Les Echos », la patronne de la CFDT, Marylise Léon, alors que le retour de l'inflation, sur fond de guerre au Moyen-Orient, remet la question du pouvoir d'achat sur le devant de la scène.

Estimant que le compte n'y est pas à l'issue de la réunion de vendredi dernier, le syndicat réclame que l'aide financière censée être versée de façon temporaire soit « a minima de 30 euros » et que l'Etat effectue un rattrapage depuis 2022. Il réclame une « vraie négociation » et de la visibilité sur l'ouverture de négociations sur les couvertures de prévoyance. — S. P.




Défier les risques pour un futur qui reste à imaginer

On entend peu parler de solutions énergétiques dans l'espace, pour l'instant...

Pour accélérer la transition énergétique, AXA XL travaille en partenariat avec des entreprises, faisant tomber les barrières pour soutenir l'innovation.

Découvrez nos solutions de transition énergétique pour les entreprises sur axaxl.com/defier-les-risques

Know You Can



Know You Can : La confiance est une force.
 Cette publicité ne constitue ni une offre ni une sollicitation, ni une description de produits ou services d'AXA XL. Veuillez consulter axaxl.com pour toutes les conditions.
 Visuel partiellement généré par intelligence artificielle.
 © 2025.

Retailleau peine à rassembler dans sa course à l'Élysée

POLITIQUE

A deux semaines de son premier meeting de campagne, le président des Républicains reste scotché sous la barre des 10 % dans les sondages.

Ulysse Legavre-Jérôme

Mardi, Bruno Retailleau et Laurent Wauquiez se sont retrouvés en tête à tête au siège du parti Les Républicains (LR). Les deux rivaux de la droite ne s'étaient pas revus depuis novembre dernier. Ces retrouvailles, à l'initiative du patron des députés, se sont soldées par un constat d'échec. « C'est une rencontre pour rien, ils ont juste acté leurs désaccords. Laurent Wauquiez fait toujours mine de croire à une primaire à droite dont personne ne veut », soupire un conseiller du président de LR.

« Il y a des divergences stratégiques qui sont assumées des deux côtés. Bruno Retailleau croit qu'il y a un espace pour y aller seul, Laurent Wauquiez estime que tout cela nous mène collectivement dans le mur », observe pour sa part l'entourage de ce dernier. Durant l'entrevue, Bruno Retailleau a fait remarquer qu'il trouvait étonnant que le député de la Haute-Loire prône le rassemblement à droite tout en annonçant son intention de ne pas se rendre à son premier meeting de campagne le 20 juin au Parc floral à Paris.

Isolé

Le chef des députés LR ne sera pas le seul à avoir piscine ce jour-là. Xavier Bertrand, autre rival interne, ne fera pas non plus partie des festivités. La présence de Jean-François Copé n'est pas davantage attendue. Bruno Retailleau sait que les absents de marque et le nombre de chaises vides seront scrutés. Au premier rang, le candidat à l'Élysée pourra se rassurer avec la présence de Gérard Larcher, de Valérie Pécresse ou encore de Michel Barnier.

Son entourage espère aussi apercevoir la silhouette de François Baroin. Autour de Bruno Retailleau, on parle qu'un soutien du maire de Troyes, un chiraquien, pourrait

faire taire les critiques dépeignant un candidat à la présidentielle isolé et peu soutenu par les cadres de sa formation politique.

« Quand vous regardez ses déplacements ou ses prises de position sur les réseaux sociaux, on ne peut pas dire qu'il soit très soutenu par les élus », enfonce un sénateur qui a pourtant appuyé Bruno Retailleau lors de son élection à la tête de LR.

Au sein du parti, plus personne ne remet en question la légitimité de l'ancien ministre de l'Intérieur à briguer l'Élysée. Mais de là à s'engager pleinement derrière lui, il y a un pas que beaucoup hésitent à franchir. C'est que le constat est amer. Bruno Retailleau a beau dévoiler des pans entiers de son programme tous azimuts, « la campagne ne décolle pas », observe un député LR, qui préfère aussi se faire discret en attendant des jours meilleurs.

« Personne n'a le droit de se planquer »

Officiellement candidat depuis le 12 février, Bruno Retailleau reste toujours scotché sous la barre des 10 % au premier tour dans les enquêtes d'opinion, soit derrière Edouard Philippe et Gabriel Attal, et très loin d'une qualification au second tour.

En privé, les élus LR sont nombreux à ne pas insulter l'avenir au cas où l'aventure élyséenne devait un jour continuer derrière un candidat unique de la droite et du centre qui ne serait pas Bruno Retailleau. Au hasard, Edouard Philippe. « J'en ai marre de perdre, je veux juste gagner et je m'en fiche avec qui tant que la droite est au pouvoir en 2027 », résume un autre député LR.

Pour tenter de mobiliser son camp, Bruno Retailleau a convié ses parlementaires au siège du parti le 27 mai. « Personne n'a le droit de se planquer », a-t-il intimé à la centaine de députés, sénateurs et eurodéputés présents pour l'occasion. Le lendemain les a exhortés à se mobiliser davantage dans la campagne et à garnir les rangs de son premier meeting. Derrière ce raout, le prétendant à l'Élysée voulait aussi les assurer de sa volonté d'aller jusqu'au bout de sa candidature.

Comme si de rien n'était, Bruno Retailleau va continuer à dérouler son programme dans les prochaines semaines et mise sur son meeting pour se relancer avant l'été. Et ce, qu'importe que les mesures présentées peinent à imprimer dans la tête des Français. À l'instar de la campagne de François Fillon, qu'il a dirigé en 2017, le prétendant à l'Élysée fait le pari que son image de candidat sérieux et préparé sera gagnante au bout du chemin.

« L'élection est dans un an et tout ça prendra des mois. Mais vous verrez, un jour, ça se cristallise », continue-t-il à se persuader en privé. Conscient, sans doute, que son projet porterait davantage si les siens étaient plus nombreux à le relayer. ■

« J'en ai marre de perdre, je veux juste gagner et je m'en fiche avec qui tant que la droite est au pouvoir en 2027. »

UN DÉPUTÉ LR

Au Sénat, LR trébuche sur la loi de programmation militaire



Catherine Vautrin, la ministre des Armées, à la tribune du Sénat mardi. Photo Basile Dubouis/Hans Lucas/AFP

POLITIQUE

Adoptée à l'Assemblée, la loi de programmation militaire fait des étincelles entre les sénateurs LR, avec, en toile de fond, l'élection présidentielle de 2027.

Isabelle Ficek

Ce n'est pas si fréquent mais à l'approche de l'élection présidentielle, il arrive que les coups de théâtre aient lieu non pas à l'Assemblée nationale mais au Sénat. Et c'est même un double coup de théâtre qui a eu lieu dans l'hémicycle de la Chambre haute à l'occasion de l'actualisation – encore en cours – de la loi de programmation militaire (LPM). Avec elle, le gouvernement vise à porter à 436 milliards d'euros les dépenses militaires d'ici à 2030, soit 36 milliards d'euros supplémentaires par rapport à la dernière loi de programmation en 2023.

C'est un double coup de théâtre car la montée de tension qui a eu lieu dans la nuit de mardi à mercredi sur ce sujet majeur pour l'exécutif semble avoir in fine mis tous les protagonistes dans l'embarras : le gouvernement, qui a subi un

revers auquel il ne s'attendait pas, d'autant que le texte avait été voté largement à l'Assemblée nationale, et Les Républicains (LR).

« C'est déjà beaucoup d'argent »

Ces derniers avaient en effet adopté en commission une trajectoire budgétaire plus importante puisqu'elle prévoyait une hausse non plus de 36 milliards d'euros mais de 50 milliards. En séance, la ministre des Armées, Catherine Vautrin, s'est échinée à rappeler que la hausse de 36 milliards prévue, « c'est déjà beaucoup d'argent ». « Honnêtement, 50 milliards d'euros entre maintenant et 2030, c'est un objectif qui nous paraît extrêmement difficile à financer », a-t-elle défendu.

L'avis sur ce texte du Haut Conseil des finances publiques (HCFP) avait d'ailleurs souligné combien cette réactualisation de 36 milliards réduirait déjà à la portion congrue les marges de manœuvre budgétaires, si la France veut respecter les engagements de réduction du déficit pris vis-à-vis de ses partenaires européens.

Premier étage de la fusée qui a mis le feu aux poudres, dans la nuit de mardi à mercredi, deux amendements identiques – du PS et du gouvernement –, qui revenaient à la trajectoire proposée par l'exécutif, ont d'abord été adoptés de justesse, cueillant à froid Les Républicains

et... Bruno Retailleau, candidat de LR à la présidentielle, présent pour défendre lui-même l'effort supplémentaire demandé par son groupe.

Deuxième étage de la fusée, les LR ont dans la foulée, et à la surprise du gouvernement, obtenu le rejet de l'article 2 du texte qui actait la trajectoire budgétaire jusqu'en 2030, revenue à l'enveloppe de 36 milliards d'euros. Résultat des courses ? À ce stade, la trajectoire budgétaire de la LPM est inchangée... et, côté gouvernement comme LR, tout le monde se renvoie la balle et pousse des hauts cris.

Futur chef des armées

« Que Les Républicains aient voulu afficher une position politique très forte, OK, mais comme ils ont perdu, ils en ont fait un sujet d'orgueil », fustige un conseiller de l'exécutif. « On a un candidat à la présidentielle [Bruno Retailleau, NDLR], et donc potentiellement futur chef des armées, qui vote en toute sérénité une non-augmentation du budget des armées », grince-t-on à Matignon.

Signe que l'heure est grave et l'embarras important, le président LR de la commission de la Défense du Sénat, Cédric Perrin, a convoqué mercredi après-midi une conférence de presse pour tenter de justifier la position de son groupe. Rappelant entre autres l'engagement des pays de l'Otan, dont la France, de porter leurs dépenses militaires

à 3,5 % du PIB en 2035, le sénateur LR a défendu la hausse supplémentaire demandée par son groupe, sans pour autant vouloir aborder précisément le sujet afférent des économies nécessaires.

Symboliquement, l'image est terrible

Surtout, il n'a pas caché qu'il s'agissait là de « cranter une position pour la présidentielle. » « Il y a ceux qui veulent une augmentation du budget et ceux qui la refusent », a-t-il résumé en noir et blanc. Mercredi, Cédric Perrin a aussi assuré qu'il s'agissait d'arracher quelques milliards de plus à l'occasion de la commission mixte paritaire. Elle devrait être convoquée autour de la mi-juin – Emmanuel Macron visait une adoption définitive avant le 14 juillet – et les connaisseurs du dossier veulent croire qu'elle sera conclusive.

« On parle d'un sujet grave qui est le sujet militaire. [...] Il faut une trajectoire qui soit soutenable. Le vrai problème au moment où on se parle, c'est qu'il n'y a plus de trajectoire dans le texte », s'est inquiété le Premier ministre mercredi après-midi, en tentant d'afficher le calme des vieilles troupes. « S'ils arrivent à choper quelques milliards de plus pour les armées, je ne vais pas pleurer, glisse un poids lourd de LR, mais symboliquement, l'image donnée cette nuit est terrible et interroge nos interlocuteurs du secteur. » ■

Bruno Retailleau, le coup de sang

« On shoote l'article ! » Ou comment le candidat LR à la présidentielle s'est servi de la loi de programmation militaire au Sénat pour marquer des points... avant de les perdre.

Se faire battre sur un amendement est une chose. Choisir en représailles d'aller à rebours de tout ce qu'on défendait jusqu'alors en est une autre. Bruno Retailleau vient d'expérimenter les deux. Il est en campagne présidentielle, ne l'oublions pas, cherchant à exister et à laver plus blanc que le gouvernement sur les questions régaliennes. Arrive donc la loi de programmation militaire (LPM) au Sénat : il obtient de la commission LR de la Défense qu'elle vote un surplus de 14 milliards en plus des 36 milliards de hausse prévus par le texte issu de l'Assemblée. Mais surprise dans l'hémicycle, il n'obtient pas la majorité attendue pour le suivre. Catherine Vautrin, ministre de la Défense, a bataillé contre : pas les moyens.

LE FAIT DU JOUR POLITIQUE de Cécile Cornudet



L'allié habituel centriste s'est en partie désolidarisé. « LR ne peut pas critiquer l'irresponsabilité du gouvernement sur le budget et dégainer un amendement à 14 milliards non financé. Ce n'est pas raisonnable », tonne Hervé Marseille, patron des sénateurs centristes. Il est minuit mardi soir et Bruno Retailleau vient de perdre. Il fulmine, rapporte les témoins, se dirige vers le président de la commission de la Défense et donne ses consignes : « On shoote l'article ! On shoote l'article ! » l'entend-on dire.

Quelques minutes plus tard, vote public, l'article 2 du texte de loi est tout entier supprimé. Shooté. Il s'agit de l'article augmentant de 36 milliards les crédits militaires. Retailleau en voulait davantage, au total il n'y en a plus du tout. Zéro euro de crédits supplémentaires pour les armées. Le gouvernement se retrouve en difficulté, et lui se retrouve contredit. Où est l'explication ? Pour la plupart des personnes interrogées, nulle part. Gérard Larcher le défend. Les LR du Sénat tentent de reprendre la main : ce sera un moyen d'obtenir une rallonge dans la commission mixte paritaire (CMP) à venir. Pour les autres en revanche, Élysée, Matignon, LR de l'Assemblée, centristes, le « shooting » de l'article 2 n'a que deux explications possibles.

Bruno Retailleau joue les perturbateurs pour ne pas offrir à Emmanuel Macron le cadeau d'une LPM toute votée le 14 juillet prochain. Ou il laisse parler son orgueil. « Il perd donc casse le jouet et trépigne », dit un de ses collègues. « Comment peut-on capturer un débat à enjeu international pour un simple motif d'ego personnel ? », dit-on à l'Élysée. Les proches de Lecornu sont presque amusés : c'est « un coup de sang », comme celui que Bruno Retailleau avait eu début octobre contre le gouvernement Lecornu I. Huit mois plus tard, Matignon tient sa revanche, sous la forme du portrait peu flatteur d'un candidat à la présidentielle qui ne sait pas garder ses nerfs. Sur le sujet militaire qui plus est. Qui a dit que la campagne n'avait pas commencé ?

Retrouvez l'Édito de l'économie d'Étienne Lefebvre tous les jours à 7h10

Les Echos



Les syndicats somment Bercy d'agir sur les salaires

SOCIAL

David Amiel, le ministre des Comptes publics, a proposé aux syndicats un « rendez-vous salarial » début juillet.

Alain Ruello

Pour les huit syndicats de la fonction publique, la coupe est plus que pleine. Estimant se faire balader depuis des années, ils ont offert, mercredi matin, un accueil réservé – pour ne pas dire plus – à la proposition de « rendez-vous salarial » début juillet de leur ministre, David Amiel.

Leur ressentiment était d'autant plus marqué qu'ils ont reçu le courrier à minuit, quelques heures avant un point de presse prévu, et alors que leur demande de rendez-

vous au Premier ministre reste lettre morte. L'objet du ras-le-bol ? Une politique « structurelle », à leurs yeux, de remise en cause historique du principe de carrière au sein de la fonction publique que la récente augmentation du SMIC a exacerbé à un point jugé inacceptable.

Du fait de l'inflation, le salaire minimum légal a augmenté de 2,41 % au 1^{er} juin, avec pour conséquence un tassement des grilles de rémunérations dans toutes les catégories. Au point que 862.000 agents sur 5,9 millions vont toucher une indemnité différentielle pour ne pas être rémunérés moins. Contre 356.000 au 1^{er} janvier.

Un « système affamé »

Mettant en avant que les primes représentent de 20 % à 30 % de la rémunération des fonctionnaires, David Amiel a remis en cause ces chiffres, estimant que l'indemnité différentielle bénéficiera à un public

bien plus large que les seuls agents dont la rémunération totale est proche du SMIC. Seuls 15.000 se trouvent dans cette situation, a-t-il ajouté. « Provocation », « attaque violente », lui ont rétorqué les syndicats qui n'ont pas plus apprécié le commentaire du ministre sur le caractère « obsolète et en bout de course » du système de rémunération.

« Le système n'est pas à bout de souffle, il est affamé », lui a opposé Caroline Chevé pour la FSU. Et de rappeler au ministre que, si tous les syndicats ont quitté la table du cycle de discussion ouvert mi-avril, c'est parce que le gouvernement ne mettait pas 1 euro sur la table. « La fonction publique s'effondre, et les gouvernements regardent ailleurs », a renchéri Pascal Kessler (FA-FP).

Conséquences ? Des postes ouverts sans candidats et des démissions de plus en plus nombreuses au bout de cinq ans, ont pointé les représentants de l'intersyndicale.

Sauf à annoncer urgemment une mesure de pouvoir d'achat et des négociations assorties de moyens budgétaires pour 2027, le ministre des Comptes publics risque donc de se retrouver tout seul début juillet, sachant qu'il ne dispose pas de marge de manœuvre budgétaire.

La mesure d'urgence qui a les faveurs des syndicats est évidemment un dégel du point d'indice, qui n'a pas bougé depuis trois ans, a rappelé Laure Revel pour la CFDT. Pour la suite, c'est une refonte des grilles indiciaires « à la hauteur des enjeux » pour garantir de véritables progressions de salaires en lien avec les carrières.

« Il y a deux questions : mesure immédiate ou pas, négociation structurelle ou pas », a résumé Christophe Delecourt, pour la CGT. Même son de cloche pour Marie-Christine Caraty, de la CFE-CGC, ou Gaëlle Martinez (Solidaires) qui ne voient pas l'intérêt d'une rencontre sans



Le « système de rémunérations des fonctionnaires est arrivé en bout de course », a reconnu David Amiel. Photo Blondet Eliot/Abaca

carotte au bout. Le temps de peaufiner leur réponse au courrier de David Amiel, les syndicats veulent croire qu'il reste encore du temps pour rétablir un vrai dialogue. Un peu mais pas trop.

« Pour Force ouvrière, les choses sont claires : s'il ne se passe rien d'ici

la fin de l'été, il faudra construire la mobilisation et établir le rapport de force », a averti Christian Grolier, pour FO. A l'Unsa, on ne s'interdit rien non plus en termes d'actions. « La balle est dans le camp du gouvernement », a clairement indiqué Luc Farré. ■

Le PS propose l'idée d'une double primaire pour sortir de l'ornière

POLITIQUE

Coincée par des divisions internes sur la stratégie présidentielle, la direction du PS met sur la table une primaire « en deux temps ».

Hadrien Valat

Comment s'extraire de l'impasse d'une primaire ? En organisant deux primaires, propose la direction du Parti socialiste (PS), qui planche sur un nouveau scénario pré-présidentiel, un brin contre-intuitif, pour sortir de la paralysie.

Voilà plusieurs mois que le processus de primaire de la gauche hors LFI est enclavé, suspendu aux divisions internes du parti à la rose. Raphaël Glucksmann refuse d'y participer, Olivier Faure ne veut pas en démordre, et Boris Vallaud a renversé la majorité au sein du parti... Le PS est désormais à l'arrêt, à moins d'un an de la présidentielle.

Une primaire « en deux temps »

Les réunions « inter-TO » (les courants du PS) se sont multipliées ces dernières semaines mais n'ont pas permis de trouver la parade. L'épiphanie est venue au retour d'Olivier Faure de Taïwan, fin mai. Avec ses plus fidèles grognards, il a mis une nouvelle proposition sur la table pour sortir de la crise : une primaire « en deux temps ».

La direction du PS propose ainsi de découper en deux phases la désignation du candidat de leur camp à la présidentielle. D'abord un « premier round », au début de l'automne, pour choisir un candidat issu de la famille socialiste « au sens large ». Le casting réunirait ainsi des personnalités du PS, mais aussi les sociaux-démocrates hors les murs, comme Raphaël Glucksmann.

Ensuite un « deuxième round », plutôt vers novembre, avec le reste de la gauche hors LFI, pour sacrer un candidat commun, explique un proche d'Olivier Faure. Le député de Seine-et-Marne a coché le 9 juillet comme date butoir pour trancher la question de la stratégie présidentielle. « Interdiction de vacances tant que c'est pas réglé ! » rit (jaune) un cadre. Les lieutenants d'Olivier Faure font depuis la tournée des grands-ducs pour défendre leur

proposition. De passage en Ardèche le week-end dernier en même temps que François Hollande, Pierre Jouve et Luc Broussy, des fidèles d'Olivier Faure, ont pu en toucher deux mots à l'ancien président.

Il s'est jusque-là cantonné à un autre scénario : attendre décembre pour éventuellement se poser en recours. Les chances sont maigres de voir François Hollande changer sa temporalité et participer à l'aventure, estime un de ses interlocuteurs réguliers.

Impatience des Ecologistes

Les promoteurs du processus en deux temps doivent aussi convaincre Raphaël Glucksmann qui a toujours refusé l'idée d'une primaire. Le veto de l'eurodéputé rendrait le projet difficilement viable.

Mais la direction du PS sait que Raphaël Glucksmann a besoin de s'arrimer à la machine électorale socialiste, ce qu'une victoire à cette primaire lui offrirait. « Nous allons rencontrer nos amis socialistes pour comprendre ce qu'ils souhaitent [...] et trouver les voies du rassemblement », répond l'entourage de l'eurodéputé.

Les promoteurs du processus doivent convaincre Raphaël Glucksmann qui a toujours refusé l'idée d'une primaire.

Une porte entrouverte ? Pas vraiment. « Depuis un an, nous disons que nous sommes contre la primaire, ce n'est pas pour finir avec deux ! » poursuit cette source, opposée à « un mécanisme qui nous enferme dans un entre-soi de la gauche ».

Le député Sacha Houlié, soutien de l'essayiste, mâche moins ses mots : « Je réfléchis à apprendre le mandarin, le farsi ou toute autre langue que pourront comprendre les gens qui s'échinent à proposer des inepties auxquelles nous avons dit notre opposition dès le départ. »

Chez les Ecologistes, où on commence franchement à s'impatienter, la proposition de la direction du PS est accueillie positivement. Exit l'obscur « conclave » que défendaient certains socialistes, retour à l'option primaire, défendue par Marine Tondelier et dont « on nous répétait depuis des mois qu'elle était morte », pointe l'entourage de l'écolo en cheffe. ■



« Cegos, c'est plus qu'un partenaire formation, c'est le prolongement de mon équipe. »



Jérémie Courbot
Responsable Développement des Compétences & Mécénat
NESPRESSO

Découvrir la vidéo sur cegos.com

Chez Cegos, on ne change pas le monde. On forme celles et ceux qui le font.

La guerre au Moyen-Orient menace l'économie mondiale d'une récession

CONJONCTURE

En publiant mercredi ses nouvelles prévisions économiques, l'OCDE n'exclut pas une récession dans bon nombre de pays si le conflit au Moyen-Orient perdure.

Le ralentissement est déjà à l'œuvre.

Richard Hiault

L'incertitude est telle que l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a pris ses précautions. Ses nouvelles prévisions de croissance évoquent deux scénarios : l'un où la crise au Moyen-Orient se résout rapidement, l'autre où elle s'éternise.

Lors de la présentation, mercredi en ouverture de la réunion ministérielle annuelle de l'OCDE, son nouveau chef économiste, Stefano Scarpetta, a souligné que « l'évolution du conflit au Moyen-Orient demeure incertaine, mais ses conséquences économiques se feront probablement sentir pendant un certain temps, même après sa résolution ». Quoi qu'il puisse arriver, c'est bien un ralentissement de l'économie mondiale qui se profile avec des pressions à la hausse sur les prix à la consommation.

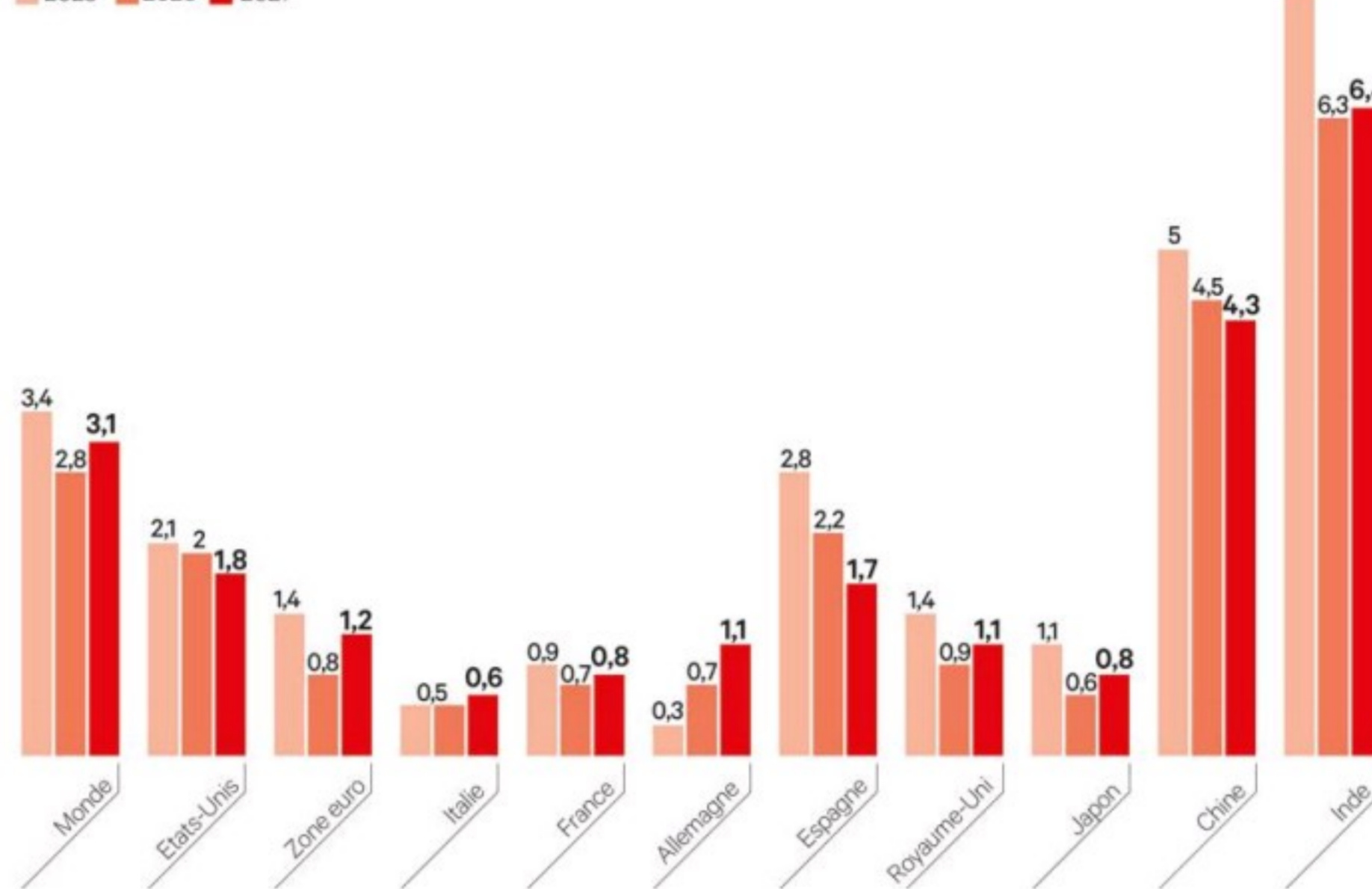
Selon le premier cas de figure envisagé, l'inflation dans les pays du G20 devrait atteindre 4 % en 2026, contre 3,4 % en 2025.

Dans le premier cas, les prix de l'énergie, au plus haut depuis 2022, diminueront progressivement à partir de l'été. Sur la base d'un prix moyen de 92 dollars le baril en 2026

Les prévisions de croissance de l'OCDE

Variation annuelle du PIB, en % (scénario d'un conflit résolu rapidement)

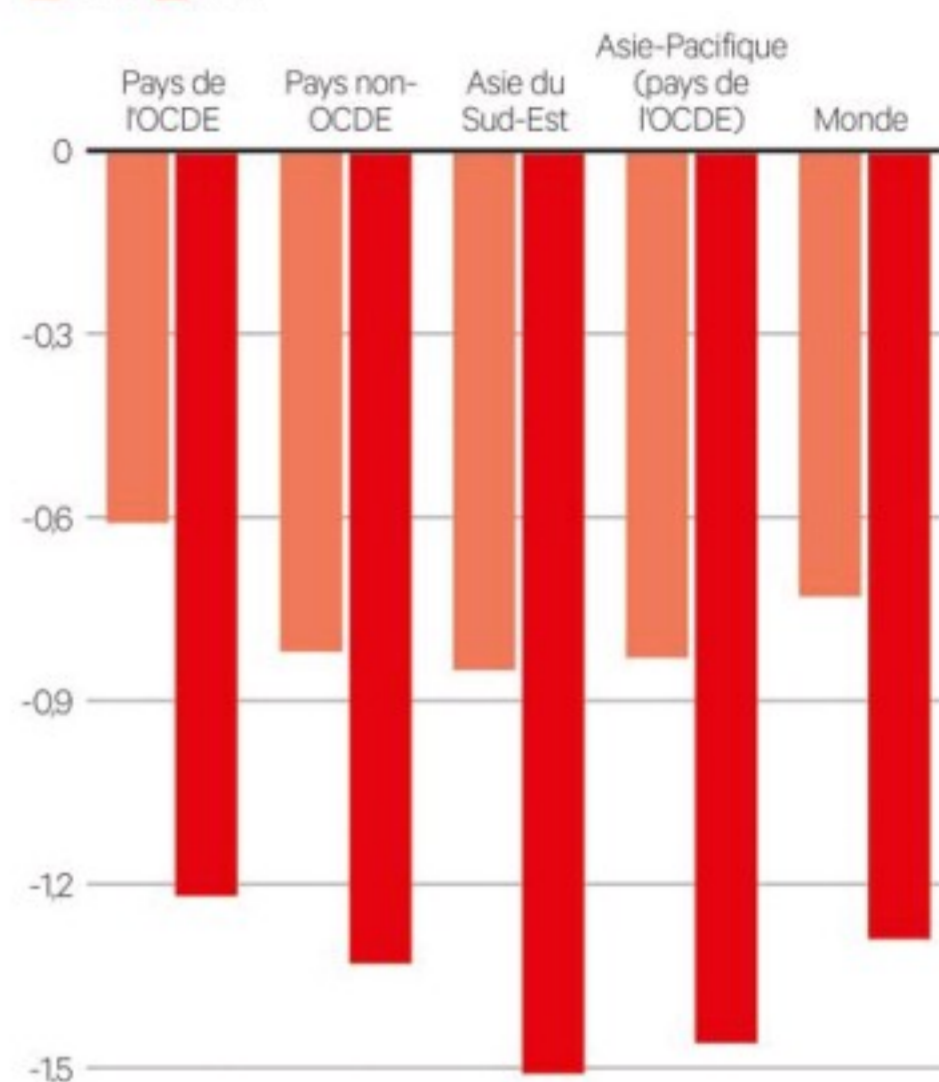
■ 2025 ■ 2026 ■ 2027



Le coup de frein sur la croissance en cas de perturbations prolongées

Dégradation en point de pourcentage par rapport au scénario d'un conflit résolu rapidement

■ 2026 ■ 2027



LES ECHOS / SOURCE : OCDE

et de 80 dollars l'an prochain, la hausse du PIB mondial s'établirait à 2,8 % cette année. C'est déjà moins que les 3,4 % enregistrés l'an passé. Un rebond (3,1 %) est attendu pour 2027. « Au total, seize économies de pays non-membres du G20 ont vu leur croissance revue à la baisse de plus de 0,3 point de pourcentage pour cette année », a précisé Stefano Scarpetta. Les Etats-Unis n'auraient qu'une croissance de 2 % cette année, dans le meilleur des cas.

La zone euro, elle, patine puisqu'elle est créditée d'une maigre progression de 0,8 % en 2026. Que ce soit en Allemagne où la hausse des prix de l'énergie risque de faire dérailler la reprise (0,7 %) et en France (0,7 %), l'anémie économique est patente. Comme en Italie

(0,5 %). Seule l'Espagne (2,2 %) tire son épingle du jeu. Simultanément, l'inflation dans les pays du G20 devrait atteindre 4 % en 2026, contre 3,4 % en 2025, avant de se stabiliser à 3,1 % en 2027, à mesure que les pressions sur les prix de l'énergie et des produits alimentaires s'atténuent.

« Coûts économiques et sociaux »

Dans le second scénario, l'OCDE n'exclut pas que certains pays subissent une véritable récession. « Les petites économies ouvertes d'Asie et certains pays européens dont la croissance est déjà très faible sont particulièrement vulnérables », a indiqué Stefano Scarpetta lors de sa présentation. « Plus les perturbations se prolongent, plus les coûts

économiques et sociaux augmentent », a pour sa part souligné Mathias Cormann, le secrétaire général de l'OCDE.

Dès lors, dans ce cas de figure plus noir, la croissance mondiale devrait nettement ralentir pour atteindre seulement 2,1 % cette année puis 1,8 % celle d'après, avec un prix du baril de près de 120 dollars en moyenne sur l'année 2027 (un taux de 2 % ou moins est considéré par l'OCDE comme un indicateur d'une récession à l'échelle planétaire). « A ce niveau, c'est moins de la moitié de la croissance mondiale qui a été observée au cours des vingt-cinq dernières années », a précisé Stefano Scarpetta. Le chômage augmenterait et les investissements – notamment dans l'intelligence artificielle qui

avaient soutenu la croissance l'an dernier – s'affaibliraient significativement. L'inflation mondiale, elle, augmenterait de 0,4 point de pourcentage supplémentaire en 2026 et de 1,3 point de plus en 2027.

Les pressions à la hausse dues au renchérissement des cours des matières premières ne seraient que partiellement compensées par un recul de la demande des ménages et des entreprises – une baisse de la demande pousse généralement à baisser les prix pour soutenir l'activité. Dans les deux cas, l'activité économique s'amenuise.

Apaisement commercial

L'année 2026 avait pourtant bien commencé. L'économie mondiale l'avait abordé avec une vigueur

supérieure aux prévisions grâce aux importants investissements dans l'intelligence artificielle et à un certain apaisement des tensions commerciales.

La guerre douanière déclenchée par Donald Trump en 2025 n'a pas été aussi redoutable que prévu et les droits de douane pratiqués se sont révélés inférieurs à ce que les économistes avaient pu craindre. En moyenne, les tarifs douaniers américains avoisinent aujourd'hui les 10 % contre un pic de 18 % en avril 2025. Hélas, le conflit au Moyen-Orient avec le blocage du détroit d'Ormuz et les dommages infligés aux infrastructures énergétiques ont entraîné une crise énergétique mondiale majeure dont personne ne sait combien de temps elle durera. ■

« Le conflit a annihilé nos prévisions de reprise en 2026 »

Dans vos nouvelles prévisions, vous évoquez deux scénarios. Un où le conflit au Moyen-Orient se résout rapidement, un autre où il se prolonge. Quel est le scénario le plus probable, selon vous ?

C'est une des rares fois que l'OCDE n'élabore pas un seul scénario de base sur lequel elle s'appuie. D'où ces deux cas de figure. Il est difficile de savoir aujourd'hui lequel prévaut. A certains moments, nous pouvons espérer une résolution rapide du conflit. A d'autres, la situation se tend. Nous sommes dans l'incertitude totale. Néanmoins, la sévérité de la crise énergétique est bien là. Son impact sur les ménages, sur les entreprises, ainsi que la hausse de l'inflation qui en découle sont tangibles. La durée de la crise énergétique est fondamentale pour évaluer son impact économique. Plus cette crise durera, plus cet impact devient important.

Avant le déclenchement des hostilités, le 28 février dernier, les statistiques du dernier trimestre de 2025 étaient plutôt positives. L'investissement dans l'intelligence artificielle, la bonne tenue des marchés financiers et la baisse des tensions sur le plan commercial nous auraient amenés à revoir à la hausse nos prévisions économiques pour 2026. Le conflit au Moyen-Orient a complètement annihilé cette perspective favorable.

Nous nous dirigeons donc vers une croissance économique mondiale beaucoup plus faible ?

Dans le scénario prévoyant une résolution rapide du conflit au Moyen-Orient, la croissance économique passe effectivement de 3,4 % en 2025 à 2,8 % cette année. Après, avec la réduction des prix de l'énergie, la croissance reprendrait un peu l'année suivante. L'inflation augmente en 2026 à 4 % pour revenir à 3,1 % en 2027. Si la crise perdure, la croissance mondiale va baisser à 2,1 % en 2026 et seulement 1,8 % en 2027. C'est moins que la moitié de la croissance que nous avons vue dans les vingt-cinq dernières années.

Si le conflit persiste, des pays vont-ils souffrir plus que d'autres ?

Tout le monde va être affecté. C'est une crise mondiale. Elle ne concerne pas seulement les produits énergétiques mais aussi les engrais et un certain nombre de produits intermédiaires, comme l'hélium, par exemple, produit essentiel pour les semi-conducteurs. Dans ce dernier cas, c'est la filière numérique liée à l'intelligence artificielle qui est touchée.

Les pays asiatiques, plus exposés aux produits énergétiques de la région du golfe Persique, sont plus affectés même s'il existe de fortes différences. Des pays comme le

STEFANO SCARPETTA
Economiste en chef de l'OCDE

Japon ou la Corée disposent de réserves stratégiques en produits énergétiques beaucoup plus importantes que d'autres. Ils peuvent faire face plus longtemps à une pénurie du pétrole et de gaz. En Inde, par exemple, un rationnement de l'utilisation du gaz a été mis en place pour essayer de favoriser les ménages qui l'utilisent pour leur cuisine.

Le retour de l'inflation est-il passager ou durable ?

Cela dépendra de la durée de la crise au Moyen-Orient. Si elle perdure, il y a un risque que les anticipations d'inflation des ménages et des entreprises dérapent. Dans ce cas, les banques centrales seront forcées d'agir en resserrant leur politique monétaire. Si la crise se résout rapidement, elles peuvent considérer que les pressions inflationnistes actuelles sont maîtrisées et qu'elles n'ont pas d'impact sur les anticipations d'inflation. Dans ce cas, la Banque centrale européenne augmenterait seulement d'un quart de point ses taux directeurs.

Dans le cas où le conflit persiste, les banques centrales

ne sont-elles pas piégées ? Une hausse des taux pourrait conduire à affaiblir un peu plus la faible croissance actuelle. C'est justement l'équilibre qu'il leur faudra retrouver. Ce sera plus facile avec le scénario d'une crise sévère mais pas très longue. Evidemment, pour certains, comme les pays européens qui ont un faible taux de croissance, même dans le scénario le plus favorable, la croissance va probablement se réduire davantage.



« Par rapport à 2022, les marges de manœuvre budgétaires sont limitées, en France comme ailleurs. Les mesures de soutien doivent être ciblées. »

Signe

Le blocage du détroit d'Ormuz perturbe les approvisionnements en engrais de bon nombre de pays, notamment en Afrique. Peut-on redouter une crise alimentaire dans les prochains mois ?

C'est un risque effectivement. Certains pays en développement, voire des pays émergents, dépendent presque à 100 % de l'importation d'engrais. L'Afrique nous préoccupe particulièrement. Le Soudan, la République centrafricaine, la Namibie et le Mozambique sont fragiles puisque entre 45 % et presque 70 % de leurs engrais viennent du golfe Persique. Le manque ou la réduction d'engrais affectera les productions agricoles et risquera à terme d'accroître l'insécurité alimentaire. Il importe qu'il y ait une action internationale de soutien à ces pays pour les alimenter en engrais.

Faut-il s'attendre à une hausse du chômage dans le monde ?

Si la crise ne s'éternise pas, nous ne nous attendons pas à une augmentation importante du chômage. Dans le pire des deux scénarios, le chômage progressera. C'est sûr.

L'essor de l'intelligence artificielle jouera-t-il aussi ?

Les enquêtes que nous avons réalisées auprès des entreprises nous montrent que celles qui utilisent

l'intelligence artificielle ne réduisent pas l'emploi pour le moment. Bien sûr, certaines professions, certains postes de travail seront plus fortement touchés, mais pour le moment, il n'y a pas une perte massive de l'emploi dans les entreprises qui recourent à l'intelligence artificielle.

Face à l'envolée des prix de l'énergie, les gouvernements ont-ils les moyens d'atténuer ces tensions sur les ménages, sur les entreprises ?

Par rapport à 2022, les marges de manœuvre budgétaires sont limitées. Que ce soit en France ou dans d'autres pays. Les mesures de soutien doivent être ciblées. Que ce soit les ménages à faible revenu, ceux qui vivent dans les zones rurales pour lesquels l'usage de l'automobile est presque indispensable, les petites et moyennes entreprises qui n'ont pas forcément la trésorerie pour faire face à l'envolée des prix de l'énergie.

Mais, au-delà de ces aides ciblées, il importe de maintenir le signal prix. En clair, nous faisons face à un choc d'offre et il faut faire en sorte que la hausse des prix réduise la consommation d'énergie. De ce fait, les incitations à adopter l'usage des énergies renouvelables pour réduire la dépendance aux énergies fossiles seront maintenues.

— Propos recueillis par R. H.

Bruxelles accorde des marges budgétaires réduites pour affronter la crise énergétique

UNION EUROPÉENNE

Bruxelles autorise les États membres à dépenser 0,3 % de leur PIB par an dans des mesures temporaires afin de soutenir les entreprises et les ménages.

Mais ces aides doivent contribuer à réduire la dépendance énergétique de l'UE.

Karl De Meyer
— Bureau de Bruxelles

Face au choc énergétique que doit affronter l'Europe à cause de la guerre au Moyen-Orient (le second depuis l'invasion de l'Ukraine), la Commission européenne a donné mercredi une nouvelle flexibilité aux États membres de l'Union européenne pour les aider à remédier à ses conséquences économiques et sociales.

L'exécutif européen propose d'étendre le champ de la clause dérogatoire nationale déjà en place pour permettre aux capitaux de dépenser plus (1,5 % du PIB) pour la défense et le réarmement sans contrevenir aux règles budgétaires du pacte de stabilité modernisé en 2024.

Les États membres pourront, au sein de cette enveloppe de 1,5 %, dépenser jusqu'à 0,3 % de leur PIB par an, entre 2026 et 2028, pour des mesures d'accompagnement et de soutien aux entreprises et aux ménages. Mais de façon très encadrée. D'abord, le total de ces dépenses sur les trois années en question ne devra pas dépasser 0,6 % du PIB.

Choc d'offre

Ensuite, les aides financières doivent contribuer à réduire la dépendance énergétique de l'UE. « Ces mesures ciblées et temporaires ne peuvent augmenter la demande en énergies fossiles, a bien précisé le

commissaire aux Affaires économiques Valdis Dombrovskis. Dans un choc d'offre, vous ne pouvez pas augmenter la demande. »

Parmi les dépenses éligibles figurent des aides au changement de chaudière, à l'installation de pompes à chaleur ou de panneaux solaires, des primes pour l'achat de véhicules électriques. La Commission n'a pas donc pas répondu au souhait de la Première ministre italienne, Giorgia Meloni, d'exempter toutes les mesures exceptionnelles prises pour répondre au choc énergétique.

Bruxelles a même fait un tacle à la présidente du Conseil, qui a diminué temporairement les taxes sur les carburants, en lui demandant à nouveau que ses mesures de soutien soient « ciblées en faveur des ménages vulnérables ou des entreprises fortement consommatrices d'énergie ». Depuis des mois, l'UE est engagée dans une stratégie de réduction de ses dépendances en matières premières, avec l'électrification comme priorité.

Dérapiage allemand lié au réarmement

La Commission a fait ces annonces au même moment qu'elle présentait son analyse semestrielle des trajectoires budgétaires des États membres, dans un contexte de creusement des déficits pour cause de conjoncture molle, de crise pétrolière et d'un contexte géopolitique qui rend urgents des investissements massifs dans la sécurité et les technologies, où l'Europe s'est laissé distancer.

Un seul État membre s'est fait taper sur les doigts. La Bulgarie, qui a rejoint la zone euro au 1^{er} janvier, est désormais sous le coup d'une procédure pour déficit excessif (PDE). Sofia devrait voir son déficit public passer de 3,5 % en 2025 à 4,1 % en 2026 puis 4,3 % en 2027. Malte, qui comptait jusqu'à présent parmi les 10 pays sous le coup d'une PDE, en sort après avoir stabilisé son déficit autour de 2 % du PIB.

En ce qui concerne les neuf autres États membres en PDE, la Commission estime qu'ils ont « pris des mesures efficaces » et qu'« aucune

étape supplémentaire n'est requise à ce stade ». En ce qui concerne la France, Bruxelles identifie toutefois en 2026 « un risque de non-respect du taux de croissance annuel des dépenses nettes recommandé ». Pour l'exécutif, « la France pourrait ne pas parvenir à mettre en œuvre des mesures efficaces en 2026, ce qui pourrait alors nécessiter un renforcement de la procédure pour déficit excessif ».

C'est dans ce contexte que les Vingt-Sept doivent se mettre d'accord sur le prochain budget européen pour la période 2028-2034.

« Une consolidation budgétaire durable en France exige une action décisive sur les dépenses publiques, tant en termes de niveau, de composition que d'efficacité globale », ajoute la Commission qui, le mois dernier, a estimé qu'en l'absence de nouvelles économies, le déficit français pourrait remonter à 5,7 % en 2027.

Malgré la dégradation de ses finances, avec un déficit à 3,7 % prévu pour cette année, l'Allemagne a échappé à une PDE, car ce dérapage s'explique principalement par la hausse des dépenses militaires. En excluant le réarmement, le déficit serait limité à 2,9 % du PIB cette année.

Du côté des « déséquilibres macroéconomiques », seule la Roumanie semble causer du souci à la Commission, qui souligne « les vulnérabilités liées aux déficits budgétaires et aux déficits courants » de Bucarest, « tandis que la compétitivité coûts continue de se détériorer, bien que dans une moindre mesure qu'auparavant ».

C'est dans ce contexte de finances contraintes et de chocs externes à répétition que les Vingt-Sept doivent se mettre d'accord sur le prochain budget européen pour la période 2028-2034. Ils doivent entrer dans le dur de leurs négociations lors du sommet des 18 et 19 juin prochains. ■

A peine entrée dans la zone euro, la Bulgarie tombe déjà en procédure pour déficit excessif

La Bulgarie a été placée sous la procédure de déficit excessif de l'Union européenne.

Guilhem Bernes
— Correspondant à Bucarest

Tout juste entrée dans la zone euro, en début d'année, la Bulgarie est déjà tombée, mercredi, en procédure pour déficit excessif de l'Union européenne. Le dérapage budgétaire du pays des Balkans a atteint 3,5 % du PIB en 2025 et gonflerait encore à 4,1 % cette année, dépassant ainsi la limite de 3 % fixée par les règles budgétaires européennes, selon les dernières prévisions de la Commission.

Le mécanisme oblige la Bulgarie à ramener son déficit sous le seuil de 3 % dans un délai imparti et soumet le pays à une surveillance budgétaire accrue de la part de Bruxelles. Pour la Bulgarie, il s'agirait de la première procédure de ce type depuis quatorze ans, après que le pays de 6 millions d'habitants est sorti d'un processus similaire en 2012. Neuf autres pays membres

sont visés par la procédure. « Cette prévision de creusement du déficit s'appuie sur l'absence de nouvelle loi de finances cette année, à cause de l'instabilité politique. Nous n'avons donc pas pu adopter de mesures de correction par rapport aux années précédentes », résume Petar Ganev, économiste à l'Institute for Market Economics de Sofia. En l'absence de budget pour l'année 2026, l'État bulgare fonctionne avec une prolongation du texte de 2025.

Indicateurs économiques dans le vert

L'automne dernier, le projet de budget 2026, présenté par l'ancien gouvernement minoritaire de Rossen Jeliakov, avait entraîné d'importantes manifestations dans le pays. Le texte prévoyait des hausses d'impôts impopulaires pour financer des augmentations de dépenses. La contestation a entraîné quelques semaines plus tard la chute de l'exécutif... et avec lui la suspension du vote de la nouvelle loi de finances. Le nouveau Premier ministre, Roumen Radev, a accusé le précédent gouvernement de centre droit

d'avoir « menti » sur les données fiscales pour garantir l'entrée de la Bulgarie dans la zone euro. L'ancienne ministre des Finances Temenoujka Petkova défend, elle, un budget resté dans les clous, en tenant compte d'une clause de flexibilité de l'UE sur les dépenses de défense.

« Comme toujours, les partis politiques se blâment entre eux pour trouver un coupable, mais ils semblent au moins tous d'accord pour dire que le déficit est un sujet sérieux et qu'il faut faire quelque chose », note Petar Ganev. Le nouveau Premier ministre a les coudées franches pour faire adopter une loi de

30%

DU PIB
La Bulgarie possède l'une des dettes les moins élevées de l'Union européenne. Et sa croissance économique (+2,5 % anticipés cette année) reste confortable.



Le commissaire européen aux Affaires économiques, Valdis Dombrovskis, mercredi, à Bruxelles.

« Ces mesures ciblées et temporaires ne peuvent augmenter la demande en énergies fossiles. Dans un choc d'offre, vous ne pouvez pas augmenter la demande. »

VALDIS DOMBROVSKIS
Commissaire aux Affaires économiques

La Commission indulgente avec Paris mais réclame plus d'économies

Bruxelles reconnaît les efforts de la France pour maîtriser ses dépenses. La procédure pour déficit excessif, engagée en 2024, reste suspendue. Mais la Commission n'est guère optimiste pour les mois à venir.

Sébastien Dumoulin

« C'est un élève qui fait des efforts. Poursuivez dans cette voie. » Voici l'appréciation qu'aurait pu laisser la Commission européenne sur le bulletin de notes de la France à la mi-2026. Dans le langage technocratique bruxellois, cela se traduit par une « recommandation » de 18 pages, rendue publique mercredi dans le cadre de l'évaluation de printemps des finances publiques des 27 pays membres.

On peut y lire que la trajectoire tricolore est globalement en ligne avec les attentes de Bruxelles. En conséquence, la procédure pour déficit excessif, ouverte en 2024, reste « suspendue » comme c'était le cas l'an dernier. En clair, Bruxelles ne réclame pas de mesures correctrices additionnelles ou de sanctions dans l'immédiat.

Des perspectives peu réjouissantes

La mansuétude de la Commission européenne s'explique par la forte résorption du déficit public en 2025, qui a été ramené à 5,1 % du PIB. Et par les efforts réalisés pour freiner la hausse de dépenses publiques. La Commission souligne que la France a respecté ses engagements en la matière et que la mise en œuvre des réformes et investissements promis à Bruxelles en 2024 est « globalement en bonne voie ».

Le rapport pointe toutefois que la refonte des exonérations de

cotisations sociales sur les bas salaires « a généré des économies inférieures aux prévisions » et déplore que la réforme des retraites de 2023 ait été suspendue jusqu'en 2028, ce qui pèsera sur les finances publiques dans les années à venir.

Malgré le respect des engagements français à ce stade, Bruxelles ne se monte guère optimiste pour la suite. La Commission européenne avait déjà revu sa prévision de croissance pour la France en 2026 à 0,8 %. Compte tenu des effets de la guerre au Moyen-Orient (hausse de la charge de la dette, dépenses militaires supplémentaires, soutien aux ménages et aux entreprises...), Bruxelles s'attend à ce que le déficit public en 2026 reste à son niveau de 2025 : 5,1 % du PIB. Et faute de mesures supplémentaires, le solde se dégraderait à nouveau fortement pour atteindre 5,7 % du PIB l'an prochain.

Selon les projections de la Commission, la dette publique française dépasserait ainsi 118 % du PIB en fin d'année, puis franchirait la barre des 120 % dès l'année prochaine. Face à ces perspectives peu réjouissantes, la Commission fait une série de recommandations : s'appuyer sur les revues de dépenses publiques pour les réduire et améliorer leur efficacité, s'assurer que les mesures de soutien face à la crise énergétique restent ciblées et temporaires, assurer la soutenabilité du système de retraite, baisser la fiscalité du travail et rehausser les taxes sur la consommation, faire la chasse aux niches fiscales...

Autant de pistes assez classiques venant de Bruxelles, mais explosives dans le contexte national à l'approche de l'examen du budget pour 2027 et de l'élection présidentielle. ■

Washington prend prétexte du travail forcé pour tenter de pérenniser les droits de douane

DROITS DE DOUANE

La Maison-Blanche se démène pour fournir une base légale solide au protectionnisme de Donald Trump, après le rejet par la Cour suprême de ses tarifs « réciproques ».

Bastien Bouchaud
— Bureau de New York

La guerre en Iran n'a pas freiné les ambitions protectionnistes de Washington. L'administration Trump prépare le terrain à la mise en place de nouveaux droits de douane de 10 % à 12,5 % sur la plupart des marchandises importées, ostensiblement pour lutter contre le travail forcé.

Les partenaires commerciaux des Etats-Unis, de Bruxelles à Pékin, ont immédiatement dénoncé des accusations sans fondement. Mais leurs voies de recours apparaissent limitées face à une Maison-Blanche déterminée à sauver coûte que coûte ses tarifs quasiment universels.

La législation européenne sur le travail forcé « est l'une des plus ambitieuses au monde », a rappelé Bruxelles ce mercredi matin. « Un accord est un accord », a insisté la Commission européenne, rappelant les négociations ayant déjà eu lieu avec Washington. « L'UE considère que les droits de douane mis en place sur

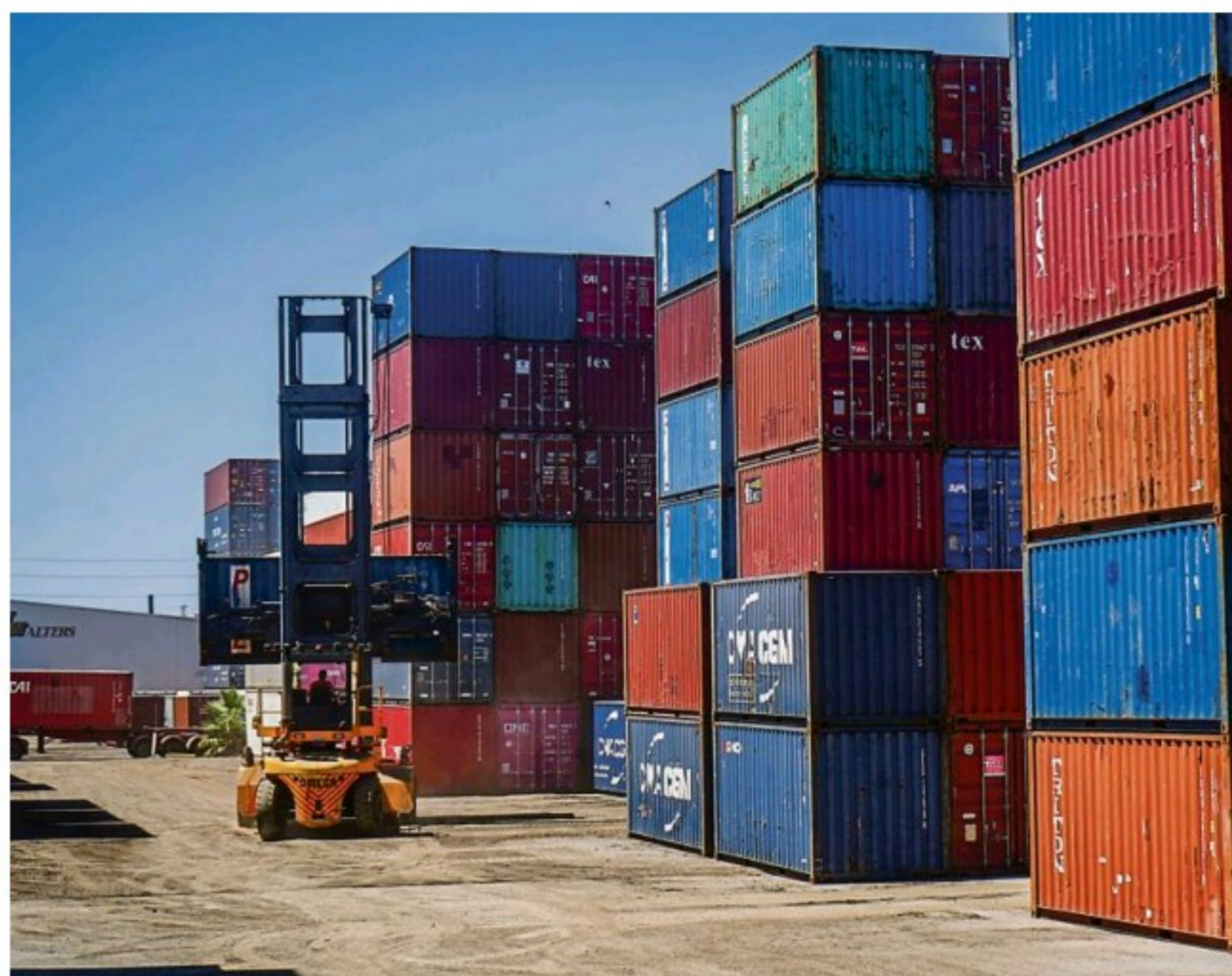
cette base sont injustifiés », a poursuivi l'exécutif européen. Les investigations ont été lancées contre 60 pays par le Bureau du représentant américain au Commerce (USTR) dans la foulée de la défaite de l'administration dans l'affaire des droits de douane « réciproques », dévoilés en grande pompe au cours du « jour de la libération ». La décision de la Cour suprême a contraint la Maison-Blanche à s'appuyer sur d'autres autorités juridiques pour reconstituer sa muraille tarifaire.

Colmater les brèches

Pour le moment, les Etats-Unis imposent une taxe de 10 % sur la plupart des importations. Mais cette mesure, elle aussi contestée en justice, est de toute manière temporaire et devra être levée au plus tard le 24 juillet prochain.

L'enquête sur l'importation de biens issus du travail forcé offre à Washington une solution durable pour maintenir ses droits de douane, tant que les procédures administratives de l'article 301 de la loi sur le commerce de 1974 sont suivies à la lettre. Cet article autorise le président à prendre toutes les mesures appropriées pour lutter contre toute pratique perçue comme déloyale contre le commerce des Etats-Unis. Rapports, commentaires publics et auditions sont obligatoires, mais c'est à l'USTR de déterminer l'existence de « pratiques commerciales injustes » et de proposer des remèdes adéquats.

Le respect des procédures administratives « rend légalement plus



Le port d'Adélaïde. Trump a menacé l'Australie de nouveaux droits de douane sur l'acier et l'aluminium.

solides » les tarifs proposés, note Grace Zwemmer, une économiste d'Oxford Economics. La justice américaine rechigne le plus souvent à questionner les décisions discrétionnaires de l'exécutif. L'administration Trump a ouvert une période de commentaires publics jusqu'au 6 juillet, avant une audience le

7 juillet sur le travail forcé. Une autre enquête est ouverte portant sur les excès de capacité de production de 16 partenaires commerciaux américains, dont la Chine et l'Union européenne, pouvant elle aussi déboucher sur des droits de douane supplémentaires. En parallèle, le gouvernement américain frappe

des secteurs et des marchandises spécifiques au nom de la protection de la sécurité nationale. Il vient d'ajuster une fois de plus les droits de douane sur l'acier et l'aluminium, pour inclure de nouveaux produits et réduire la facture pour les équipements agricoles notamment.

L'approche de Washington lui

offre une certaine flexibilité. L'administration peut en théorie imposer n'importe quel niveau de droits de douane, mais elle peut aussi les plafonner afin de respecter les accords noués depuis le retour au pouvoir de Donald Trump. « Bien qu'il n'y ait pas de plafond légal pour les droits de douane prévus à l'article 301, nous pensons qu'ils s'élèveront, finalement, à un niveau comparable aux taux de 10 % actuellement en vigueur », souligne Grace Zwemmer.

Procédures complexifiées

Alors que le pouvoir d'achat des Américains sérode face à la flambée des prix à la pompe causée par la guerre en Iran, l'administration est attentive à ne pas aggraver la situation. C'est ainsi que les nouveaux droits de douane envisagés sur le travail forcé prévoient de nombreuses exceptions pour éviter de taxer les métaux, le bœuf ou encore les produits canadiens et mexicains conformes à l'accord de libre-échange USMCA. Même si les droits de douane américains moyens devaient se maintenir à un niveau similaire, ces nouvelles mesures devraient de nouveau complexifier les procédures douanières.

Les importateurs lésés par les droits de douane « réciproques » jugés illégaux par la Cour suprême ont tout juste commencé à percevoir leurs remboursements. Sur les 166 milliards de dollars indûment collectés, les douanes ont déjà engagé la restitution de plus de 85 milliards, mais menacent de traîner les pieds pour le reste. ■

Ce vendredi avec Les Echos

Chaque week-end, aiguiser votre esprit.



Les Echos
WEEK-END

L'Iran frappe les pays du Golfe pour faire pression sur Trump

MOYEN-ORIENT

En frappant le Koweït et Bahreïn, l'Iran veut dissuader Washington de rouvrir le feu.

Anne Bauer

Officiellement, le cessez-le-feu entre l'Iran, les Etats-Unis et Israël a démarré le 8 avril dernier. Depuis, le détroit d'Ormuz n'est pas pour autant devenu un lac tranquille. L'équilibre de la peur entre les Gardiens de la révolution en Iran qui réclament le contrôle du détroit d'Ormuz et les Américains, qui en bloquent la sortie, fonctionne peu ou prou, mais les armes parlent toujours. Et crescendo.

Après avoir mené le week-end dernier des frappes sur l'île iranienne de Qeshm à des fins défensives, afin de détruire des sites radars et télécommunications de pilotage de drones, le commandement central des Etats-Unis (US Centcom) a annoncé mercredi matin avoir intercepté des drones et des missiles pointés en direction du Koweït et de Bahreïn. Malheureusement, quelques heures plus tard, le Koweït a annoncé ne pas avoir réussi à bloquer une attaque de drones contre le terminal passagers T1 de son aéroport international. Une personne de nationalité indienne est morte et 63 civils ont été blessés.

Loin de s'excuser, l'Iran a surenchéri, accusant le Koweït et Bahreïn, les deux Etats du Golfe à portée de drones et missiles de courte portée, d'avoir autorisé les Etats-Unis à les attaquer depuis leur sol. L'Iran explique ses dernières frappes en réaction aux attaques américaines sur l'île de Qeshm et sur l'un de leur pétroliers, le Lexie. Ainsi le ministre des Affaires étrangères du régime des mollahs « condamne fermement l'utilisation colonialiste par

les Etats-Unis du territoire et des infrastructures de pays de la région pour mener leurs actions agressives contre l'Iran », et met en cause « la responsabilité directe et manifeste des dirigeants du Koweït et de Bahreïn ».

« C'est la première fois depuis le 8 avril que les Gardiens de la révolution islamique réagissent aussi violemment, en attaquant deux Etats du Golfe simultanément », note Adel Bakawan, directeur du Centre français de recherche sur l'Irak (CFRI), ils montrent ainsi qu'ils sont les plus forts et que la protection américaine est au contraire faible. » L'Iran s'en prend à des petits pays qui ont peu de moyens de riposter, à l'inverse des Etats plus puissants de la région, comme l'Arabie saoudite ou les Emirats arabes unis.

« L'Iran va dans la surenchère pour dissuader les Etats-Unis et Israël de reprendre les armes contre lui et cherche à minimiser les réactions trop négatives », analyse Clément Therme, qui vient de publier « Iran-Israël : la guerre idéologique » chez Tallandier. « La République islamique tape sur les plus faibles pour établir un signal stratégique, pour montrer qu'elle a encore des moyens d'attaque et limiter les perspectives d'une reprise de la guerre, sachant que deux choses seulement peuvent freiner Donald Trump : ses partenaires du Golfe et la flambée du prix du pétrole. » Les prix du

pétrole ont ainsi augmenté mercredi, pour la troisième séance consécutive, après l'attaque au Koweït, à 98 dollars le baril.

« Dans le Golfe, on est dans une trêve armée, un conflit de basse intensité qui va durer encore longtemps, jusqu'à ce que l'un des deux protagonistes soit le plus asphyxié économiquement », prédit-il. Dans ce « ni guerre, ni paix », les Iraniens, pour qui les conditions d'un accord sont très loin d'être réunies, craignent une reprise des frappes. Ils estiment qu'elles pourraient intervenir après la Coupe du monde ou après les élections de mi-mandat.

Le temps d'un sursaut ?

L'Arabie saoudite, le Qatar, l'Egypte, les Emirats arabes unis et la Jordanie ont tous condamné les frappes contre le Koweït, tandis que le conseiller diplomatique du président émirati, Anwar Gargash, a appelé à une position unie du Golfe après ces attaques : « Cette agression ne vise pas seulement un pays, elle nous vise tous », écrit-il sur X. « Aucun Etat du Golfe ne devrait être laissé seul face à ces attaques, car la sécurité des Etats arabes du Golfe est interdépendante, leurs intérêts et leur destin sont communs. »

Dépourvus d'alternatives pour exporter leur pétrole, le Koweït et Bahreïn s'étaient montrés jusqu'à présent très prudents. Le temps d'un sursaut est-il venu ? « Nous payons le prix des ambitions régionales excessives de l'Iran », a mis en garde Anwar Gargash, appelant à une réflexion coordonnée au sein du conseil des Etats du Golfe. Pour des Etats qui disaient « on travaille à notre développement et on achète notre sécurité », la construction d'une alliance militaire autonome prendra du temps. « Les pays du Golfe préféreraient rester en dehors de l'escalade et connaissent mieux que personne les limites des réponses militaires », constate Clément Therme. ■

« La sécurité des Etats arabes du Golfe est interdépendante, leurs intérêts et leur destin sont communs. »

ANWAR GARGASH
Conseiller du président émirati

idées



Les armées au défi de la guerre « low cost »

L'ANALYSE
d'Anne Drif

De Kiev à Abu Dhabi, les attaques de drones à 20.000 dollars bousculent l'équation économique des complexes militaro-industriels historiques. Au-delà de la pression sur les coûts, c'est une reconfiguration de la défense qui se profile.

Il y a des imprimantes 3D dans la cuisine et produisent des pièces de drones. Cela n'a rien à voir avec la technologie de Lockheed Martin, General Dynamics ou Rheinmetall. » La raillerie – certains ont dit « le dérapage » – d'Armin Papperger, le puissant patron allemand des chars de Düsseldorf, envers les fabricants de drones ukrainiens, est révélatrice de la pression de moins en moins supportable subie par les industriels historiques de l'armement.

Un nouveau paradigme économique de la guerre émerge : sous les feux des attaques russes et iraniennes, de Kiev à Abu Dhabi, le « low cost », voire le « low tech » s'impose face à l'hypertechnicité payée au prix fort. Ce qu'a traduit en ses termes Volodymyr Zelensky : « Si chaque femme au foyer en Ukraine peut réellement fabriquer des drones, alors chacune d'entre elles peut devenir PDG de Rheinmetall. »

« Cost to kill »

Le cours de Bourse du concepteur du char Panther a commencé à en pâtir. Après l'euphorie des débuts, certains investisseurs doutent de la nécessité de commander des bataillons de véhicules blindés coûteux. Au vu du rôle joué par les drones, ils hésitent à investir davantage

dans les actions des industriels traditionnels. Avec plus de 1.000 chars russes anéantis au combat, l'industrie ukrainienne a fait du « low cost » un puissant levier et met en avant son nouveau ratio, un « costo kill » (« coût d'élimination ») de moins de 1.000 dollars par ennemi.

En revanche, les drones iraniens et leurs dérivés russes à moins de 20.000 dollars, couplés aux mines lâchées au fond du détroit d'Ormuz pour une poignée de dollars, placent l'Europe et les Etats-Unis devant une asymétrie économique difficilement soutenable. Dans le ciel des Emirats, des Rafale tirent des dizaines de missiles Mica à 600.000 euros pièce. A terre, des postes de tir de Patriot projettent des missiles à 4 millions de dollars et, en mer Rouge, une frégate française épuise ses missiles Aster de 1 à 1,5 million d'euros chacun. A ce rythme, l'attrition financière pourrait finir par l'emporter sur la supériorité militaire. Un rappel aux réa-

La baisse des crédits militaires a augmenté mécaniquement le coût unitaire.

lités de la guerre de haute intensité.

Tout frais doté d'une structure de « cost killing », le gouvernement presse ici les industriels de baisser les prix. « Ma loi de programmation militaire, c'est votre chiffre d'affaires », a lancé la ministre Catherine Vautrin à un industriel.

Mais le nœud du problème ne vient pas du détroit d'Ormuz. Les politiques successifs en sont pour partie responsables. Post-guerre froide, dans le contexte de baisse des crédits militaires, le recours à ces équipements ultra-sophistiqués a été considéré comme le parfait palliatif à la réduction des formats des armées, pointe un rapport parlementaire de 2022. Les engagements expéditionnaires en Afrique ou au Moyen-Orient n'ont pas nécessité de remettre en cause cet arbitrage.

Cette baisse des formats a aggravé la célèbre « loi » d'Augustine, formulée dans les années 1980 par l'ancien sous-secrétaire d'Etat à l'armée et futur dirigeant de Lockheed Martin, Norman Ralph Augustine. Selon cet aphorisme, le coût des avions de chasse militaires doublant tous les dix ans à cause de leur complexité technologique croissante, l'intégralité du budget américain de défense passera dans l'achat d'un seul avion en 2054. La courbe a été amplifiée par le penchant assez répandu, note

le chercheur Olivier Schmitt, à valoriser ces technologies de pointe dans l'idée que la puissance publique pourrait régler. Les industriels n'avaient donc pas intérêt à développer des systèmes peu chers. La baisse des crédits militaires a ainsi augmenté mécaniquement le coût unitaire.

L'hélicoptère de combat Tigre, dont les commandes ont été réduites de 215 à 80 unités, a vu son prix unitaire croître de 78 %. Les frégates Fremm, réduites de 17 à 11, ont vu leur coût total grimper de 6,5 milliards d'euros en 2005 à 8,2 milliards d'euros en 2011. Soit l'équivalent de deux frégates en plus, pointait l'amiral Bernard Rogel. « Vous avez raison de dire que la diminution des commandes augmente le coût unitaire », déclarait le chef d'état-major de la marine devant le Sénat en 2013.

L'Allemagne l'a déjà compris, selon le chercheur Stéphane Audrand : « Il y a la volonté d'acheter trop. » Leur besoin capacitaire en lance-roquettes serait de moins de 30, et ce sont 500 unités qui sont en commande, dont 250 pour les armées. Le reste doit servir à abaisser le coût et à prendre des marchés à l'export. C'est le concept de la « masse à coût abordable ». L'US Air Force également : elle veut acquérir 28.000 missiles de croisière au prix maximal de 428.000 dollars, soit six fois moins que le coût unitaire d'un Tomahawk, dont la production ne dépasse pas 9.000 exemplaires.

En France ? Problème de budget, toujours. Cependant, comme en Ukraine, pendant les grandes guerres, c'est l'industrie civile qui a résolu une partie du problème en produisant en série. Renault a donné nais-

sance à Renault Trucks, vendu puis devenu Arqus. Aujourd'hui, le constructeur automobile ouvre sa porte à Turgis Gaillard pour industrialiser son drone tactique. Avant sa faillite, le fabricant d'électroménager Brandt avait créé un obusier pneumatique, puis une grenade antichar. « Une partie de la solution est dans l'industrie duale qui conçoit des machines à laver en temps de paix et des tourelles en temps de guerre », résume Stéphane Audrand.

« De la masse et du scalpel »

La dernière heure des historiques a-t-elle sonné face aux fabricants de cafetières et aux « ménagères » ? Quand les Russes tirent, c'est un panaché, des leurres aux missiles balistiques. « Il faut de la masse et du scalpel », dit Olivier Schmitt. Il faut avoir les moyens de prendre le choc et de perdre beaucoup de matériel. Autrement dit : créer un effet de saturation en sacrifiant des milliers de vieux chars et de drones low cost plutôt que des dizaines de Leopard 2 et des chasseurs. Le vide capacitaire créé chez l'ennemi peut ensuite être exploité avec des moyens high-tech.

Reste à définir ce panaché, comme Londres récemment. « En France, on continue à la fois de vouloir maintenir un modèle d'armes complet et de rester dans cette idée que l'on n'aura pas à se battre comme les Ukrainiens car nous disposons de cette domination technologique. C'était la théorie américaine de la victoire en Iran, et cela a échoué », relève le chercheur. Or, prévient-il, à l'instar de la poudre, du canon ou de la motorisation, dans l'histoire, tous les grands changements dans la conduite de la guerre ont été induits par des baisses de coûts. ■

SpaceX en Bourse ou le hold-up parfait

Chaque décollage de Starship, la fusée géante de SpaceX, provoque l'équivalent d'un tremblement de terre. La puissance nécessaire pour arracher les 5.000 tonnes du lanceur à l'attraction terrestre est telle qu'elle provoque des ondes sismiques ressenties à 200 kilomètres à la ronde ! Ce défi à la gravité, le groupe spatial d'Elon Musk a décidé de le relever du côté de Wall Street cette fois dans le cadre d'une opération tout aussi spectaculaire et peut-être même encore plus périlleuse. En tout cas, sur le papier.

Tout, dans la prochaine introduction en Bourse de l'entreprise s'annonce hors norme, on le sait. La valorisation d'abord, proche de 2.000 milliards de dollars. Le montant levé ensuite, 80 milliards environ. L'impact sur la fortune de son propriétaire enfin, qui pourrait devenir à cette occasion le premier milliardaire de l'histoire. Ces chiffres astronomiques résonnent comme les trompettes de l'avènement des nouveaux titans de la tech,

alors que les seigneurs de l'IA Anthropic et OpenAI frappent eux aussi à la porte des marchés boursiers.

Un ticket de loterie gagnant

Le problème, c'est que les dés sont pipés. Cette IPO XXL va être exécutée dans des conditions très particulières aux conséquences potentiellement dévastatrices pour les épargnants et plus largement pour les marchés financiers. De quoi faire craindre que la mise sur le marché de 4,3 % du capital de SpaceX rejoigne le club des opérations maudites annonciatrices de catastrophes, dans lequel on trouve notamment la fusion AOL-Time Warner en 2000 et le dépeçage d'ABN AMRO en 2007.

Pour que l'introuvable ne lui échappe pas, le Nasdaq, la société qui gère l'indice phare des valeurs technologiques, a fait plus que dérouler le tapis rouge. Elle a réécrit une partie de son règlement. Pour couper l'herbe sous le pied de son grand rival, le New York Stock Exchange

(NYSE), la plateforme d'échange a consenti trois entorses de taille à ses principes, qui devraient rapidement faire jurisprudence chez ses homologues.

La première, et pas la moindre, c'est d'avoir précisément autorisé SPCX, le code boursier du lanceur de fusées, à intégrer l'indice en dépit de la taille trop limitée de son flottant. La deuxième, c'est d'avoir créé une « fast track » permettant à l'entreprise de rejoindre le Nasdaq 100 quinze jours seulement après sa cotation, contre plusieurs mois jusque-là. Enfin, le poids du nouveau venu, déjà important – sa capitalisation devrait en faire la sixième ou septième valeur boursière mondiale – sera triplé par rapport à sa valeur faciale. On fera comme si son flottant tutoyait les 13 % !

Dotée de tels avantages, l'action SpaceX est promise à un succès immense lors de ses premiers pas boursiers. A l'ère de la gestion passive triomphante, symbolisée par la place prépondérante prise par les

ETF dans les portefeuilles des investisseurs, c'est un peu comme si Elon Musk et les autres actionnaires du groupe avaient reçu un ticket de loterie gagnant d'une valeur de plusieurs centaines de milliards de dollars. Car les gigantesques fonds qui répliquent le Nasdaq 100, n'auront d'autre choix que de se ruer, « whatever it takes », sur le titre du groupe spatial pour continuer à refléter fidèlement la composition de l'indice. De quoi assurer mécaniquement un énorme afflux de demande sur la valeur. Ce qui aura trois conséquences, dont chacune porte en elle la menace d'un effet boomerang redoutable.

Effet domino

Economique, d'abord. SpaceX devrait voir sa valorisation s'envoler rapidement dans des proportions sans rapport avec ses fondamentaux. Le phénomène n'est pas rare en cas de forte spéculation, mais, dans ce cas, les performances de l'entreprise n'y seraient pour rien. Ce serait lié à un simple ajustement technique. Une forme de dévoiement de la logique boursière, dont le potentiel de correc-

tion à la baisse serait immense une fois l'euphorie passée. Indiciel, ensuite. L'onde de choc de l'irruption du groupe spatial dans le Nasdaq 100 va provoquer des mouvements en cascade de la part de l'ensemble des investisseurs.

Un effet domino sensible sur toute la planète boursière, en proie à une volatilité accrue, et qui aboutira à un renforcement de la concentration, déjà élevée, des marchés cotés. Pour mémoire, actuellement, les « Magnificent Seven » de la tech pèsent déjà 22 % de l'indice mondial de référence MSCI World.

C'est enfin la démonstration des dangers de la gestion passive quand elle est exploitée à des fins privées. En s'assurant du succès de l'introduction en Bourse de SpaceX au motif qu'il ne faudrait pas priver les épargnants d'une exposition aux titres de ce dernier, les promoteurs de l'opération ont transmis le risque aux détenteurs d'ETF. Une manœuvre moralement condamnable et potentiellement coûteuse pour de nombreux épargnants. Bienvenue dans l'économie des titans de la tech. ■



LA
CHRONIQUE
de François Vidal

chroniques



Le débat mal posé de la souveraineté numérique

Le débat sur la souveraineté numérique tourne en rond en France, entre risques – accès contraint et coupure de service – et fantasmes d'autonomie non finançables. Notre retard peut devenir un avantage. A condition que l'Etat montre la voie.

par Marie-Pierre de Bailliencourt



Le débat autour de l'IA – remède miracle à notre faible compétitivité et à notre déclin démographique ou poison mortel – est sur toutes les lèvres. Il se double d'une angoisse face à l'accélération de nos dépendances étrangères et nous conduit à faire de coûteuses erreurs stratégiques et à ignorer le pouvoir que nous avons encore.

Le débat tourne depuis trop longtemps autour de questions réductrices : qui possède le cloud, qui fabrique les modèles, où sont situés les serveurs ? Réductrices car personne ne peut maîtriser l'intégralité d'une chaîne de valeur technologique en perpétuelle accélération ; contre-productives car elles détournent l'attention des vrais enjeux. La question n'est plus tant : qui possède la machine mais qui contrôle les points névralgiques qui déterminent notre compétitivité ?

Se préoccuper d'architecture

Une entreprise peut héberger ses données sur un cloud européen et rester captive de fournisseurs étrangers. A l'inverse, une entreprise ayant une architecture informatique adaptée peut utiliser n'importe quel cloud et n'importe quel modèle de langage, tout en restant pleinement souveraine sur ce qui lui importe. Exaion, filiale IA d'EDF, avait soigneusement construit sa souveraineté technique.

En une seule transaction, et malgré moult précautions françaises, le rachat par l'Américain Mara l'a placée sous le régime du Cloud Act de 2018. De même, une entreprise dont les processus critiques dépendent entièrement d'une interface logicielle étrangère peut se retrouver du jour au lendemain privée d'accès – comme l'illustre le cas du juge Guillole de la Cour pénale internationale, dont carte bancaire et accès internet ont été bloqués en représailles à ses mandats d'arrêt contre Israël. Le débat en France tourne en rond, entre risques – accès contraint et

coupe de service – et fantasmes d'autonomie non finançables. D'un côté, les appels à l'accélération. De l'autre, les mises en garde sur les dépendances. On confond la localisation physique d'un serveur avec la juridiction qui s'applique aux données qu'il contient. On prétend vouloir former 20 millions de personnes à l'IA en cinq ans sans savoir à quoi ressemblera cette même IA dans 6 mois. On suit ce que font (bien) les grands groupes et on oublie les 70 % du tissu économique que constituent les TPME et les ETI.

Déployer un outil sans exiger la portabilité des données, la documentation des processus dans des formats ouverts ou le maintien des politiques de gouvernance sous son propre contrôle, c'est signer une dépendance et non conclure un investissement. Les connaissances métier, la mémoire décisionnelle, le savoir-faire accumulé – les véritables actifs de l'entreprise et les fondements de notre souveraineté – finissent encodés dans une architecture que l'entreprise loue sans la posséder. C'est donc d'architecture qu'il faut se préoccuper, de manière que les actifs stratégiques puissent être protégés, déplacés ou remaniés, de manière agile, sans avoir tout à reconstruire.

La faible maîtrise politique des enjeux techniques a produit deux erreurs majeures : la première est de ne pas investir un narratif qui éduque et rassure ; la seconde est de gaspiller nos maigres ressources sur des mirages de souveraineté mal définie et des standards contraignants et coûteux qui ignorent la réalité opérationnelle des entreprises.

L'IA générative a redistribué les cartes. Les cycles d'innovation se mesurent désormais en mois. La course en tête, qui faisait sens quand ils se comptaient en années, produit aujourd'hui l'effet

On prétend vouloir former 20 millions de personnes à l'IA en cinq ans sans savoir à quoi ressemblera cette IA dans 6 mois.

inverse : elle génère des dépendances à des choix dépassés avant d'être amortis. Les Magnificent 7 (ex-Gafam) le savent : c'est leur capitalisation et leurs investissements qui font leur richesse, non leur modèle d'affaires.

D'une faiblesse, faire une force

Mais notre retard peut devenir un avantage : nous avons conservé nos actifs métier sans totalement les enfermer dans des architectures propriétaires. Les modèles de langage sont aujourd'hui largement interchangeables. Claude 4.5, GPT-4o, Mistral Large, Gemini 3.1, tous peuvent servir de moteur dans une plateforme correctement architecturée. Car si c'est le modèle d'IA qui fournit l'intelligence, c'est l'architecture qui fait la maîtrise. La souveraineté ne réside plus dans la possession de la machine, mais dans le contrôle et la portabilité de ce qu'elle exécute : les savoirs accumulés et contextualisés qui font la compétitivité.

L'Etat dispose de leviers que trop peu invoquent : l'exemplarité et la commande publique. Lorsqu'il exigera dans ses marchés d'IA de l'interopérabilité, de l'auditabilité et de la portabilité des données, il enverra au marché un signal structurant. Lorsqu'il déploiera lui-même l'IA selon ces principes (en plus d'améliorer son efficacité !), il construira un référentiel que les PME pourront adopter. 68 % des entreprises déclarent être prêtes à accroître leur adoption si le secteur public montre l'exemple.

La dépendance numérique n'est pas une fatalité. Pour l'Etat, il s'agit d'instaurer correctement le débat et de permettre cette agilité nouvelle. Ce n'est pas une question de budget, c'est un état d'esprit. Désentraver, encourager, accompagner : les jeunes qui s'angoissent de ce que sera un demain peuplé de robots, les PME qui ne savent pas comment prendre le tournant de l'IA, les syndicats qui voient s'échapper les lignes de gouvernance. Comme en toutes choses, se poser la question de ce que nous voulons pour nous-mêmes et nos enfants, décider en connaissance de cause et remplacer la peur par le désir.

Marie-Pierre de Bailliencourt est directrice générale de l'Institut Montaigne.

La Tech peut-elle vraiment s'autoarbitrer ?

La capacité à superviser effectivement la réalité des engagements pris par les géants du numérique et de l'IA conditionne la persistance des démocraties.

par Nicolas Arpagian



Il n'y en a qu'un et il s'appelle l'ultimatum. C'est le seul sport collectif à avoir codifié dans ses règles l'absence d'arbitre. En cas de faute, les deux équipes discutent de la suite à donner. La méthode n'a pas prospéré dans le sport de haut niveau, où les enjeux sont pourtant moindres que dans le déploiement de modèles d'intelligence artificielle dans les sphères administratives, scientifiques, économiques et militaires. Et pourtant, l'essor des services algorithmiques se déroule au rythme essentiellement déclaratif des annonces de bonnes pratiques affichées par les magnats de la tech.

Au printemps 2026, c'est grâce aux travaux de NewsGuard – le spécialiste de la fiabilité de l'information – que l'on sait que le taux de reprise d'éléments de désinformation par les principales plateformes d'intelligence artificielle (ChatGPT, Claude, DeepSeek...) frise les 30 % de leurs réponses. Sans cet arbitrage par un tiers neutre et compétent, les utilisateurs seraient moins à même de réclamer des comptes. Idem lorsque Meta refuse en mars 2026 de participer à la mesure MediaReach, qui vise à chiffrer les audiences entre les différents réseaux de diffusion. Pas question pour Mark Zuckerberg de se soumettre à l'arbitrage d'une entité agréée par l'écosystème pour appliquer des critères objectifs à l'évaluation du marché publicitaire.

Pillards numériques

Encore plus sornoise est la confrontation des éditeurs de contenus (image, film, musique...) aux concepteurs d'intelligences artificielles génératives. Qui ont pris l'habitude, dès lors qu'ils ne sont pas pris en flagrant délit de captation de productions protégées par le droit d'auteur, de nier par principe tout pillage de bases de données destiné à entraîner leurs

modèles de langage. Ce printemps 2026, le sujet est tellement important que des concurrents comme McGraw Hill, Elsevier, Macmillan ou Hachette allient leurs forces pour convoquer Meta devant la cour fédérale de Manhattan. Au nom d'une collecte forcée de leur patrimoine éditorial par les automates gloutons activés pour éduquer Llama, son IA générative. Là encore – sans recours à une autorité de contrôle juridiquement et techniquement armée pour comprendre et décortiquer l'ingénierie des systèmes d'IA – les pillards numérisés feront des victimes en toute impunité.

Les instances étatiques et le grand public ne sont pas les seuls à pouvoir être lésés par cet appel de la planète tech en faveur de simples autocontrôles. Les entreprises elles-mêmes n'ont pas forcément à gagner à l'absence d'une autorité légitime. Ainsi, Anthropic et Google ont accepté de travailler pour le Pentagone sous réserve que leurs IA respectives ne soient pas utilisées pour conduire des attaques mortelles ou de la surveillance de masse de la population états-unienne. Une fois l'encre des contrats séchée, et les communiqués de presse expédiés, qui s'assure de la concrétisation de tels engagements ? Les promesses n'engagent que ceux qui les reçoivent, dit-on. Lénine nous ayant pourtant appris que la confiance n'excluait pas le contrôle.

L'économie numérique permet d'intensifier les volumes d'activités et d'internationaliser les pratiques. Autant de dimensions supplémentaires qui compliquent l'application d'un repérage et d'un arbitrage des méthodes problématiques. Les chiffres d'avril 2026 de la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) sont éloquentes : sur 600 produits ciblés commandés auprès de sept places de marché étrangères, 75 % sont non conformes et 46 % sont considérés comme dangereux. A quoi bon éditer des dispositifs exigeants de protection des citoyens, s'il n'existe pas d'arbitre crédible et opérationnel.

Nicolas Arpagian est directeur de la stratégie de Jizō AI.

LA REVUE DU JOUR

« Tar'ta gueule à la récré »

LE PROPOS Qui ne conserve un souvenir ému des récréations dans son école primaire : un « mammoth » gagné aux billes, un bisou sur la joue de son « amoureuse » ou de son « amoureux » ? La « récréation » n'est pas qu'une pause. Ce moment de régénération, introduit dès le XV^e siècle, et cet espace, fermé depuis les réformes de l'école républicaine des années 1880. Comme Alain Souchon le suggère dans sa chanson « J'ai dix ans », c'est aussi un lieu d'apprentissages. C'est ce que le magazine Edubref, spécialisé dans l'éducation vue à travers la science et publié par l'ENS de Lyon, nomme un espace de socialisation : les élèves tentent de s'y faire une place dans un groupe, de gérer leurs conflits et de négocier des règles communes.

L'INTÉRÊT Ce numéro d'Edubref détaille les transformations que la récréation subit actuellement. L'espace est repensé afin de rompre avec la centralité du terrain de football et de proposer des usages plus variés. Sa végétalisation est au



cœur de l'adaptation des écoles au changement climatique. Enfin, pour des raisons de sécurité, la « récré » a vu de nombreuses pratiques jugées à risque être supprimées.

LA CITATION « Paradoxalement, privés de ces supports, les élèves ne renoncent pas à jouer, ils et elles mobilisent leur corps ou l'environnement immédiat comme surfaces de jeu, développant des pratiques parfois plus risquées que celles qu'elles remplacent. » — Jacques Henno

La récréation à l'école primaire : ce qui se joue dans la cour
L'Edubref n° 31, mai 2026, 4 pages, gratuit.



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

débats



Quentin De Groeve / Hans Lucas / AFP

L'adaptation climatique comme projet

LA
CHRONIQUE
de François
Gemenne



La vague de chaleur est passée, les températures sont retombées au niveau des normales de saison, et le sujet du climat s'est à nouveau éloigné des radars médiatiques : ainsi va le cycle de l'actualité. Il reviendra dans le débat public à l'occasion d'une nouvelle canicule ou d'inondations dramatiques, avec les mêmes accroches et les mêmes titres : « Nous ne sommes pas prêts. »

Mais tant que les impacts du changement climatique resteront qualifiés d'événements « exceptionnels », ou « hors norme », je crains hélas que la situation ne se répète à l'envi. Tout simplement parce que des événements exceptionnels, par nature, n'ont pas vocation à se répéter régulièrement, et qu'il se trouvera toujours bien quelqu'un pour se souvenir d'une journée de printemps, il y a 30 ans, où il avait fait aussi chaud et où on n'en avait pas fait toute une histoire.

« Qui aurait pu prédire ? »

Tel est le paradoxe du changement climatique : chaque nouveau record de température est une nouvelle alerte, mais la répétition sempiternelle de ces alertes finit par nous donner l'impression qu'il est impossible d'y faire quoi que ce soit. Et nous considérons dès lors que les événements extrêmes liés au changement climatique, comme les vagues de chaleur, ne sont au fond que de mauvais moments à passer. Pourquoi faudrait-il, dès lors, investir des sommes considérables pour s'y préparer ? Pourquoi engager des travaux dans les bâtiments scolaires ou modifier les horaires de travail, alors qu'il ne s'agit que de quelques jours par an ? Pourquoi répondre à des événements exceptionnels par des transformations structurelles ? Il est au fond logique que nous ne soyons pas prêts – on se souviendra de la malheureuse formule « qui aurait pu prédire ? », lancée par le président de la République pour justifier l'impréparation du pays aux incendies et sécheresses de l'été 2022.

L'adaptation au changement climatique demande évidemment qu'on mobilise pour elle des moyens et qu'on accepte une part d'incertitude : dans le contexte politique du moment, ce sont deux difficultés majeures, mais pas insurmontables. Sur la question des moyens, des solutions d'ingénierie financière existent pour surmonter la « tragédie des horizons » : nous

devons investir aujourd'hui pour éviter des coûts qui seraient payés par les suivants.

Sur la question de l'incertitude, il s'agit d'accepter que l'adaptation n'est jamais un état, mais une trajectoire : nous ne serons jamais prêts, mais toujours en train de nous préparer. Ainsi, en matière de santé publique, on pardonnerait difficilement au gouvernement de ne pas avoir constitué de stocks de masques, alors même qu'on ignore évidemment quand la prochaine pandémie surviendra et si les masques seront efficaces pour s'en protéger.

La plus grande difficulté, au fond, est peut-être culturelle : il s'agit de ne plus considérer l'adaptation comme un renoncement. Quand le sujet est arrivé dans les négociations internationales, dans les années 1990, c'était d'abord un énorme tabou : personne ne voulait en entendre parler, car chacun craignait que l'idée d'adaptation ne sonne comme un aveu d'échec, et ne soit utilisée comme un prétexte pour retarder les baisses d'émissions de gaz à effet de serre : à quoi bon essayer de faire diminuer les émissions, s'il est possible de s'adapter au réchauffement ? Il faudra attendre la COP8 de New Delhi, en 2002, pour que le sujet s'enracine dans la négociation, à la demande des pays du Sud : les impacts du réchauffement qu'ils subissent ne sont évidemment pas liés à leurs propres émissions de gaz à effet de serre.

Pourtant, nous cultivons encore parfois l'idée selon laquelle l'adaptation ne nous permettrait plus de faire l'expérience des impacts du réchauffement avec la même violence, et affaiblirait ainsi la cause de la décarbonation : qu'il suffise, pour s'en convaincre, de voir combien certaines oppositions à la climatisation, en France, sont de nature strictement idéologiques. Si nous voulons réussir la transition climatique, il est pourtant essentiel de considérer qu'il s'agit d'un projet pour nous permettre de vivre mieux dans le futur, et pas moins bien. Et qu'à ce titre, l'adaptation en fait pleinement partie.

François Gemenne est professeur à HEC, coauteur du sixième rapport du Giec et président du Conseil scientifique de la Fondation pour la nature et l'homme.

**Nous ne serons
jamais prêts, mais
toujours en train
de nous préparer.**

Dans une Europe en danger, la responsabilité franco-allemande

par Christoph Heusgen et Bruno Le Maire

Le monde a basculé. Le droit cède à la force. Les empires sont de retour. Les géants des nouvelles technologies se livrent à une course aux investissements sans limite. Pris en étau entre deux grandes puissances, nous, Européens, nous subissons. Cette faiblesse générale prépare un autre grand basculement : le basculement politique de tout le continent européen vers une extrême droite nationaliste. Le projet européen est donc en danger.

Face à ce danger, la France et l'Allemagne ont une responsabilité unique. Soit elles se drapent chacune dans leur indifférence, soit elles reprennent leur destin en main ensemble. Ce destin a un nom : l'Union Franco-Allemande.

Comment avancer dans cette voie de l'Union Franco-Allemande ? Dès 2027, nous devons ouvrir des discussions sur le nouveau cadre stratégique européen. Nous devons clarifier quatre points essentiels : quelles relations politiques voulons-nous maintenir avec des Etats-Unis ? Quelles relations commerciales voulons-nous construire avec la Chine ? Comment protéger nos frontières européennes face aux flux migratoires illégaux ? Comment diversifier nos relations commerciales et politiques dans un monde en plein changement ?

Coopération militaire étroite

Nous devons en deuxième lieu relancer de toute urgence une coopération étroite dans le domaine militaire. Nous devons réussir à trouver un accord sur un système d'armes commun pour le futur avion de combat. Nous devons travailler à un programme dans le domaine des missiles de longue portée. Nous devons mettre en place les modalités pratiques de la dissuasion nucléaire avancée. Nous

L'Europe n'a pas besoin de plus de technocrates, elle a besoin de plus d'ambition.

devons nous fixer comme objectif une armée de terre franco-allemande, comme préfiguration de cette armée européenne qui un jour garantira notre sécurité et notre indépendance.

La réalisation du marché unique des capitaux doit se faire sous deux ans. Dès 2027, la France et l'Allemagne auront réglé toutes les difficultés techniques sur cette voie. Elles mettront en place un produit d'épargne franco-allemand. Elles créeront un fonds souverain franco-allemand. Nous voulons fixer une règle simple : l'argent des Européens doit être investi en Europe, dans les entreprises européennes, pour la croissance européenne. L'harmonisation doit devenir un mantra de notre relation. Sur les diplômés universitaires, sur les enjeux environnementaux, sur les investissements industriels, nous voulons les mêmes normes, simples, claires et efficaces. L'harmonisation de nos fiscalités est une priorité.

Pour avancer dans la voie de cette Union Franco-Allemande, nous proposons un grand accord sur dix ans : « dette contre dette ». En dix ans, la France accepte de réduire sa dette dans le cadre des critères de Maastricht tandis que l'Allemagne accepte de lever 1.000 milliards de dette européenne en commun.

Cette dette en commun sera mise au service des investissements dans la défense, dans l'IA et dans la décarbonation de l'économie européenne. Nous voulons bâtir ensemble la souveraineté numérique européenne. Aucun de ces projets ne pourra aboutir sans un changement profond de méthode de travail entre les deux gouvernements. Nous proposons que le Conseil des ministres franco-allemand se réunisse désormais une fois par mois. Nous proposons la nomination d'un ministre de nationalité française dans le gouvernement allemand, de nationalité allemande dans le gouvernement français. Nous souhaitons relancer la pratique de la langue française en Allemagne et de la langue allemande en France.

L'Europe n'a pas besoin de plus de technocrates, elle a besoin de plus d'ambition. Elle ne se redressera pas dans le cadre actuel, elle se redressera en inventant des solutions politiques nouvelles. Dans la tradition de Charles de Gaulle et de Konrad Adenauer, de François Mitterrand et de Helmut Kohl, nos deux gouvernements doivent briser le cadre actuel. L'Union Franco-Allemande peut être un facteur de liberté et de puissance pour l'Europe du XXI^e siècle.

Christoph Heusgen est ancien conseiller diplomatique d'Angela Merkel, ancien ambassadeur d'Allemagne auprès des Nations unies et président de la Conférence sur la sécurité de Munich.

Bruno Le Maire est ancien ministre de l'Economie et des Finances.

Ce texte est également publié par le « Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) ».

Les riches ne disent pas merci !

LA
CHRONIQUE
de Pascal Perri



Le redressement du pays, plus que jamais nécessaire, appelle des efforts justes et partagés. Ainsi, quand on parle de notre situation collective, il est bon de rappeler quelques évidences de départ. En France, seulement 4 personnes sur 10 travaillent. 60 % des Français reçoivent plus de l'Etat qu'ils n'y contribuent. Le gain moyen de cette contribution « des autres » est de 29.300 euros pour une personne seule.

10 % des contribuables à l'impôt sur le revenu en payent 75 %, sachant que moins d'un Français sur deux acquitte cet impôt citoyen. Enfin, pour poser toute la dimension du problème : 25 millions de personnes actives financent le coût de la protection sociale pour 68 millions de Français tandis que 10 millions de personnes précaires sont totalement exemptées des mesures d'économie indispensables en matière de franchises médicales.

Les services publics ne sont pas gratuits

Si la France est un pays inégalitaire, elle l'est d'abord pour ceux qui payent. Ce modèle n'est pas durable. L'effort national repose sur un nombre d'épaules de moins en moins nombreuses et de plus en plus sollicitées. « Travailler enrichit plus les autres que soi-même », disait Pierre Cahuc, à juste titre. La pression fiscale punit le travail et les qualifications.

Le principe de redistribution est une force française, un formidable stabilisateur social. Au XIX^e siècle, Léon Bourgeois, père du solidarisme, était parvenu à convaincre la bourgeoisie que les aléas de la vie pouvaient frapper n'importe qui, n'importe où, n'importe quand. La solidarité, exprimée sous forme de péréquation des revenus, garantit le lien social.

La France est depuis plus d'un siècle un pays de ruissellement social à travers les impôts, les retraites, l'Assurance maladie et les prestations d'assistance non contributives. C'est plus que jamais le cas dans des proportions manifestement ignorées des Français. Si 60 % reçoivent plus qu'ils ne donnent, une majorité de 58 % a l'impression de donner plus qu'elle ne reçoit (Elabe) ! Les impressions ne sont certes pas des données économiques stables mais elles comptent dans la propension des individus à faire des efforts ou à ne pas en faire du tout.

Les causes de ce paradoxe sont multiples. Une des principales tient à la faible perception de la valeur d'accès aux services publics dans lesquels on ne parle pas de prix et encore moins de coût de production. Les services publics sont présentés comme gratuits, ce qu'ils ne sont pas. Un facteur puissant de retournement consisterait à indiquer clairement aux usagers quel est le coût complet des services d'éducation, de santé, de justice ou de police par exemple.

Un contrat social durable impliquerait que tous les Français aient une meilleure connaissance du coût réel des politiques publiques, des phénomènes économiques, des cycles de création de richesses et qu'ils prennent enfin conscience des efforts accomplis par un petit nombre. Si la concentration excessive de richesses entre quelques mains peut briser la

**Il en va non plus
du consentement
à l'impôt mais plus
directement du
consentement
à la Nation.**

société, celle du travail et de l'effort inégalement réparti produira exactement le même effet. Il en va non plus du consentement à l'impôt mais plus directement du consentement à la Nation.

Le discours sur les inégalités a été préempté par la gauche. Elle est parvenue à diffuser l'image trompeuse d'une France de pauvres dans laquelle régneraient quelques grands seigneurs de la finance, propriétaires des outils de production. C'est un mythe savamment entretenu par ceux qui ne connaissent pas la misère mais qui en font un spectacle. Les Français qui payent en ont assez de ces discours misérabilistes qui loin de contribuer à la résolution des problèmes sont en réalité le problème lui-même. Il en va ainsi de l'usage abusif du mot « précaire » lequel désigne en réalité les allocataires de la solidarité nationale. La politique a échoué à vaincre la pauvreté parce qu'elle a perdu le contact avec le réel. L'émancipation passe par la vérité, même quand elle est désagréable à entendre.

Pascal Perri est économiste et géographe.

leadership & management



MATIÈRES À PENSER

Quand le manque d'attention au travail sape la performance

Interruptions toutes les treize minutes, sollicitations multiples, réunions en cascade... Au travail, un déficit d'attention se propage d'une façon insidieuse. Ce phénomène fait jour à un angle mort du management particulièrement préoccupant pour des organisations en quête permanente de performance. Si 84 % des salariés sont conscients des conséquences concrètes de leur manque d'attention au travail (retards, erreurs, moindre qualité du travail...), près de six sur dix (58 %) estiment que leur employeur n'entreprend rien pour enrayer ce problème. Leur capacité d'attention s'érode sans que les entreprises – pourtant toujours en quête de performance et promptes à investir dans moult outils et processus – en mesurent l'ampleur et l'impact, nous apprend l'étude « La désattention en entreprise : un risque invisible qui gangrène les organisations », réalisée par Ipsos pour Uside (groupe Sia). Un paradoxe saisissant, sachant que le déficit d'attention pèse directement sur la performance collective. Même les moments de collaboration, contre toute attente, ne stimulent pas l'attention des uns et des autres. Ainsi, seuls 61 % des salariés déclarent être systématiquement ou souvent attentifs au contenu et au déroulement des réunions. Alors que le défi de l'attention se pose en enjeu clé pour les leaders d'aujourd'hui, seuls 54 % des managers sont perçus comme « attentifs » par leurs équipes lors de ces séquences. « Ce désengagement partagé transforme les réunions en zones de non-productivité, accentuant le sentiment de fragmentation du travail », indique l'étude. Les technologies, l'intelligence artificielle (IA) en particulier, n'apportent guère de solution puisque plus d'un salarié sur trois juge l'IA comme un facteur de dégradation de l'attention portée tant aux autres (38 %) qu'au monde extérieur (36 %). Un avis à rebours du discours dominant portant sur la productivité augmentée par l'IA.

Un fossé qui se creuse

Démunies ou peu mobilisées, les entreprises n'ont pas non plus conscience du différentiel de perception qui sépare les salariés et les managers. Quand un peu plus des trois quarts des salariés (78 %) déclarent être attentifs aux conséquences de leurs actes, cette proportion descend à 47 % lorsqu'on leur demande d'évaluer l'attention que leur porte leur hiérarchie. L'étude démontre même que le fossé se creuse en fonction de l'ancienneté professionnelle. Ainsi, si 73 % des 18-24 ans estiment que leur manager est attentif à l'équipe, les 50 ans et plus ne sont que la moitié à le penser. Pour autant, jeunes et moins jeunes sont en quête de solutions. Car « lorsque l'attention n'est pas protégée, 33 % des salariés développent de l'épuisement professionnel et 32 % voient leur niveau de stress augmenter, le déficit d'attention pouvant être un facteur majeur de burn-out », précise l'étude. Résultat : un peu moins des deux tiers des salariés (64 %) souhaitent être épaulés afin d'améliorer leur attention au travail. Lucides quant à leurs besoins, les moins de 35 ans se révèlent être, à 70 %, les plus demandeurs de solutions concrètes. — M. J.



LE CHIFFRE

10%

C'est la proportion de profils dotés d'une expérience ou d'une compétence en géopolitique (ou politique publique) apparus parmi les 78 nominations déclarées en assemblées générales à fin mai 2026. (Source : Ethics & Boards)

LEADERSHIP // Trop de salariés décrochent face à des discours de dirigeants jugés peu engageants ou déconnectés. L'authenticité et l'écoute, en particulier envers les femmes, sont essentielles.

Motiver par la parole : le grand défi des leaders

L'ANALYSE
de Muriel Jasor



Plus qu'un exercice de style, prendre la parole devient un acte de leadership et de management à part entière, à en croire la troisième vague du sondage OpinionWay pour Whistcom sur « les salariés et la parole des dirigeants ». Pour preuve, 80 % des collaborateurs – 9 points de plus qu'en 2023 – affirment que la parole de leurs leaders impacte directement leur motivation.

Les salariés espèrent être convaincus, voire impressionnés, par les déclarations de leurs dirigeants. Ainsi, 77 % d'entre eux jugent la capacité à communiquer de ces derniers aussi cruciale, voire plus, que leur expertise métier. Et

estiment que leurs messages oraux ont plus de poids que ceux écrits.

Mais pour convaincre, les leaders doivent non seulement travailler le fond (37 % des salariés déplorent le manque de préparation des interventions) mais aussi savoir mettre les formes. Assurance, sourire, tenue vestimentaire... Non seulement l'expression de leur corps précède celle de leurs mots, mais elle favoriserait aussi leur image positive et conditionnerait l'adhésion des salariés. 84 % des collaborateurs pensent que le parler hésitant d'un leader nuit à l'image de l'entreprise. Et 78 % se disent plus attentifs à un dirigeant qui sourit !

L'enjeu de l'attention

La fréquence des prises de parole est clé. Sur 96 % de dirigeants qui s'adressent directement aux salariés, 4 sur 10 adoptent un rythme mensuel et 22 % s'expriment plusieurs fois par mois. Tous recourent à des outils numériques

(intranet, réseau social d'entreprise, appli interactive, visioconférence, newsletter, vidéos, réseaux sociaux, podcasts) et/ou organisent des rencontres sur site, des séminaires, des réunions informelles ou encore se fendent d'un courrier personnel.

Pour autant, leur parole est-elle « performative » ? Rien n'est moins sûr. S'ils saluent les efforts de conviction des leaders qui s'échinent à donner une bonne image de l'entreprise et à être utiles, un salarié sur deux déplore le manque d'aisance à l'oral de ces dirigeants, un atout pourtant clé pour engager les équipes.

Une compétence d'autant plus importante que l'attention des collaborateurs se raréfie. Flux d'informations continus, notifications, applis... Les distractions se font nombreuses et un peu plus d'un salarié sur deux (55 %) avoue décrocher rapidement lors des prises de parole de la direction. Cette perte d'attention pose, de façon sous-jacente,

la question de la pertinence des discours prononcés. Plus de la moitié (54 %) des salariés soulignent un décalage flagrant entre les propos du dirigeant et leur quotidien opérationnel. Pis, une proportion similaire pense que les discours de leur leader constituent une perte de temps (un pourcentage en hausse de 8 points par rapport à 2023).

Plus d'un salarié sur deux avoue décrocher rapidement lors des prises de parole de la direction.

A noter, alors que les dirigeants emportent l'adhésion d'une large majorité d'hommes (souvent au-delà de 60 à 65 %), les collaboratrices se montrent bien plus dubitatives. Quand 57 % des salariés hommes trouvent que les dirigeants sont à leur écoute, se montrent proches d'eux (54 %) et leur expriment de l'empathie (53 %), les femmes ne sont que respectivement 48 %, 45 % et 46 % à le penser.

Au total, moins d'une salariée sur deux a le sentiment d'être entendue par sa direction. Pour résoudre ce problème, les leaders vont devoir se montrer bien plus sensibles à l'égalité de genre et redoubler d'empathie.

L'IA ne passe pas inaperçue

Inévitablement, l'intelligence artificielle (IA) s'invite dans les problématiques de communication managériale. Problème : elle ne passe pas inaperçue. Car si l'IA muscle la forme, elle semble vider le fond de sa substance.

C'est du moins ce que pensent quatre salariés sur dix (39 %) pour qui un discours « généré par machine » agit comme un frein à l'authenticité. Ainsi, un peu moins des trois quarts des collaborateurs (74 %) jugent ces messages moins personnalisés et 71 % dénoncent leur uniformisation. Or ils apprécient notamment que les dirigeants réagissent aux questions imprévues.

Pour d'autres, l'intelligence artificielle améliore la qualité globale des interventions (64 %) et brise la barrière de la langue, ce qui facilite les prises de parole en anglais (69 %), par exemple. Mais si l'intelligence artificielle parvient à polir les mots, seul l'humain reste (encore) à même d'engager l'humain. ■



Un salarié sur deux déplore le manque d'aisance à l'oral des leaders, un atout clé pour engager les équipes.

De l'économie de la connaissance à l'économie de la lucidité

LA
CHRONIQUE
de Léon Laulusa

Pendant longtemps, le paradigme managérial est resté stable : le savoir est rare, et l'accumuler, c'est renforcer son pouvoir. Puis s'ouvre la voie à ce que l'on appellera plus tard « l'économie de la connaissance ». En 1962, l'économiste Fritz Machlup montre que la connaissance devient un objet économique à part entière. Et, quelques années après, Peter Drucker popularise la figure du travailleur du savoir et décrit l'émergence d'une société où l'éducation, l'expertise et l'information deviennent centrales. Au point d'affirmer, au début des années 1990, que la ressource décisive est la connaissance elle-même.

L'internet vient ensuite bousculer cet équilibre en démultipliant la production, la circulation et la collaboration autour de l'information, donnant naissance à l'économie des plateformes, des Gafam américaines aux BATX chinoises. Puis, l'avènement de l'intelligence artificielle (IA) générative marque une autre rupture : ce n'est pas la connaissance vérifiée qui devient abondante, mais la production de contenus et l'accès à des réponses statistiquement plausibles.

Simulateur de langage, l'IA générative calcule le mot le plus probable pour produire une réponse convaincante, sans « savoir » si ce qu'elle avance est vrai. Dans un univers, où la frontière entre information fiable, opinion et mésinformation se brouille, le manager se demande alors quelle information mérite son attention.

Erreurs dites « confiantes », biais, ef-

fets de miroir, amplification de rumeurs et parfois véritable accélération de la mésinformation... L'IA accélère la profusion... et ses zones d'ombre. Dans cet océan de signaux, l'enjeu du décideur est de disposer d'informations éclairantes, fiables, contextualisées et actionnables. Le mythe du big data – « tout capter, tout stocker, tout calculer, on verra bien » – s'est transformé en dette cognitive : trop de données, pas assez de discernement. La performance réside dans la pertinence.

Du big data au right data

Le leader devient celui qui sait discerner, hiérarchiser, renoncer, organiser la rareté de son attention et basculer du big data au right data.

Nous passons d'une économie de la connaissance à une économie de la lucidité. Et pour décider dans un tel environnement, une information doit satis-

faire trois conditions indissociables : la véracité, la contextualisation et l'actionnabilité.

Il importe de savoir quelles questions poser aux données, à l'IA et à ses équipes ; de privilégier la profondeur de compréhension à l'accumulation d'informations ; et d'accepter de ne pas tout savoir. Dans l'ère de la lucidité, qui devient une compétence stratégique, la véritable rareté est la capacité des dirigeants à en faire un usage juste, responsable et fécond.

Léon Laulusa est le directeur général de l'ESCP Business School (jusqu'en août 2026).



Version longue sur lesechos.fr/idees-debats/leadership-management



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



Un film sans paroles, qui semble reprendre une version originale de l'histoire d'Adam et Eve, est présenté sur très grand écran. Photo Ola Rindal

La sidérante exposition de Pierre Huyghe à Bâle

EXPOSITION

Perturbante, énigmatique, fascinante : la nouvelle exposition du talentueux artiste contemporain français fait sensation à la Fondation Beyeler, à Bâle. En une quinzaine d'œuvres et d'installations, Pierre Huyghe joue avec différentes notions de vie.

Judith Benhamou

La terre était informe et vide ; il y avait des ténèbres à la surface de l'abîme. » Les premiers mots de l'Ancien Testament décrivent un paysage de désolation, suivi du récit d'Adam qui donnera naissance à celui d'Eve. Dans l'extraordinaire exposition imaginée par Pierre Huyghe (né en 1962) à la Fondation Beyeler, à Bâle (Suisse), est présenté sur très grand écran un film sans paroles qui semble reprendre cette version de l'histoire d'une vie originelle. Son titre est « Liminals ». Il a déjà été exposé plusieurs fois, mais dans une version moins aboutie.

Depuis, l'artiste français, qui vit à Santiago du Chili, l'a longuement retravaillé. Désormais, on y voit donc une sorte d'Eve qui se suffit à elle-même – pas de trace d'Adam –, littéralement « baignée dans les ténèbres à la surface de l'abîme ». Elle est nue. Elle se meut lentement, s'accroupit. Elle touche la terre pour on ne sait quelle raison. Sur son corps gracieux mais très réel on aperçoit la cicatrice d'une

césarienne et des vergetures aussi. Elle a déjà donné la vie. Son visage est affublé d'un masque noir concave. Cette fausse trépanation de la face lui enlève toute identité, mais en fait aussi LA femme.

Bienvenue dans le monde unique, futuriste et ancien, étrange et fascinant, de Pierre Huyghe. La gravité de ce film de cinquante minutes – qu'on peut se permettre de voir partiellement – est atténuée par son esthétique qui évoque l'atmosphère de la fameuse série « Twin Peaks », créée dans les années 1990 par David Lynch. « Comme d'habitude, l'artiste s'est complètement adapté au lieu pour construire un récit », explique Mouna Mekouar, la co-commissaire de ce qui est une expérience davantage encore qu'une exposition.

Pierre Huyghe joue ici, en une quinzaine d'œuvres et d'installations, avec différentes notions de vie. Ainsi, la première image à laquelle est confronté le visiteur est une petite trace noire, sur un mur percé d'un trou en son milieu. Rapprochez-vous : le dessin se meut. Huyghe a installé un nid de four-

mis derrière la paroi. Elles en sortent en procession pour traquer des traces de sucre. Il nous remet dans la peau d'un enfant émerveillé par l'activité grouillante des petites bêtes.

Facétieux

Facétieux, il joue aussi avec les apparences. Une sorte de cuvette en basalte, comme un lavabo sans évacuation, a été incrustée dans le sol. Plusieurs artistes, de la star moderne Marcel Duchamp à l'Américain contemporain Robert Gober, ont utilisé les sanitaires dans leur œuvre. Mais dans ce cas il s'agit du moulage du ventre de la compagne de l'artiste, enceinte de leur fille.

Dans l'espace du musée relativement vide et lumineux est diffusé un son qui par moments s'interrompt : une respiration, celle d'une étrange bestiole aquatique blanche plongée au fond d'un immense aquarium, sous un roc. Elle vibre. C'est un organe artificiel respirant qui transmet, par un système sophistiqué, son souffle bruyant à toutes les salles.

Le visiteur sidéré est invité à regarder une autre grande projection. Dans une ville japonaise désertée, Fukushima après la catastrophe nucléaire, se trouve un restaurant désolé dont les principaux clients sont des cafards. Le service est assuré par une demoiselle aux cheveux longs qui dodeline beaucoup. Normal : il s'agit d'un singe habillé, coiffé d'une peruke et couvert d'un masque blanc. Il ou elle a le visage parfait de la fin du monde.

Le salut final est donné par un énorme lombric animé, plus vraie nature, qui circule au sol. Il tient à la fois du phallus et du serpent décrit dans l'Ancien Testament. Il est écrit : « Le serpent était le plus rusé de tous les animaux des champs que le seigneur Dieu avait faits. » A cause de lui bientôt, l'Eve de Pierre Huyghe connaîtra le Bien et le Mal. Pour le grand malheur de l'humanité. ■

Pierre Huyghe

Exposition inédite à Bâle, Fondation Beyeler. Jusqu'au 13 septembre.

SPECTACLE

Nijinski, étoile filante

Création d'Olivier Py, « La Bal(l)ade de Nijinski », inspirée des Cahiers de la star des Ballets russes, voit Bertrand de Roffignac faire des ravages en faune incandescente.

Philippe Noisette

Saint-Moritz, janvier 1919. Vaslav Nijinski fait sa dernière apparition publique. Il ne le sait sans doute pas, l'assistance ricaneuse non plus. L'étoile des Ballets russes de Serge de Diaghilev, celui-là qui enchantait ou scandalisa dix ans auparavant Paris, se jette à corps perdu dans l'écriture de ses Cahiers, sorte de thérapie suggérée par un docteur. Le texte est touffu, évoque Dieu et la danse, les prostituées, la masturbation et son mentor, Diaghilev. Il sera expurgé, les lecteurs ne découvrant que tardivement la version originale du prétendu journal de Nijinski.

« Les Cahiers sont un projet théâtral et biblique, affirme en prélude à sa mise en scène au Châtelet, Olivier Py. Ce sont les révélations ultimes d'un artiste qui entreprend là la rédaction d'un cinquième évangile. » Du pain bénit pour Py. Dans le décor rêvé du Foyer du théâtre, « La Bal(l)ade de Nijinski » se joue au plus près des rangs de spectateurs, une longue scène en surplomb, une poignée de costumes et accessoires, un piano encastré servi par Guilhem Fabre, et un acteur affolant, Bertrand de Roffignac.

Urgence

Il endosse toutes les vies de Nijinski, que ce soit les « adieux » du danseur ou sa course-poursuite boulevard de Sébastopol à la recherche de filles faciles. Sa métamorphose en faune, première déflagration artistique dans les murs du Châtelet en 1912, est prodigieuse. Les figures défilent, Diaghilev ou le chorégraphe Léonide Massine. La mort n'est jamais loin. L'urgence de ces écrits, accouchés en deux mois, est rythmée par des extraits des Préludes de Claude Debussy, « Le Sacre du printemps » d'Igor Stravinsky ou « Tristan et Isolde » de Richard Wagner.

La mise en scène d'Olivier Py n'évite pas toujours les excès. Cependant, « La Bal(l)ade de Nijinski » dit beaucoup d'une époque et du génie, parfois incompris, d'un artiste au seuil de la folie. Après les ors du Châtelet, cette production de poche partira sur les routes de France avec un camion-scène. Histoire de prolonger la balade étoilée. ■

La Bal(l)ade de Nijinski

d'Olivier Py. D'après les Cahiers de Nijinski Théâtre du Châtelet, Paris jusqu'au 5 juin, puis en tournée.

Le triomphe en trompe-l'œil des Chiens de Navarre

THÉÂTRE

Le collectif farcesque de Jean-Christophe Meurisse s'essaie à la tragicomédie avec un spectacle-manifeste dénonçant les violences faites aux femmes.

Philippe Chevilley

A la tête d'une « meute » profondément renouvelée, armé d'une nouvelle ambition théâtrale, le chef des Chiens de Navarre, Jean-Christophe Meurisse, présente aux Bouffes

du Nord sa dernière production, « I Will Survive ». Créé au TNP de Villeurbanne il y a un an tout juste, le spectacle a beaucoup tourné en région depuis. C'est auréolé de gloire qu'il débarque dans le théâtre mythique de Peter Brook : aux derniers Molières, il a reçu la récompense suprême de meilleur spectacle 2026 du théâtre public.

Dépassant les deux heures, ce nouvel opus représente un sacré défi, puisqu'il entend dénoncer, en mode « Chiens », les violences faites aux femmes. Les hérauts d'un théâtre farcesque sans tabous, usant de

la provocation et de l'humour au dixième degré, se retrouvent à explorer les terres de la tragédie et du théâtre-manifeste. Un grand écart qui nous a laissé perplexes. Pour lier le dramatique et le burlesque, « I Will Survive » croise deux histoires, plus ou moins calquées sur le réel : le calvaire d'une femme, Cécile Gallot, incarcérée pour avoir tué son mari qui la battait chaque jour depuis vingt ans ; et les poursuites dont fait l'objet un humoriste coupable d'avoir lancé une vilaine blague sexiste lors d'une émission d'« infotainment » sur la radio publique. La première est traitée

en mode clair-obscur, un peu à la manière de Joël Pommerat ; la seconde, en mode clownesque, façonne Chiens de Navarre à l'ancienne – hélas, sans la folie originelle.

Mise en abyme

Ecole, commissariat, foyer, prison : les scènes comiques et dramatiques alternent ou se confondent au gré d'une construction hésitante et bancal. Après une séquence « politique » franchement ratée où l'on voit un président de la République hagard et son staff s'écharper sur l'opportunité d'accorder une grâce

présidentielle à la femme condamnée, la pièce s'achève sur son procès en appel, moment de mise en abyme de la violence faite aux femmes.

Malgré un bon début où la salle est prise à partie, la séance traîne en longueur et sombre dans le pathos au moment des plaidoiries de la défense. Comme si Jean-Christophe Meurisse voulait rassurer sur la sincérité de son engagement. Certes, « I Will Survive » est un spectacle-manifeste sincère. Les sept Chiens de Navarre prouvent qu'ils sont des acteurs complets, à l'aise dans tous les registres. Le public les

acclame quand ils viennent saluer en tenue de majorettes. On aurait aimé partager cet enthousiasme... Mais flottant entre deux eaux, trop convenu et laborieux parfois, « I Will Survive » reste pour nous une expérience théâtrale inaboutie. Gageons qu'à la prochaine, les Chiens de Navarre sauront retrouver leur mordant. ■

I Will Survive

des Chiens de Navarre, mise en scène de Jean-Christophe Meurisse. Paris, Bouffes du Nord, jusqu'au 27 juin. Durée : 2 h 10.



enquête

Une affiche électorale en Arménie, avec le Premier ministre Nikol Pashinyan, du parti Contrat civil. Des élections législatives sont prévues le 7 juin. Photo Hayk Baghdasaryan/Photolure/Reuters

Angéline Desdevises
et Lili Dubois-Harounyan

L'Arménie, laboratoire de la désinformation russe

GÉOPOLITIQUE // A quelques jours des élections législatives et alors qu'Erevan se rapproche de l'Union européenne, l'Arménie fait face à une intensification des campagnes de désinformation attribuées au Kremlin.

Une prétendue « Une » du quotidien « Libération », datée du 10 mars, circule sur les réseaux sociaux. Fond rouge, typographie familière et ce titre choc : « Macron pousse Pashinyan à entrer en conflit avec la Russie. » Le montage se veut convaincant, pourtant il est faux. En reprenant les codes visuels d'un journal reconnu, la publication cherche à donner une apparence d'authenticité à un récit fabriqué de toutes pièces. Elle met en scène le président français et le Premier ministre arménien autour de l'accusation grave d'un prétendu accord destiné à entraîner l'Arménie dans un conflit avec Moscou.

Loin d'être isolé, ce faux visuel s'inscrit dans une large campagne de désinformation ciblant l'Arménie depuis plusieurs mois. Attribuée à des réseaux prorusses, cette offensive dépasse le seul cadre électoral et cherche à affaiblir les institutions du pays et à freiner son rapprochement avec l'Europe. Si un tel arsenal est déployé, c'est notamment parce que la confiance d'une partie de la population envers son allié historique s'est profondément érodée.

Rupture entre Erevan et Moscou

A Goris, près de la frontière azerbaïdjanaise, la peur d'un nouveau conflit plane toujours. « Je me sens trahi. Je n'ai plus aucune confiance en la Russie pour assurer notre sécurité », lâche Vaken, 80 ans. Comme lui, ils sont nombreux à ne plus croire aux garanties offertes par Moscou. Et pour cause, la Russie n'a pas répondu présente en 2020 lorsqu'a éclaté la guerre du Haut-Karabakh, une enclave située en Azerbaïdjan mais quasi exclusivement peuplée d'Arméniens. Moscou était aussi aux abonnés absents lors de l'offensive menée en 2023 par l'Azerbaïdjan dans cette même enclave qu'Erevan et Bakou se disputent depuis des décennies, ce qui a entraîné l'exode de plus de 100.000 Arméniens.

L'inaction des forces de maintien de la paix russes et l'absence de réaction de l'Organisation du traité de sécurité collective (OTSC) – une alliance militaire régie par Moscou regroupant plusieurs anciennes républiques soviétiques – face aux incursions de Bakou ont érodé la confiance d'une partie de la population. Tirant les leçons de cet abandon, Erevan a accéléré sa mue diplomatique : suspension de sa participation à l'OTSC et diversification de ses partenariats vers la France, les Etats-Unis et l'Union européenne. Autant de signaux interprétés par Moscou comme une remise en cause directe de son influence dans le Caucase du Sud, qu'elle considère toujours comme son « étranger proche ».

C'est dans ce contexte que la Russie déploie depuis plusieurs mois un large éventail d'outils afin de freiner cette réorientation stratégique. Elle recourt notamment à des

pressions économiques, des cyberattaques et, surtout, à des opérations de désinformation. Le média d'investigation suédois Blankspace a récemment révélé l'existence d'un document attribué à des cercles proches du renseignement russe, intitulé « Programme de travail dans la direction "Anti-Pashinyan" pour 2026 ». Il décrit une stratégie visant à amplifier les récits prorusses sur les réseaux sociaux, à mobiliser des commentateurs politiques et à soutenir des figures de l'opposition alignées sur les intérêts du Kremlin.

L'IA pour propager les fausses informations

Sur le terrain, les principaux médias d'information sont en alerte maximale face à l'intensification de ces menaces. « Nous avons des élections en juin, et cela fait plusieurs mois que nous constatons une recrudescence de la désinformation », explique Ani Grigoryan, rédactrice en chef et fondatrice du pôle de fact-checking du média CivilNet, qui souligne que les opérations d'ingérence ont démarré en Arménie plus tôt que dans d'autres pays.

Ces constats ont été corroborés par la Plateforme d'investigation des faits (Fact Investigation Platform, FIP) à la suite d'une fuite massive de données. Elle a permis d'exposer au grand jour les méthodes de la Social Design Agency, une structure de propagande opérant sous l'égide de Sergueï Kirienko, l'une des figures les plus puissantes de l'Etat russe.

Ces documents montrent comment des milliers de sites miroirs ont été créés, imitant des sources crédibles comme Wikipédia, et avec l'aide de l'intelligence artificielle dans le

but de tromper les électeurs, dénonce Ani Grigoryan. Les documents qui ont fuité lèvent notamment le voile sur une opération baptisée « Marseille ». Elle s'appuyait sur un faux site d'information français pour diffuser une rumeur selon laquelle Nikol Pashinyan, dont le parti Contrat civil est donné largement favori, aurait secrètement acquis une villa de luxe de 3,1 millions d'euros sur la côte méditerranéenne. Cette fausse information a ensuite été massivement partagée sur les réseaux sociaux.

L'ingérence russe s'organise aussi directement sur le sol arménien. Selon le média d'investigation The Insider, le Kremlin aurait envoyé à Erevan des officiers de ses services de renseignement opérant sous couverture diplomatique afin de coordonner les réseaux prorusses et de soutenir certaines figures de l'opposition.

Les circuits de la désinformation

Ces dispositifs reposent sur des schémas désormais bien identifiés. Ils réutilisent des stratégies et des infrastructures déjà mobilisées lors de précédentes campagnes de désinformation contre l'Ukraine ou la Moldavie, notamment lors des célèbres opérations « Doppelgänger » et « Matriochka ».

Dans une analyse publiée en novembre 2025, NewsGuard, l'organisation spécialisée dans le suivi des campagnes de désinformation en ligne, détaillait une sorte de méthode clé en main de la propagation des fake news : clonage de médias occidentaux, multiplication de la production de contenus générés par intelligence artificielle, recours à des « deepfakes » et des armées de bots pour atteindre une propagation massive et automatisée sur plusieurs plateformes simultanément.

Pour s'infiltrer dans le débat public, la désinformation suit un timing très précis : les fausses informations émergent d'abord sur des comptes anonymes ou des sites miroirs, avant que ces derniers soient relayés par des canaux Telegram coordonnés, puis amplifiés sur X, Facebook ou YouTube. Ces publications sont ensuite récupérées par des relais locaux, des personnalités politiques ou des membres de la diaspora. En les partageant, ces acteurs leur confèrent une forme de caution sociale, parfois malgré eux.

« Cela fait plusieurs mois que nous constatons une recrudescence de la désinformation. »

ANI GRIGORYAN
Rédactrice en chef et fondatrice du pôle de fact-checking du média CivilNet

Elles s'articulent aussi avec des campagnes de désinformation venues d'Azerbaïdjan et de Turquie. Plusieurs récits convergent pour discréditer la mission de l'Union européenne en Arménie (EUMA) par exemple, ou pour fragiliser certaines réformes menées par le gouvernement. Relayés sur les réseaux sociaux et dans des médias russophones locaux, ces récits mélangés et croisés amplifient la portée de l'ingérence.

En brouillant ainsi les pistes sur son origine, ce processus de réinjection fabrique aussi une illusion de consensus au sein de la population. Une stratégie efficace qui réussit à s'imposer en exploitant les vulnérabilités de la société arménienne. D'après un rapport de mars 2026 du Service européen pour l'action extérieure (SEAE), la désinformation russe vise en priorité les responsables politiques, Nikol Pashinyan en tête. Son entourage est également la cible d'accusations de corruption et de détournements de fonds, avec l'objectif d'élargir la défiance à l'ensemble des institutions. Ces récits exploitent aussi les traumatismes liés à la guerre de 2020 et à la perte du Haut-Karabakh. Parmi les plus relayés, figure l'accusation selon laquelle Erevan aurait accepté de céder 1.200 km² dans la région du Syunik à l'Azerbaïdjan.

Jouer sur les tensions identitaires et religieuses

Les campagnes jouent également sur les tensions identitaires et religieuses. Certaines fake news affirment par exemple que des mosquées auraient été construites en Arménie à la demande du président turc Recep Tayyip Erdogan, alimentant les

craintes d'une supposée influence turque dans la région. Les liens renforcés avec l'Union européenne, la France ou encore les projets de diversification énergétique sont régulièrement présentés comme des dangers pour la sécurité du pays. Le groupe Orano a notamment été visé par une campagne affirmant à tort qu'il transporterait des déchets nucléaires vers l'Arménie. Là encore, ces récits cherchent à construire l'image d'un « Occident menaçant », en opposition à une Russie présentée comme garante de stabilité.

Pour contrer ces attaques, le gouvernement arménien s'est doté d'un département de communication stratégique, accompagné d'un plan de lutte contre la désinformation. Sur le plan technologique, l'Etat s'équipe, avec l'appui du Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), d'outils qui contribuent au renforcement de ses capacités de veille et de surveillance des espaces d'information. L'Union européenne vient également prêter main-forte. Un groupe hybride de réaction rapide a été déployé afin d'aider le pays à l'approche des élections. Les 19 et 20 mars à Erevan, la commissaire européenne Marta Kos a concrétisé cet engagement en annonçant 140 millions d'euros d'aide afin de faire face aux menaces hybrides.

Un impact sur le scrutin difficile à mesurer

Si l'Etat s'organise, la société civile reste en première ligne dans la lutte contre la désinformation. Des initiatives de fact-checking, des médias ainsi que des organisations indépendantes jouent un rôle clé pour repérer et déconstruire les récits mensongers. Pour autant, ces efforts restent fragmentés face à des réseaux plus organisés, mieux financés et dotés de fortes capacités d'adaptations.

A l'approche du scrutin, cette guerre de l'information illustre les défis auxquels fait face Erevan. En cherchant à s'émanciper de sa tutelle russe et à diversifier ses alliances, l'Arménie est devenue une cible privilégiée des ingérences numériques de Moscou. L'impact de ces campagnes sur les intentions de vote reste difficile à mesurer. Sans provoquer de basculement politique net en faveur d'une opposition plus alignée sur les intérêts de Moscou, elles pèsent toutefois sur la campagne en multipliant les zones d'incertitude.

Au-delà de leur impact sur les résultats, ces opérations visent surtout à installer un climat durable de méfiance. Elles alimentent la défiance envers les médias et les institutions, favorisent la circulation de contenus non vérifiés et accentuent la polarisation d'un paysage politique déjà fragmenté. Malgré cela, la société civile montre une certaine résilience. « Il est très intéressant de constater que la société arménienne ne se laisse pas complètement piéger par ces fausses informations, observe Ani Grigoryan. Nous sommes plus résilients que nous ne l'imaginons. » ■

« Je me sens trahi. Je n'ai plus aucune confiance en la Russie pour assurer notre sécurité. »

VAKEN
Arménien de 80 ans



CAC 40
8.150,42 points
-0,7147 %



DOW JONES
50.845,71 points
-0,9006 %



EURO/DOLLAR
1,1599 \$
-0,3 %



ONCE D'OR
4.444,6 \$
-5,2354 %



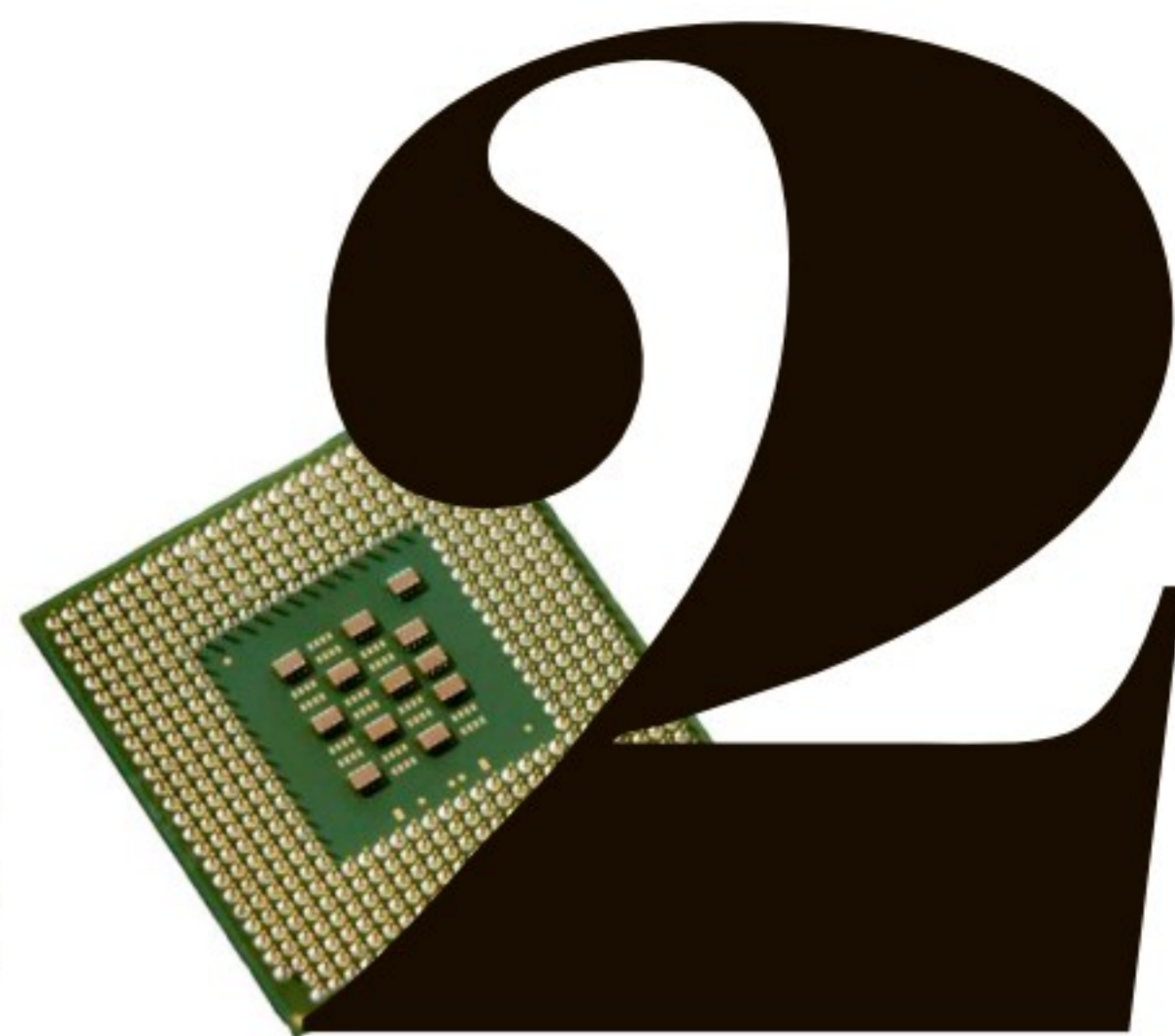
PÉTROLE (BRENT)
98,04 \$
2,1889 %

DEVISES | EUR/GBP 0,8642 | EUR/JPY 185,67 | EUR/CHF 0,9181 | GBP/USD 1,3426 | USD/JPY 160,022 | USD/CHF 0,7917
TAUX | ESTER 1,932 | EURIBOR 3 MOIS 2,276 | OAT 10 ANS 3,6766 | T-BONDS 10 ANS 4,5015

Les Echos

Entreprises & Marchés

Numérique Le plan massif de l'Europe pour s'affranchir de la tech américaine // PP. 16-17



Catastrophes naturelles : les pertes non assurées continuent d'augmenter

ASSURANCE

Tifenn Clinkemaiillé

Ouragans, tempêtes, inondations, incendies... Les catastrophes naturelles, rendues plus fréquentes et plus violentes par le changement climatique, pèsent régulièrement sur les comptes des assureurs. Mais les dégâts accablent aussi financièrement les populations, qui ne sont pas toujours protégées.

La part de la facture supportée par les ménages augmente même. En 2025, la valeur des pertes non assurées atteignait ainsi 424 milliards de dollars en 2025, selon un rapport publié mercredi par le réassureur Swiss Re. Un an plus tôt, l'écart de protection face aux catastrophes naturelles était estimé à 395 milliards de dollars, soit 7 % de moins. Le chiffre est par ailleurs largement supérieur aux 107 milliards de dollars de dégâts assurés.

Hausse de la valeur des biens exposés

Toutes les régions du monde ne sont pas égales face à ce constat. L'Amérique du Nord reste la zone la plus exposée en valeur, avec un écart de protection chiffrée à 140 milliards de dollars, en hausse de 6 %.

Mais l'Europe, l'Afrique et le Moyen-Orient voient la différence entre pertes assurées et pertes non assurées se creuser plus vite. En 2025, l'écart de protection dans

cette région du monde a ainsi augmenté de 11 %, pour atteindre 90 milliards de dollars.

Cette différence croissante s'explique par la valeur des biens exposés aux catastrophes naturelles, qui ne cesse d'augmenter. « Le déficit de protection continue de se creuser, car il y a tout simplement plus à protéger », indique l'institut Swiss Re dans son rapport.

Retrait des assureurs

Au niveau mondial, l'indice de résilience - qui estime dans quelle mesure la protection d'assurance privée disponible couvre les besoins de protection - progresse effectivement légèrement, à 27,3 % contre 27 % un an plus tôt. « La couverture d'assurance a globalement suivi le rythme de la croissance des risques », soulignent les experts.

Mais toutes les géographies ne suivent pas la même dynamique. En Europe, la couverture d'assurance s'est largement développée au cours de la dernière décennie. En Allemagne, par exemple, « le taux de souscription à l'assurance-incendie et tempête a atteint environ 99 % des bâtiments résidentiels, et l'assurance-inondation couvre désormais 57 % des ménages, contre environ 20 % il y a vingt ans », notent les experts.

A l'inverse, dans certaines géographies très exposées au risque, Swiss Re observe une baisse de la couverture. En Californie, seulement 12 % des polices d'assurance-habitation incluaient



En 2025, les pertes non assurées liées aux catastrophes naturelles ont atteint 424 milliards de dollars, en hausse de 7 % sur un an.

ainsi une garantie tremblement de terre en 2024, contre 30 % en 1994, selon le rapport. Les marchés développés restent toutefois globalement mieux couverts que les pays émergents. En Amérique du Nord, l'indice de résilience atteint

ainsi 40,7 %, contre seulement 9,1 % en Amérique latine. Dans les pays émergents d'Asie, la résilience est encore plus fragile, à 4,7 %.

Pour réduire le déficit de protection des populations contre les catastrophes naturelles, des solu-

tions existent. Swiss Re met notamment en avant l'importance de l'adaptation. Ciblée, elle aurait pour effet de « réduire les pertes » mais aussi de renforcer l'assurabilité. « En Europe occidentale et centrale, [...] les mesures de protection et

d'adaptation aux inondations, telles que les digues ou l'aménagement du territoire, ont contribué à limiter la croissance des pertes assurées, notamment dans des pays comme le Royaume-Uni, la France, la Suisse et l'Autriche », souligne le rapport. ■

Réseaux sociaux Meta déploie largement son agent IA pour les entreprises // P. 23

Mode Le propriétaire de Zara lance sa marque Lefties en France // P. 20

Valeo flambe en Bourse à la faveur de la frénésie autour de l'intelligence artificielle

AUTOMOBILE

Yann Duvert

Une fois n'est pas coutume, un équipementier automobile a provoqué une vague d'enthousiasme sur les marchés. Mercredi, l'action du français Valeo a bondi de plus de 18 %, après la diffusion de deux notes d'analyses, l'une par JP Morgan, l'autre par Jefferies.

Les deux publications mettent notamment en avant le potentiel de croissance de l'entreprise grâce à ses solutions de refroidissement appliquées aux systèmes de stockage d'énergie par batterie (BESS), qui servent par exemple à des établissements comme les hôpitaux, mais surtout aux data centers. Car même si cette activité représente pour l'instant une part marginale de ses reve-

nus, l'essor de l'intelligence artificielle, et donc des besoins en refroidissement, pourrait changer la donne.

Valeo, qui développe des solutions de gestion thermique pour l'automobile, entend en profiter pour l'appliquer à d'autres secteurs d'activités. C'est le cas pour les centres de données « traditionnels », pour lesquels il utilise des solutions à base d'aluminium, plus légères et moins chères que le cuivre.

Un marché de 50 milliards de dollars

Il développe également des « petits data centers » situés à proximité des antennes 5G, qui se refroidissent de manière autonome. Il propose enfin une technologie de refroidissement dite « diphasique » qui exploite le changement d'état du fluide, du liquide au gaz, permettant de

réduire drastiquement le recours à l'eau, un des grands défis de l'essor de l'IA.

Valeo, qui s'est exprimé lors d'une conférence organisée par JP Morgan, semble avoir convaincu son assistance. Et cette diversification hors des frontières de l'automobile pourrait « devenir un facteur clé de succès », selon Jefferies.

D'autant que les opportunités se multiplient. « Valeo a décroché un contrat à vie de 225 millions d'euros pour le refroidissement de batteries avec un client nord-américain, utilisant ses lignes de production existantes et ne nécessitant aucun investissement supplémentaire », note ainsi JP Morgan. Pour appuyer son commentaire, la banque estime que « le marché du refroidissement liquide pour centres de données devrait atteindre 50 milliards de dollars d'ici à 2035 ». ■

en marge

Une histoire de verres de lunettes qui finit mal

Emmanuel Macron et ses lunettes à la « Top Gun » avaient fait le buzz sur les réseaux sociaux. Mais cela n'a pas suffi pour Dalloz Créations, une PME de Saint-Claude (Jura) pionnière des verres polycarbonate pour l'optique qui avait fourni les verres miroir bleu fumé des lunettes d'aviateur Pacific S-01 que portait le président de la République au Forum de Davos, en janvier. Une publicité bienvenue mais également embarrassante pour le groupe italien iVision Tech qui avait racheté ce fabricant français en 2023 : car dans le Jura, Henri Jullien ne compte plus que quatre salariés, et la fabrication 100 % française avait été mise en doute.

On avait alors beaucoup parlé de la maison Henri Jullien, mais moins des verres de Dalloz Créations, sortis de ses ateliers dans la ville voisine de Saint-Claude. Cette PME innovante a été placée en liquidation judiciaire par le tribunal de commerce de Lons-le-Saunier et ses 29 emplois ont été supprimés. Son histoire avait démarré en 1957 avec le projet de Christian Dalloz d'utiliser le polycarbonate en optique. Depuis, Dalloz Créations avait multiplié les innovations dans l'injection du matériau, le polyamide biosourcé ou encore l'intégration d'or et autres matériaux précieux, et investi dans ses capacités de production. Cela n'a pas empêché son chiffre d'affaires de plonger. Il se montait à 3,8 millions d'euros en 2023, 3,6 millions en 2024 et 2,5 millions en 2025. — Monique Clemens (à Besançon)

Les Echos

Anticipez l'évolution de votre secteur. Abonnez vos équipes au temps d'avance.

Découvrez nos offres Entreprises :

abo-entreprises@esechos.fr

Le plan massif de l'Europe pour s'affran

NUMÉRIQUE

Bruxelles lance un plan pour réduire la dépendance technologique de l'UE.

Avec 200 milliards d'euros d'investissement, l'Europe veut renforcer ses capacités et protéger ses données stratégiques.

Fabienne Schmitt
— Bureau de Bruxelles

La Commission européenne a dévoilé, mercredi, son très attendu « paquet souveraineté technologique », un plan d'ensemble inédit, reporté plusieurs fois, pour réduire la dépendance du continent aux géants américains du numérique, au risque de fâcher Washington.

Le diagnostic est sévère : l'UE dépend de fournisseurs non européens pour plus de 80 % de ses produits, services et infrastructures numériques. « Nous ne devrions pas accepter un avenir dans lequel nos infrastructures critiques, nos données sensibles ou notre capacité industrielle dépendent de fournisseurs uniques et dominants en dehors de l'Europe, qui ne proviennent pas de pays partageant les mêmes idées », plaide Henna Virkkunen, dans une tribune publiée dans « Les Echos ».

Le vaste ensemble de mesures couvre quatre domaines : les semi-conducteurs, le stockage et le traitement des données et de l'IA, les logiciels open source et l'énergie nécessaire pour faire tourner tout cela de manière durable.

Pièce maîtresse de cet édifice, une loi sur le développement du cloud et de l'IA entend rééquilibrer en profondeur le rapport de force entre l'UE – et ses principaux acteurs du marché SAP, OVHcloud ou encore Mistral –, et Amazon, Microsoft ou encore Google, lesquels contrôlent aujourd'hui plus de 70 % de ce marché européen.

200 milliards d'euros

Ironie de l'histoire : c'est sans doute à Donald Trump que l'UE doit d'avoir enfin franchi le pas. Pendant des années, les appels à réduire la dépendance numérique du continent s'étaient heurtés au veto des Etats membres les plus atlantistes, qui y voyaient du protectionnisme à peine déguisé. Les sanctions américaines contre des juges de la Cour pénale internationale, privés en quelques heures de leurs cartes bancaires, conjuguées à l'imprévisibilité croissante de Washington, ont eu raison des dernières résistances.

Face à cette vulnérabilité, la nouvelle loi sur le cloud et l'IA introduit un objectif ambitieux : tripler la capacité européenne en centres de données d'ici à 2030 et couvrir l'intégralité des besoins d'ici à 2035. La facture est estimée à 200 milliards d'euros, essentiellement à mobiliser auprès du secteur privé.

Mais le cœur politique du texte est ailleurs. Il instaure une échelle de souveraineté à quatre niveaux, applicable à l'ensemble du secteur public et graduant les exigences

selon la sensibilité des données traitées. Au bas de l'échelle, les données des administrations doivent simplement être stockées en Europe, un seul que les géants américains du cloud satisfont déjà.

Au niveau suivant, toute possibilité pour un pays tiers d'accéder aux données ou d'interrompre le service doit être exclue : c'est la réponse directe à la crainte, de plus en plus obsessionnelle dans les capitales européennes, de se voir couper du jour au lendemain l'accès à des services numériques critiques.

Une centrale d'achat cloud

Plus haut encore, le prestataire doit être détenu et contrôlé par des entités européennes, sauf pour les pays partenaires jugés fiables, comme le Japon ou le Royaume-Uni, qui pourraient obtenir une reconnaissance équivalente. Pas les Etats-Unis, tant que le Cloud Act reste en vigueur. Et au sommet, réservé à la défense et aux fonctions régaliennes les plus critiques, le contrôle doit s'étendre à l'ensemble de la chaîne logicielle.

Chaque Etat membre devra évaluer ses systèmes d'information à l'aune de ce cadre et leur assigner un niveau, sans toutefois être contraint dans le choix des mesures correctives. Une souplesse qui inquiète déjà ceux qui craignent que certaines capitales ne fassent le minimum syndical.

La nouvelle loi introduit un objectif ambitieux : tripler la capacité européenne en centres de données d'ici à 2030.

Le texte prévoit par ailleurs que la Commission joue le rôle de centrale d'achat cloud pour les institutions et les Etats membres, et, sujet explosif, introduit des critères non tarifaires dans les marchés publics sensibles qui pourraient mécaniquement écarter les géants américains des contrats les plus stratégiques.

Sur le volet IA, le texte cible trois domaines prioritaires : la robotique, les applications industrielles et la course aux grands modèles génératifs, celle où s'affrontent ChatGPT, Gemini et leurs rivaux. L'ambition affichée : créer « l'équivalent d'un CERN pour l'IA », un grand programme qui réunirait les meilleurs chercheurs européens autour des machines les plus puissantes, à l'image de ce que le laboratoire de physique de Genève a représenté pour la science du continent.

Bruxelles a pris soin de ne pas rédiger un texte ouvertement anti-américain. Henna Virkkunen insiste : la souveraineté technologique « n'est pas un code pour le protectionnisme ». Les Etats membres garderont par ailleurs une large latitude pour décider des mesures à adopter, une souplesse qui, pour les critiques, risque de déboucher sur le statu quo.

Avant d'entrer en vigueur, l'ensemble du paquet devra être négocié par le Parlement européen et le Conseil, pour un processus d'au moins un an. D'ici là, Trump restera le meilleur argument de Bruxelles pour convaincre les récalcitrants. ■



Trois figures emblématiques de la tech européenne : à gauche, Arthur Mensch, cofondateur et directeur général de Mistral AI ; à droite en haut, Christian Klein, PDG de SAP ; en bas, Octave Klaba, président du conseil d'administration d'OVH.

La difficile reconquête des semi-conducteurs

La Commission européenne a présenté une nouvelle loi sur les semi-conducteurs, le « Chips Act 2.0 », pour réduire sa dépendance technologique.

Le deuxième acte européen sur les puces (ou « Chips Act 2.0 ») s'ouvre sur un constat d'échec. Adoptée en 2023 en pleine fièvre post-Covid, la première loi sur les semi-conducteurs avait l'ambition de porter la part de marché européenne à 20 % de la production mondiale d'ici à 2030.

Raté, ou presque. Si le texte a permis de déclencher 52 milliards d'investissements et de créer 46.000 emplois directs et indirects, selon Bruxelles, l'Europe plafonne aujourd'hui à 10,5 % et la cible des 20 % apparaît désormais hors d'atteinte. D'autant que la révolution de l'intelligence artificielle a fait exploser la demande mondiale de puces, rendant toute progression relative d'autant plus difficile.

Pis : pour ce qui est des puces avancées qui alimentent les modèles d'IA, le Vieux Continent est à zéro, et dépend surtout de Taiwan et son acteur phare TSMC, mais aussi des Etats-Unis.

Depuis quelques années, le décor a aussi radicalement changé. La politique agressive de la Chine mais aussi des Etats-Unis, qui n'ont pas hésité à transformer la dépendance technologique de l'Union européenne en levier de pression, a définitivement convaincu le Vieux Continent de l'urgence à reprendre le contrôle

des infrastructures numériques. D'où la décision de Bruxelles, annoncée mercredi, de lancer une nouvelle loi sur les semi-conducteurs, plus ambitieuse et surtout bâtie sur une logique radicalement différente : la demande – là où la première version misait presque exclusivement sur l'offre (financer des usines, soutenir la R&D, attirer des fabricants).

Le Darpa américain comme modèle

« Le Chips Act 2.0 stimulera la demande, consolidera les chaînes d'approvisionnement et réduira également les charges administratives », a promis Henna Virkkunen, vice-présidente de la Commission. Plusieurs mécanismes inédits sont déployés, comme les « accélérateurs de demande », visant à connecter fabricants de puces et utilisateurs finaux via des contrats d'approvisionnement à long terme pour stimuler l'utilisation de puces conçues et fabriquées dans l'Union européenne.

Des « grands challenges », inspirés du modèle Darpa américain, récompenseront non plus des heures de recherche, mais des résultats tangibles : une prime pour un prototype commercialisable, pas une subvention à la feuille de temps. Un premier challenge sur les puces IA a déjà été lancé.

Surtout, le texte introduit des « projets stratégiques », y compris transfrontaliers, désignés par la Commission, réservés en principe aux entités établies dans l'UE, sur la base de critères stricts de souveraineté technologique et d'intérêt commun européen. Bruxelles

entend ainsi concrétiser une ambition majeure : la construction d'une fonderie ouverte pour la fabrication de semi-conducteurs dans les dix ans.

L'affaire Nexperia

Derrière ces mesures se cache une obsession géopolitique : le scénario cauchemard où un pays tiers couperait l'accès de l'Europe à des composants critiques. L'affaire Nexperia en est l'illustration parfaite : quand La Haye a pris le contrôle de ce fabricant de puces néerlandais contrôlé par des intérêts chinois, Pékin a répliqué en imposant un embargo sur ses exportations de composants, menaçant directement les lignes de production automobiles européennes. Un avant-goût saisissant de ce que pourrait être une véritable « coupure »...

Pour éviter un tel scénario, la nouvelle loi introduit des obligations de diversification des sources d'approvisionnement pour les secteurs critiques et renforce le dispositif de surveillance des chaînes

d'approvisionnement en puces. Un nouveau « forum de suivi » de ces dernières, sorte d'observatoire européen des semi-conducteurs, permettra à Bruxelles de détecter les tensions avant qu'elles ne dégènerent en crise.

Et si elle survient quand même, la Commission se doterait de pouvoirs inédits : contraindre des fabricants à suspendre leurs contrats commerciaux pour produire en priorité des composants critiques et organiser des achats groupés au bénéfice des Etats membres en difficulté.

Un fonds européen dédié à la tech

Reste la question du financement. L'ambition a un prix : 120 milliards d'euros d'investissements publics et privés d'ici à 2035, chiffre la Commission. Elle mise sur un mix combinant fonds européens, aides d'Etat coordonnées et capitaux privés, avec, en nouveauté, une réflexion ouverte sur la création d'un grand fonds européen en capital-actions dédié à la tech.

Enfin, sur la commande publique, Bruxelles avance avec prudence : plutôt qu'une « préférence européenne » jugée trop clivante, le texte introduit une notion de « valeur ajoutée européenne ».

Une manière d'orienter les achats publics vers les acteurs investissant sur le sol européen, sans pour autant fermer la porte aux partenaires américains ou asiatiques. L'équilibre entre affirmation stratégique et ménagement des alliés reste, plus que jamais, le grand exercice d'équilibriste de Bruxelles. — F. Sc.

Les Echos
Le Parisien
SERVICES

DIFFUSEZ VOS ENQUÊTES PUBLIQUES DANS LES ECHOS

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

« Le Chips Act 2.0 stimulera la demande et réduira [...] les charges administratives. »

HENNA VIRKKUNEN
Vice-présidente de la Commission

chir de la tech américaine

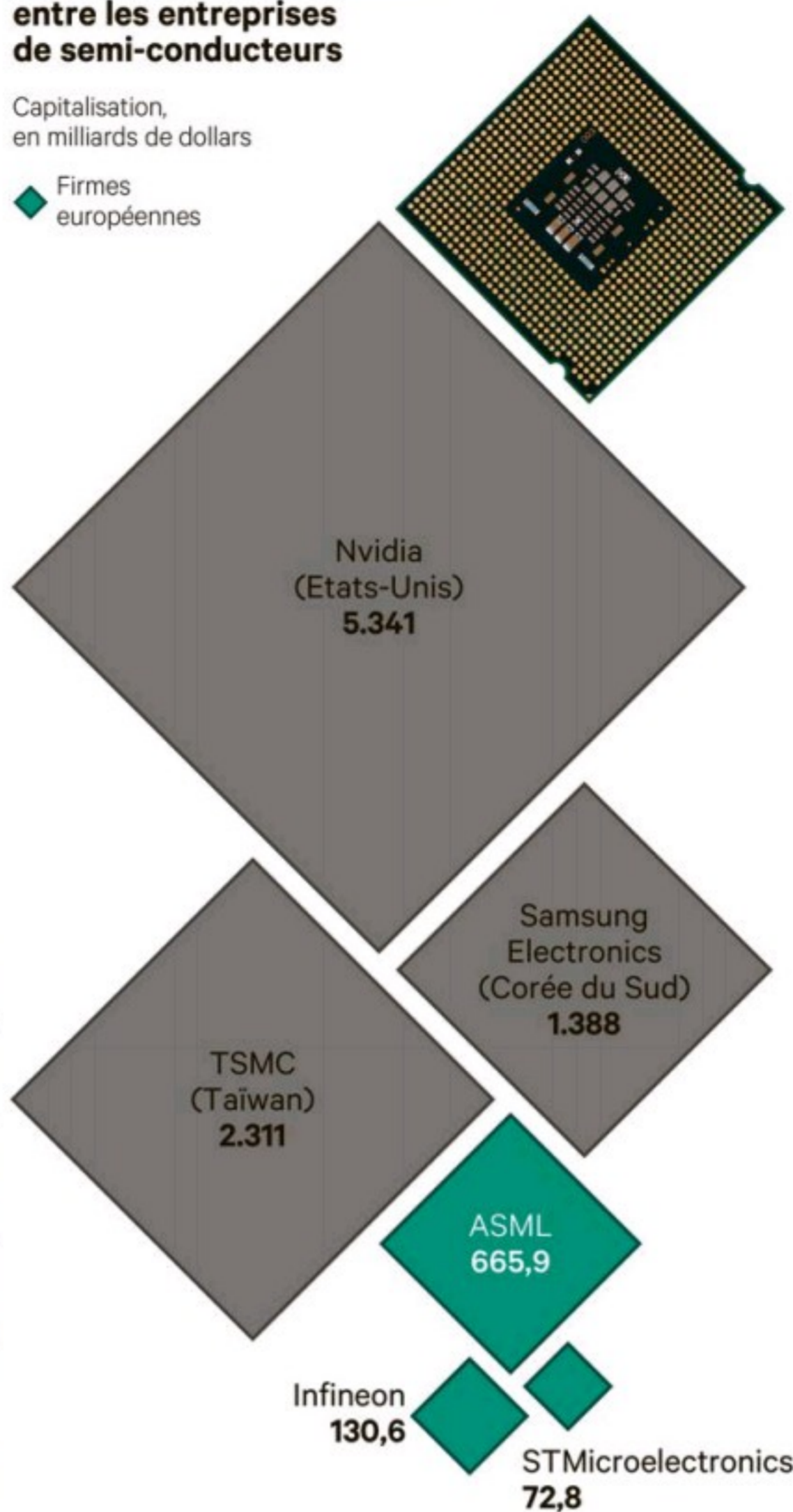


Eric Tschering/REA - Uwe Anspach/DPA/Sipa - Bruno Levy/Challenges - REA

Le grand écart de valorisation entre les entreprises de semi-conducteurs

Capitalisation, en milliards de dollars

◆ Firmes européennes



LES ECHOS / SOURCE : BLOOMBERG

Casse-tête souverain

LE FAIT DU JOUR ÉCONOMIQUE
de David Barroux



La souveraineté ne se décrète pas, elle se construit. Mais cela prend du temps et des moyens financiers colossaux. Longtemps insouciant, bercés par l'illusion d'une mondialisation heureuse et de la fin de l'histoire, les Européens ne se sont guère préoccupés des questions de souveraineté. On pouvait tout acheter en Chine, importer notre gaz de Russie, notre pétrole d'Arabie saoudite, s'abriter sous le parapluie militaire américain et compter sur les géants californiens de la tech pour répondre à l'essentiel de nos besoins numériques. L'invasion de l'Ukraine par la Russie puis le déclenchement d'une nouvelle guerre dans le Golfe nous ont rappelé à quel point le destin énergétique européen n'est pas entre nos mains. Et la multiplication des points de tension avec Donald Trump prouve aux Européens qu'en matière de défense comme de numérique, nous ne pouvons plus nous payer le luxe d'être totalement les otages d'un allié devenu imprévisible. L'Europe s'était endormie. Elle est en train de se réveiller. Prendre conscience que nous sommes dans des situations de dépendance inacceptables est un premier pas. Mais cela n'est pas suffisant. Si nous voulons que la donne change, nous devons agir en ayant déjà à l'esprit que notre réponse ne peut être que collective. Pris individuellement, les 27 pays de l'Union européenne sont trop petits pour relever de tels défis. Passer du constat à l'action collective n'est cependant pas la force de l'Europe. Nos habitudes,

nos institutions, nos divisions, nos différences font que nous sommes systématiquement lents et incomplets dans nos réponses. Bâter une vision et un compromis prend du temps. Pendant que le reste de la planète avance, nous discutons pour souvent ne finir par aboutir que trop tard sur un plus petit dénominateur commun. Nous pouvons cependant déjà reconnaître que nous ne partons pas de zéro sur de nombreux dossiers. Dans l'énergie, la défense, la santé, l'aéronautique, les transports ou le spatial, nous disposons à la fois de technologies de pointe et de grands groupes qui peuvent défendre nos intérêts. Et les défendre bien mieux si nous en faisons une priorité. Sur d'autres fronts, notre retard est tel qu'il serait illusoire de croire que nous pourrions le combler. Dans de nombreux secteurs technologiques, nous n'allons pas pouvoir nous passer de l'Asie comme des Etats-Unis. Pour ne pas être à leur merci, nous devons donc nous assurer que sur certains composants ou éléments critiques, nous disposons nous aussi d'une forme de capacité de nuisance. Que certains nous punissent et nous pouvons, par exemple, bloquer les livraisons de machines de lithographie d'un ASML devenu première entreprise européenne en termes de capitalisation boursière. Enfin, sur des sujets comme les data centers ou les terres rares, nous pourrions combler une grande partie de notre retard en débloquent des moyens financiers et de la commande publique, ou en jouant de l'arme de la régulation pour freiner certains ou permettre à d'autres d'accélérer, en mettant en place par exemple des procédures d'exception pour les autorisations des data centers. Nous ne sommes pas impuissants mais nous devons agir. ■

Bruxelles veut maîtriser la soif d'énergie de l'intelligence artificielle

La Commission a dévoilé une feuille de route pour numériser le secteur énergétique. Le texte entend faire de l'IA le levier d'une énergie plus propre, moins chère et plus sûre.

L'équation que tente de résoudre Bruxelles a quelque chose de vertigineux. L'intelligence artificielle promet de révolutionner la gestion des réseaux énergétiques et de faire baisser les factures. Mais elle dévore une quantité astronomique d'électricité. La feuille de route stratégique pour la numérisation et l'IA dans le secteur de l'énergie, publiée mercredi dans le cadre du grand paquet « souveraineté technologique » dévoilée par la Commission européenne le même jour, entend réconcilier ces deux réalités.

L'urgence est réelle. Les centres de données consomment déjà 2,5 % de l'électricité de l'UE - plus de 20 % en Irlande, un record mondial qui alourdit les factures des ménages. Et ce n'est qu'un début. « En 2024, les centres de données de l'UE ont consommé suffisamment d'électricité pour alimenter près de 20 millions de foyers européens. D'ici à 2030, cette demande sera plus que doublée. Nous devons gérer cela de manière durable et responsable », a déclaré Dan Jorgensen, commissaire européen à l'Énergie.

La feuille de route prévoit de tripler la capacité européenne en data centers d'ici cinq à sept ans, mais pas à n'importe quel prix. Bruxelles impose un cadre environnemental

strict : notation énergétique obligatoire, gestion de l'eau, récupération de chaleur perdue.

Les opérateurs devront signer des accords tripartites avec les acteurs de l'énergie et les pouvoirs publics pour renforcer le réseau électrique plutôt que le fragiliser. Quatorze associations ont déjà signé une déclaration d'intention. « Si nous utilisons seulement la moi-

Les data centers consomment déjà 2,5 % de l'électricité de l'UE - plus de 20 % en Irlande, un record mondial.

tié de la chaleur résiduelle des data centers, nous pourrions chauffer 4 millions de foyers européens », a lancé Dan Jorgensen. Le potentiel est là. Il s'agit désormais de le saisir.

Côté réseaux, l'IA entre en scène. La Commission veut des modèles entraînés sur des données énergétiques européennes pour intégrer les renouvelables, désengorger les lignes et faire baisser les coûts. Première concrétisation : le projet AI grids, lancé avec 48 organisations et 50 millions d'euros via Horizon Europe.

Les gains potentiels donnent le vertige : 71 milliards d'euros d'économies annuelles grâce à la flexibilité pilotée par l'IA, jusqu'à 3.000 euros par an pour les propriétaires de véhicules électriques en

recharge bidirectionnelle et 300 térawattheures économisés chaque année dans les bâtiments, soit l'équivalent de la consommation électrique de pays entiers.

Enfin, l'UE veut aussi libérer la donnée énergétique, aujourd'hui « fragmentée, enfermée dans des silos », via un cadre européen d'échange transfrontalier, indispensable pour faire tourner ces nouveaux modèles d'IA.

Enjeux géopolitiques

Cette feuille de route ne se lit pas hors-sol. La Commission veut des modèles d'IA souverains, développés par des acteurs européens sur des données européennes, pour éviter de troquer une dépendance énergétique contre une dépendance numérique.

Le message aux géants américains est clair, même diplomatiquement enrobé : Amazon, Microsoft et Google sont bienvenus, à condition de respecter les objectifs climatiques européens. Cela implique de s'appuyer sur des sources d'énergie renouvelables et nucléaires. Une exigence qui ne manquera pas d'alimenter les tensions avec Washington, déjà critique des ambitions régulatrices de Bruxelles.

Pour financer l'ensemble, la Commission évalue les besoins à 20 milliards d'euros en investissements publics et privés. Une enveloppe dont la traduction concrète dépendra des après négociations sur le prochain budget européen. Le chantier est à peine ouvert. L'urgence, elle, est bien là. — F. Sc.

ROBECO

The Investment Engineers

Robeco Global Stars Equities Fund N.V. Rolinco N.V.

(sociétés d'investissement à capital variable de droit néerlandais, les « Sociétés »)

Lors des assemblées générales annuelles des actionnaires tenues le 27 mai 2026, les dividendes suivants par action ont été fixés au titre de l'exercice 2025 :

	ISIN	Montant brut en euros	Impôt sur les dividendes
Robeco Global Stars Equities Fund - EUR E	NL0000289783	1,40	15 %
Rolinco - EUR E	NL0000289817	1,00	15 %

Il est conseillé aux actionnaires non assujettis à l'impôt néerlandais de prendre contact avec leur propre conseiller pour les conséquences de la retenue de 15 % au titre de l'impôt néerlandais sur les dividendes sur leur situation personnelle.

Dans ce cadre, le schéma suivant s'applique :

	Agent de transfert	Euronext	Note explicative
Date d'arrêté	8 juin 2026	11 juin 2026	Les actions émises jusqu'au jour ouvrable du 8 juin 2026 inclus sont éligibles pour le paiement de dividendes. Euronext utilise les positions traitées au 11 juin 2026.
Date ex-dividende	9 juin 2026	10 juin 2026	Le cours par action sera coté ex-dividende à partir du jour ouvrable du 9 juin 2026. Le cours par action du jour ouvrable du 9 juin 2026 sera publié le 10 juin 2026. Euronext publie ce cours avec la date du 10 juin 2026.
Inscription pour le réinvestissement	22 juin 2026	22 juin 2026	Date limite d'inscription pour le réinvestissement des dividendes
Date de cours de réinvestissement	24 juin 2026	25 juin 2026	Le jour ouvrable pour le réinvestissement est fixé au 24 juin 2026. L'exécution auprès d'Euronext aura lieu le 25 juin 2026.
Mise en paiement du dividende en espèces et en titres	29 juin 2026	29 juin 2026	

L'établissement payeur est ING Bank N.V. à Amsterdam. Pour de plus amples informations, vous pouvez vous adresser à BNP Paribas Securities Services, 9 rue du Débarcadère, 93500 Pantin.

Les conseils d'administration

Rotterdam, le 4 juin 2026

Après cinq années d'emballlement, le prix des voitures neuves recule enfin

AUTOMOBILE

Le prix moyen d'un modèle sorti d'usine a baissé de 2 % en 2025.

Une tendance qui pourrait bien se poursuivre cette année.

Lionel Steinmann

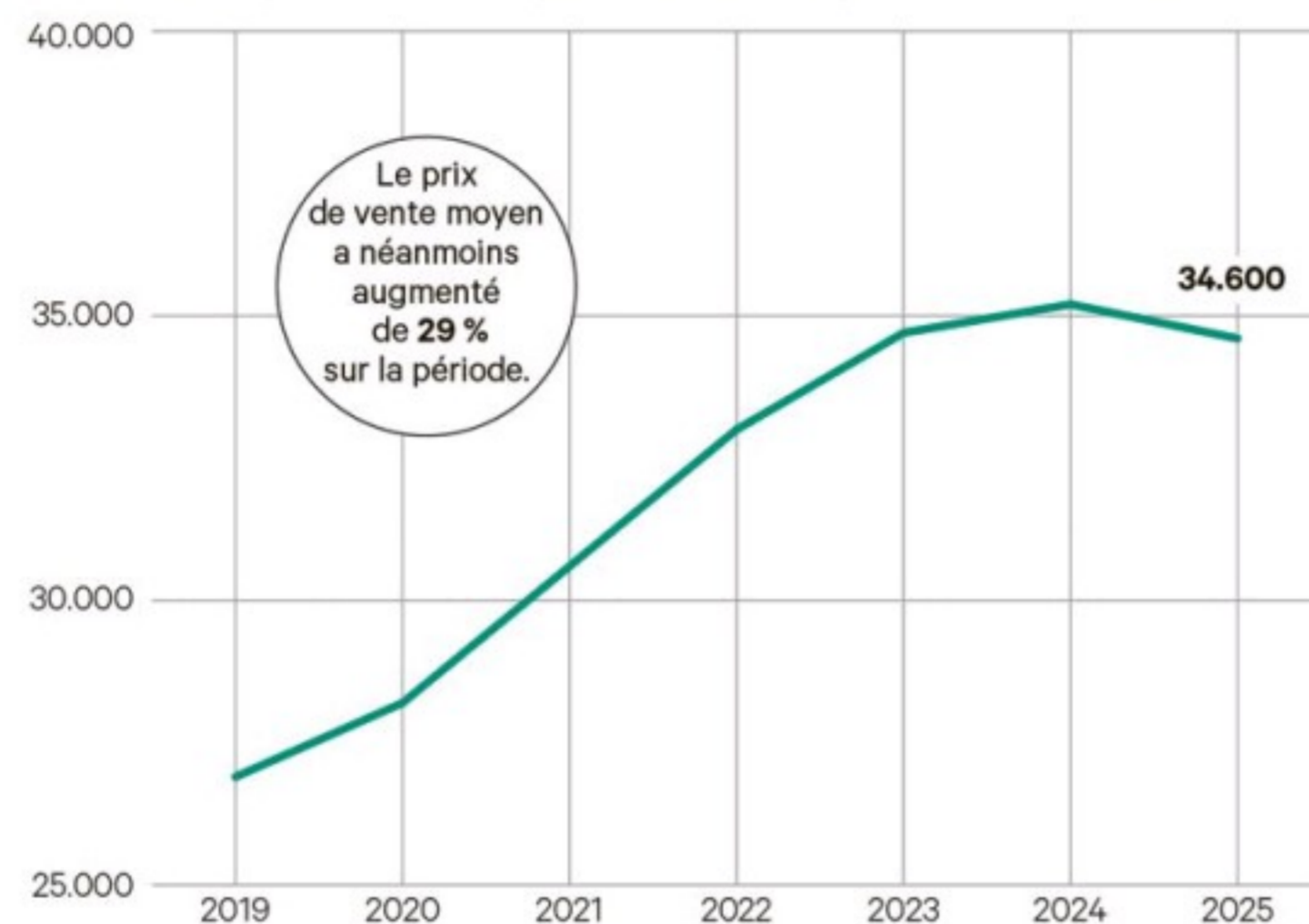
Le prix moyen des voitures neuves repart enfin à la baisse. Après cinq années consécutives de hausse nettement supérieure à l'inflation, le montant moyen à déboursier pour acheter un véhicule de première main a légèrement reculé en 2025 en France, et la tendance pourrait se poursuivre cette année.

Selon une étude publiée mercredi par l'Institut Mobilités en transition et le cabinet C-Ways, le prix catalogue moyen d'une voiture neuve (hors remises commerciales, aides et malus) s'établissait l'an dernier à 34.600 euros. C'est 580 euros de moins qu'en 2024 (-2%).

Les auteurs de l'étude estiment qu'une partie de cette baisse est paradoxalement due... à une augmentation de certaines taxes. Le gouvernement a en effet alourdi l'an dernier la fiscalité sur les hybrides rechargeables, en les soumettant au malus masse et en les privant d'un régime favorable pour les

Voitures neuves : le prix moyen a baissé pour la première fois depuis 2019...

Prix de vente moyen* des véhicules particuliers neufs acquis en France, en euros



*Prix TTC, hors remises, aides et malus

voitures de fonction. Conséquence, la part de ces modèles plus coûteux à l'achat a chuté dans les immatriculations, ce qui a fait baisser le prix de vente moyen.

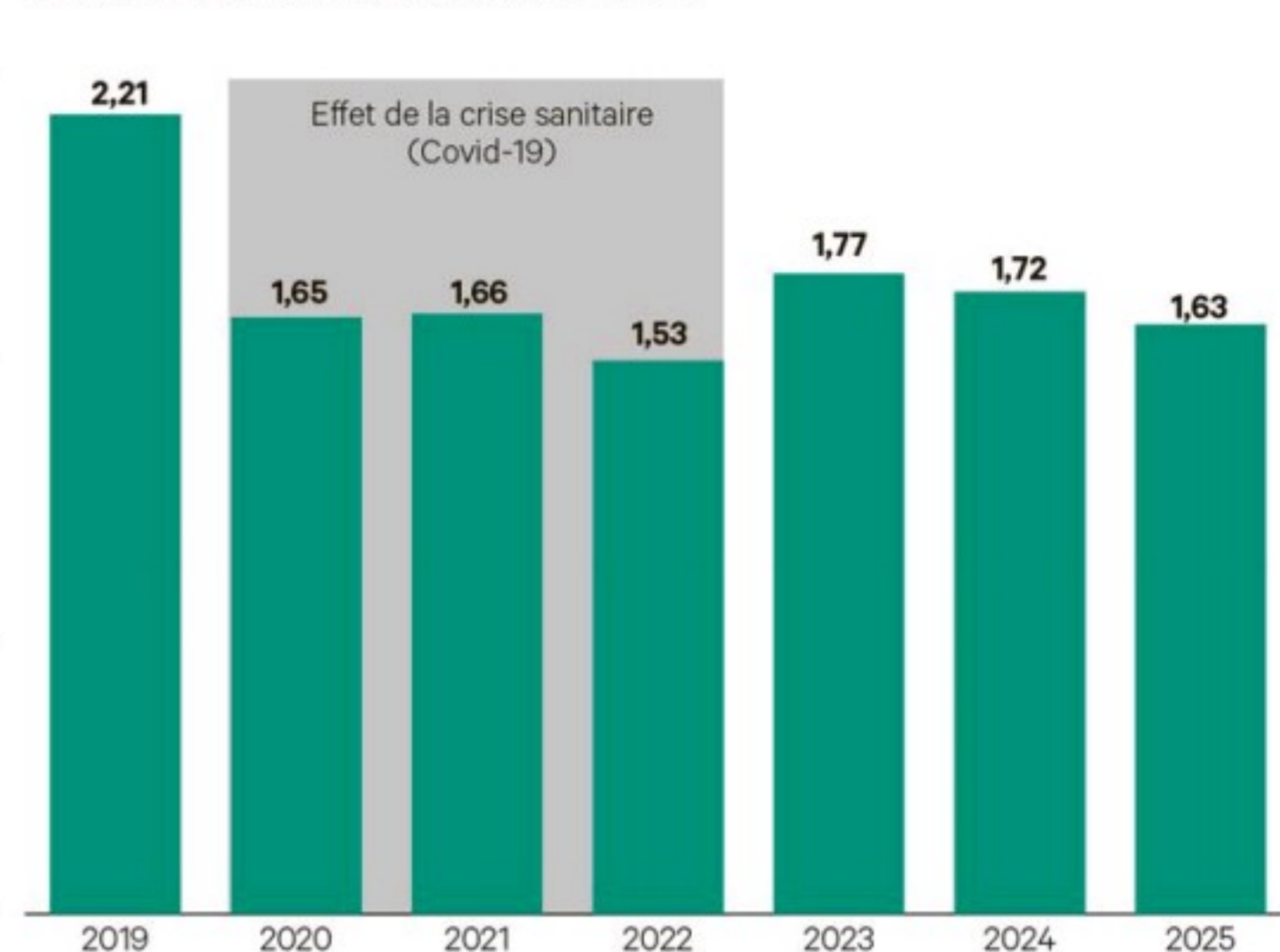
Par ailleurs, les industriels ont amorcé un virage dans leur politique tarifaire. Après plusieurs années de progression sensible (qu'ils justifiaient par les réglemen-

tations imposées par Bruxelles), plusieurs constructeurs ont révisé leur prix à la baisse l'an dernier, avec un effet sur l'étiquette de 250 euros de moins par véhicule en moyenne.

Cette inflexion s'explique par la nécessité de répliquer à des marques chinoises très agressives sur le plan commercial, mais aussi de regonfler des volumes qui ont beau-

... et les ventes diminuent encore

Nombre de voitures neuves vendues, en millions



* LES ECHOS / SOURCE : INSTITUT MOBILITÉS EN TRANSITION

coup souffert depuis la crise sanitaire. Avec seulement 1,63 million de voitures particulières immatriculées l'an dernier, le marché français affiche un recul de 26% depuis 2019.

Les classes moyennes chassées du marché

Dans le même temps, le prix moyen a augmenté de 29%, malgré les -2% de 2025. Cette poussée est due à la stratégie de montée en gamme des constructeurs, à l'inflation des coûts de production et à la hausse des ventes de voitures électriques et hybrides rechargeables, qui coûtent plus cher à l'achat. Cette flambee des prix, supérieure à l'inflation de 10 points sur la période, a forcé

les classes modestes et moyennes à se reporter sur l'occasion. Les 40% de Français aux revenus les plus faibles ne représentent plus qu'un acheteur sur dix de voitures neuves, contre un quart en 2019.

Pour retrouver ce public et relancer les ventes, la courbe des prix doit donc continuer de s'assagir. Plusieurs indices laissent penser que la tendance devrait se maintenir cette année. Plusieurs grands groupes ont ainsi amplifié leur politique de rabais, à l'image de Stellantis, qui a raboté début 2025 le prix de l'Opel Corsa ou de la Fiat Pandina.

Par ailleurs, après quatre années de hausse, le prix moyen des voitures électriques a reculé l'an dernier

de 4%, à 39.000 euros (avant aides) grâce à l'arrivée d'un contingent de modèles plus petits et abordables : Renault 5, Citroën e-C3, Hyundai Inster... Cette tendance devrait encore s'amplifier cette année, avec le lancement, entre autres, de la Renault Twingo.

Enfin, le barème des malus masse et CO₂ a de nouveau été durci cette année, afin de décourager l'achat des voitures les plus lourdes et les plus polluantes, avec un surcoût pouvant désormais aller jusqu'à 80.000 euros. Les modèles ciblés figurant parmi les plus chers, leur recul dans les immatriculations devrait également faire baisser la moyenne des prix de vente. ■

annonces judiciaires & légales

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté - Égalité - Fraternité

AVIS D'ENQUÊTE
PUBLIQUE

COMMUNE DE RUEIL-MALMAISON

Avis d'ouverture d'une enquête publique unique relative à la déclaration de projet emportant mise en compatibilité du plan local d'urbanisme de Rueil-Malmaison concernant le projet de construction de logements sis 31-41 rue Gallieni à Rueil-Malmaison

Par arrêté préfectoral, il sera procédé du lundi 22 juin 2026 à 8h30 au mercredi 15 juillet 2026 à 12h00, soit pendant 23 jours consécutifs, à une enquête publique unique relative à la déclaration de projet mise en œuvre par l'Etat (ministère des Armées) et emportant mise en compatibilité du plan local d'urbanisme (PLU) de Rueil-Malmaison afin de réaliser un projet de construction de logements situé 31-41 rue Gallieni à Rueil-Malmaison.

Ce dossier ne contient pas d'étude d'impact.

Le siège de l'enquête est fixé à la mairie de Rueil-Malmaison - Hôtel de ville - 13 boulevard Foch - 92500 Rueil-Malmaison.

Le président du tribunal administratif de Cergy-Pontoise a désigné Madame Françoise PATRIGEON en qualité de commissaire enquêteur titulaire et Monsieur Rémy PIEDVACHE en qualité de commissaire enquêteur suppléant.

Pendant toute la durée de l'enquête publique, un exemplaire du dossier comprenant notamment une notice explicative portant sur l'intérêt général du projet, une notice explicative précisant le contenu de la mise en compatibilité du PLU de Rueil-Malmaison, la décision de la direction régionale et interdépartementale de l'environnement, de l'aménagement et des transports d'Ile-de-France n°DRIEAT-SCDD-2025-112 du 24 juin 2025 dispensant le projet de réaliser une évaluation environnementale et le procès-verbal de la réunion d'examen conjoint du 23 janvier 2026, sera déposé à la mairie de Rueil-Malmaison.

Chacun pourra prendre connaissance de ce dossier et consigner ses observations sur un registre d'enquête déposé au siège de l'enquête, fixé à la mairie de Rueil-Malmaison à l'adresse précédemment indiquée.

Du lundi 22 juin 2026 au dimanche 5 juillet 2026, l'accueil de la mairie de Rueil-Malmaison est accessible aux jours et aux horaires suivants :

- les lundis, de 8h30 à 12h00 et de 13h30 à 18h00,
- du mardi au vendredi, de 8h30 à 18h00,
- les 1^{er} et 3^{ème} jeudi de chaque mois, de 8h30 à 20h00,
- les samedis, de 8h30 à 12h30.

A compter du 6 juillet 2026 et jusqu'au 15 juillet 2026, l'accueil de la mairie de Rueil-Malmaison sera accessible aux jours et aux horaires suivants :

- du lundi au vendredi, de 8h30 à 12h00 et de 13h30 à 18h00,
- le samedi, de 8h30 à 12h30.

Dans les mêmes conditions, le dossier sera également consultable à partir d'une tablette électronique.

Au plus tard, à compter de la date d'ouverture de l'enquête publique et pendant toute la durée de celle-ci, les pièces du dossier soumis à l'enquête seront par ailleurs mises à

disposition du public :

- sur le site dédié au projet : <https://www.registre-numerique.fr/construction-logements-gallieni-rueil-malmaison>
- sur le site internet de la préfecture des Hauts-de-Seine : <https://www.hauts-de-seine.gouv.fr/Publications/Annonces-avis/Enquetes-publiques/Enquetes-publiques-2026-projets/RUEIL-MALMAISON>

Pendant trois permanences, le commissaire enquêteur recevra en personne, les observations du public à la mairie de Rueil-Malmaison, durant les créneaux suivants :

- le lundi 22 juin 2026, de 9h00 à 12h00,
- le jeudi 2 juillet 2026, de 17h00 à 19h30,
- le mercredi 15 juillet 2026, de 9h00 à 12h00.

Des observations et propositions pourront aussi être envoyées par écrit à l'attention personnelle du commissaire enquêteur, au siège de l'enquête. Ces observations et propositions seront annexées au registre d'enquête.

De plus, le public pourra faire parvenir ses observations et propositions :

- sur le registre d'enquête dématérialisé accessible à l'adresse : <https://www.registre-numerique.fr/construction-logements-gallieni-rueil-malmaison>
- ou à l'adresse de courriel : construction-logements-gallieni-rueil-malmaison@mail.registre-numerique.fr

Les observations et propositions du public transmises par voie électronique seront consultables sur le registre dématérialisé précité.

Les observations adressées par voie postale ainsi que les observations écrites seront consultables au siège de l'enquête. Les observations du public déposées sur le registre d'enquête publique, sont consultables et communicables aux frais de la personne qui en fait la demande pendant toute la durée de l'enquête.

Le rapport et les conclusions du commissaire enquêteur seront tenus à disposition du public, à réception et pendant un an à compter de la clôture de l'enquête, à la préfecture des Hauts-de-Seine (direction de la citoyenneté et de la légalité - bureau de l'environnement, des installations classées et des enquêtes publiques) et à la mairie de Rueil-Malmaison, siège de l'enquête, ou pourront être consultés sur le site internet de la préfecture des Hauts-de-Seine, à l'adresse : <https://www.hauts-de-seine.gouv.fr/Publications/Annonces-avis/Enquetes-publiques/Enquetes-publiques-2026-projets/RUEIL-MALMAISON>

Le projet de construction de logements situé 31-41 rue Gallieni à Rueil-Malmaison pourra faire l'objet d'une déclaration de projet emportant mise en compatibilité du plan local d'urbanisme de Rueil-Malmaison prise par arrêté du préfet des Hauts-de-Seine, ou l'objet d'une décision de refus.

Toute information relative au dossier d'enquête publique concernant ce projet de construction de logements pourra être demandée à la personne suivante :

Société Nové
Monsieur Nicolas TESSIER
6/8 rue Firmin Gillot
75015 PARIS
Téléphone : 06 45 88 74 41

Le préfet,

EP 26-0435 / contact@publilgal.fr

Chez Renault, la R5 électrique fait de l'ombre à la nouvelle Clio

La nouvelle génération de la Clio, traditionnelle locomotive de la marque au losange, voit ses immatriculations s'effriter depuis quelques semaines, malgré des ventes en forte progression chez les particuliers. Sa cousine à batterie continue de faire des étincelles.

Le carton de la R5 électrique fait-il de l'ombre à la nouvelle Clio de Renault ? Alors que le succès de la citadine à batterie prend de l'ampleur, les ventes générées depuis quelques semaines par sa cousine thermique, best-seller traditionnel de la marque, sont un peu moins resplendissantes qu'en 2025. Dans le détail, les statistiques dépeignent un modèle qui plaît toujours autant, mais qui pâtit de la mutation du marché français.

Les attentes générées par la sixième génération de la Clio, arrivée dans les concessions françaises fin 2025, sont élevées. Depuis la première version apparue il y a trente-six ans, la citadine polyvalente s'est imposée comme la locomotive des ventes de la marque, qui en a écoulé 17 millions d'exemplaires au total.

Ces deux dernières années, la Clio Va surfé de surcroît sur un lifting de mi-vie très réussi, qui lui a assuré la première place des ventes non seulement en France (avec 100.000 exemplaires vendus et 6,1% de part de marché), mais aussi en Europe. La barre est donc haute pour celle qui suit. Les premiers mois ont répondu aux attentes, même si la

lecture des chiffres est compliquée par la vente des derniers exemplaires de la Clio V. Sur les cinq premiers mois de l'année, la nouvelle génération du modèle totalise 3,2% de part de marché en France, et l'ancienne 2,4%, soit 5,6% au total.

Avec 37.000 exemplaires écoulés, les immatriculations des deux modèles sont toutefois en retrait par rapport aux 42.000 livraisons de la Clio V sur la même période l'an dernier. Surtout, la nouvelle venue semble marquer le pas : sa part de marché n'est que de 2,8% en mai contre 3,7% en avril et 4% en mars, contre le site Best Selling Cars.

La Clio VI semble marquer le pas : sa part de marché n'est que de 2,8% en mai contre 3,7% en avril et 4% en mars, pointe le site Best Selling Cars.

Dans le même temps, la R5 continue de faire des étincelles. Sur les cinq premiers mois de l'année, elle décroche la cinquième place des ventes toutes motorisations confondues juste derrière la Clio VI, avec 2,5% de part de marché. Les deux voitures étant sur le même segment, l'hypothèse d'une cannibalisation de l'une par l'autre est tentante.

Mais elle ne résiste pas à l'examen des chiffres, en tout cas sur le segment des clients particuliers.

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

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

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

Bouygues, Eiffage et Vinci prêts à s'unir pour construire les réacteurs EPR2 d'EDF

ÉNERGIE

EDF envisage de confier l'ensemble du génie civil de ses six nouveaux réacteurs français aux géants du BTP tricolore, épaulés par NGE et Fayat.

Amélie Laurin et Christophe Palierse

La relance du nucléaire français et l'impératif de la souveraineté énergétique vont-ils se traduire par une union sacrée du BTP tricolore ? Selon plusieurs sources, les géants français du secteur ont constitué un groupement national inédit, en vue de réaliser le génie civil des trois paires d'EPR2 d'EDF.

On parle ici des fondations massives et les bâtiments ultra-sécurisés du « chantier du siècle » voulu par Emmanuel Macron, qui devrait générer plus de 30.000 emplois durant plus d'une décennie. Pour mémoire, la mise en service progressive de six réacteurs nucléaires de nouvelle génération est, à ce stade, prévue à partir de 2038.

Pour le contrat de gros œuvre, estimé à une dizaine de milliards d'euros (en euros de 2020), les trois majors Vinci, Bouygues, Eiffage ont non seulement fait cause commune mais également embarqué NGE et Fayat, les numéros quatre et cinq du secteur, Fayat étant un partenaire régulier du géant Vinci. « C'est l'équipe de France du nucléaire », résume une source. Et cette équipe pourrait remettre son plan de jeu à EDF à la fin de l'été, avec une facture

abaissée de 20 à 30 % par rapport aux prévisions initiales.

« Le projet est en phase finale. Ils ont été présélectionnés et doivent se mettre d'accord sur la manière de travailler ensemble », précise une source. De son côté, « EDF prépare le cahier des charges et le futur contrat, indique une autre source. Les groupes de BTP discutent ensemble depuis un bon moment et l'idée d'un gros contrat commun a germé l'an dernier chez EDF, avec au moins les trois gros du secteur. La liste finale à cinq a été arrêtée il y a quelques semaines ».

Cette alliance spectaculaire bouleverse le scénario initial d'EDF. Bien que novice dans la construction de centrale nucléaire, Eiffage avait remporté seul, en 2023, le lot de génie civil des deux premiers EPR2 à Penly (Seine-Maritime), face au duo Bouygues-Vinci. Un contrat à plus de 4 milliards d'euros portant sur 70 ouvrages. Les travaux d'arasement de la falaise et d'extension sur la mer, commencés en 2024, emploient déjà un millier de personnes.

Si rien n'est encore signé, aucun groupement étranger ne s'est dressé sur la route des acteurs français ces derniers mois, selon nos informations. Les constructeurs français partaient de toute façon avec une longueur d'avance, grâce à leur ancrage local et leur capacité à mobiliser d'importants moyens humains et techniques. Leur consortium a vocation à couvrir les six EPR2. Certes, « Eiffage sera maintenu » pour la première paire, mais il ne sera plus avantagé pour décrocher les suivantes face à ses concurrents, à Gravelines (Nord) et au Bugey (Ain), explique une source. « Eiffage pourrait perdre des petits contrats à Penly et se rattraper

ailleurs », précise un autre proche du dossier.

EDF veut maximiser ses chances de réussite, après le décalage de deux ans du premier béton à Penly et les critiques de l'Autorité de sûreté nucléaire et de radioprotection (ASNR). En début d'année, cette dernière a jugé insuffisantes « la conception et la démarche de dimensionnement des ouvrages de génie civil ».

Le traumatisme de Flamanville

Le changement de pied d'EDF sur les EPR2 vise à optimiser ce programme monumental. Dans le devis « maximum » de 72,8 milliards d'euros (en euros de 2020, soit environ 84 milliards d'euros aujourd'hui) présenté fin 2025, le génie civil fait partie des postes de dépenses revus à la baisse. En parallèle, l'électricien public a augmenté les provisions pour risques, afin de se donner de marges de manœuvre, en cas de dérapage du projet.

Après le traumatisme de Flamanville, le premier EPR français dont le coût a flambé de 3,3 milliards à 27,3 milliards d'euros, et le chantier plusieurs fois prolongé d'Hinkley Point au Royaume-Uni, tous deux opérés par Bouygues, EDF souhaite industrialiser davantage le processus de construction des futurs réacteurs. Objectif : limiter la facture d'ingénierie et de construction à 15-20 milliards à Gravelines et au Bugey, contre 20-25 milliards à Penly. Pour cela, il faudra dupliquer au maximum les différents chantiers afin de tenir les coûts et les délais, le fameux « lead time » cher à Bernard Fontana. Ce capitaine d'industrie a pris les rênes d'EDF il y a un an pour, notamment, débou-



Eiffage a démarré les travaux préparatoires des EPR2 de Penly (Seine-Maritime) en 2024.

Dominique Jacquot - Psa/Sipa

quer le dossier des EPR2 et sécuriser le programme, après le bras de fer entre son prédécesseur Luc Rémond et l'Etat actionnaire. Ce virage s'est concrétisé au printemps avec un appel à manifestation d'intérêts sur le génie civil qui fait explicitement référence à des alliances entre constructeurs.

« L'objectif est de recueillir l'intérêt des groupements d'opérateurs économiques disposant ensemble des capacités de répondre aux besoins d'EDF pour la réalisation des travaux de génie civil du Projet EPR2 », précise le document. « C'est un moyen de mettre la pression sur les groupes de BTP et d'embarquer toute la chaîne pour éviter les surcoûts et de devoir repartir de zéro pour chaque paire d'EPR2 », décrypte une source.

EDF confirme être « engagé depuis plusieurs mois dans une démarche de compétitivité visant à améliorer son offre et le coût du projet EPR2, cette démarche embarque également la supply chain [chaîne d'approvisionnement, NDLR] ». Mais le groupe ne

souhaite pas faire plus de commentaires, « car les échanges avec sa supply chain sont confidentiels ».

Vers huit EPR supplémentaires ?

Les membres du consortium pourraient-ils former une entente susceptible de fermer le marché à des groupes étrangers ? « EDF est très attaché au respect de la loi et de la réglementation et notamment en droit de la concurrence sur tous ses projets », répond l'électricien. Il s'appuie sur la loi d'accélération du nucléaire de 2023 et 2024 qui simplifient certaines procédures. En outre, les consortiums sont fréquemment utilisés pour d'autres grands projets, par exemple dans le rail, pointe une source. Ce modèle est bien connu de Xavier Gruz, qui a œuvré pour le projet ferroviaire du Grand Paris avant d'être nommé, il y a un an, directeur de la maîtrise d'ouvrage d'EDF pour le nouveau nucléaire.

Le programme EPR2 est en tout cas scruté de près par les services de

la concurrence de la Commission européenne qui instruit le dossier d'aides d'Etat, notamment un prêt de la Caisse des Dépôts qui porterait sur 60 % du devis. Bruxelles émet des « doutes » sur plusieurs paramètres du schéma actuel, dans une enquête publique lancée en mai. De son côté, l'Etat français a demandé à EDF d'affiner sa copie, notamment pour justifier les baisses de coûts censées couvrir la hausse des provisions.

Le temps presse pour qu'EDF obtienne le feu vert de la Commission pour l'ensemble du programme, et celui de l'ASNR pour le permis de construire de Penly, afin de prendre une décision formelle d'investissement pour les six EPR2 en fin d'année. Ce jalon est indispensable pour lancer officiellement la construction. A cet horizon, Emmanuel Macron pourrait aussi se prononcer en faveur de huit EPR2 supplémentaires. Une promesse qui n'engagera pas nécessairement ses successeurs, à quelques mois de la fin de son mandat à l'Elysée. ■

Les vols d'engins de chantier explosent en 2025

BTP

En dépit d'une mobilisation des organisations professionnelles et des forces de l'ordre, le vol d'engins de chantier par la criminalité organisée a doublé entre 2024 et 2025 dans le BTP.

En dépit d'une collaboration resserrée entre les professionnels et les forces de l'ordre, le vol d'engins de chantier et de véhicules professionnels - utilitaires, poids lourds - dans le BTP ne cesse de progresser. Leur nombre aurait doublé entre 2024 et 2025, indique le fabricant d'équipements connectés et de service de géolocalisation Coyote dans sa dernière étude annuelle sur le sujet, publiée mercredi.

Sans pour autant quantifier le phénomène, cette enquête, qui combine des données de Coyote et les résultats de celle de l'institut YouGov auprès de 401 entreprises, confirme que les vols se concentrent principalement sur les chantiers (6 sur 10), les engins y étant plus exposés, et qu'ils surviennent principalement la nuit (2 vols sur 3) et le week-end (1 sur 2).

« Des mafias ont compris que nos matériels sont moins bien protégés que les voitures, motos ou camions, et elles se sont professionnalisées en fonction de leur intérêt croissant pour nos matériels, des matériels qui sont sur des sites isolés, loin de tout », analyse Hervé Rebollo, le délégué gé-

ral de l'organisation professionnelle DLR. Celle-ci regroupe les entreprises des secteurs de la distribution, de la location, de la maintenance et des services pour les matériels destinés à la construction et à la manutention.

En pointe dans la lutte contre les vols, DLR a mis en place, début 2025, une commission Halte aux vols dédiée, comprenant notamment des membres d'autres fédérations professionnelles (FFB, FNTP, Evolis, C-MAT), de la gendarmerie nationale et de la police nationale, des assureurs ainsi que de Coyote.

Au moins 4.000 engins volés par an aux loueurs

« Le phénomène est très très difficile à estimer », constate Hervé Rebollo. Même s'il considère comme un « bon chiffre d'actualité » l'évaluation faite par DLR pour 2022, soit « au moins 4.000 » engins volés aux seuls loueurs. Un nombre auquel il faudrait ajouter les vols frappant le matériel en propre des entreprises de BTP. « Les matériels sont repérés en Europe centrale et de l'Est mais aussi en Espagne, au Portugal, et en Afrique. Tout ceci n'est pas nouveau mais a tendance à s'amplifier », poursuit Hervé Rebollo. « Il y a un peu de délinquance de proximité », complète le directeur produits et marketing de Coyote, Stéphane Curtelin.

Comme le rappelle le délégué général de DLR, cette criminalité organisée est facilitée par l'absence d'immatriculation des engins de chantier mais aussi par « des matériels qui ne sont pas systématiquement équipés » de solutions de géolocalisation. « Le vol est difficile à empêcher

parce que nous avons affaire à de la criminalité organisée », admet néanmoins le directeur produits et marketing de Coyote. Mais, ajoute-t-il, « on peut récupérer le matériel » dès lors qu'il est localisable et que l'on s'appuie sur un service de récupération travaillant en concertation avec les forces de l'ordre. Coyote, qui dispose d'une équipe ad hoc, déclare ainsi un taux de récupération de 78 % pour les véhicules professionnels, à comparer à un taux de 91 % pour ceux du grand public. « La rapidité à déclarer le vol est cruciale. Or, pour le BTP, on a un temps de latence avec des vols le week-end, la nuit, sur des chantiers éloignés », explique Stéphane Curtelin.

Autre illustration d'une criminalité qui se renforce, le risque de vol, soit le taux de vols rapporté à une flotte de mille véhicules, a plus que doublé (+108 %) entre 2024 et 2025, selon Coyote. Son étude met aussi en exergue l'intensification des vols de véhicules utilitaires : ils ont représenté 29 % du total des vols l'an dernier, les engins de chantier comptant pour 64 % et les poids lourds pour 7 %. A l'instar des voitures des particuliers, « les véhicules utilitaires

peuvent être revendus comme véhicules d'occasion, en pièces détachées », relève Stéphane Curtelin.

Résultat, « six professionnels du BTP sur dix déclarent avoir déjà craint que ces vols ne mettent en danger la pérennité de leurs activités », selon l'étude de Coyote. S'empilent en effet le coût du remplacement du matériel, le renchérissement de

l'assurance, la paralysie de l'activité ou les pénalités pour retard de chantier. Ainsi, le coût du dernier vol subi atteint 45.000 euros (+45 % en un an). En outre, trois entreprises sur quatre font état d'une perte d'exploitation à la suite d'un vol, son montant s'élevant à 85.000 euros. Dans ce contexte, le délégué général de DLR se préoccupe tout particulièrement

du petit loueur mais aussi de l'artisan et de la PME du BTP. Au-delà des agissements sur les chantiers, la pratique du vol par escroquerie persiste, alerte aussi DLR. Récemment, un loueur du Grand Est a sauvé de peu trois engins, d'une valeur globale de 200.000 euros. Une commande avait été passée par une fausse entreprise... — C. P.

COLLOQUE DE L'UFE

Paris, 23 juin 2026



Ils interviendront au Colloque de l'UFE



Fatih Birol
Agence internationale de l'énergie



Catherine MacGregor
ENIGIE



Bernard Fontana
EDF



Patrick Martin
MEDEF



Marianne Laigneau
Enedis



Emilie Piette
RTE



Alain Le Grix de la Salle
ArcelorMittal



Patrick Pouyanné
TotalEnergies

Merci à nos partenaires

Les Echos
ENTREPRISES

EY
Shape the future
with confidence

L'UFE soutient
Electriciens
Sans Frontières

#ColloqueUFE

Le propriétaire de Zara mise sur sa marque low cost pour défier l'ultra-fast-fashion

MODE

Avec des ouvertures au Royaume-Uni et en France, l'espagnol Inditex entend renforcer sa présence sur le marché des premiers prix, tout en diversifiant son offre.

Cécile Thibaud
— Correspondante à Madrid et Sarah Dumeau

Soigner la montée en gamme et flirter du côté des marques premium, tout en occupant le terrain du côté des premiers prix. C'est le pari du géant espagnol du prêt-à-porter Inditex, qui ouvre l'éventail pour mieux déployer son offre en jouant sur la complémentarité de ses enseignes. La stratégie est payante, et le groupe vient de livrer, mercredi, les résultats d'un premier trimestre 2026 flatteur. Avec un bénéfice de 1,37 milliard d'euros sur la période grâce à un chiffre d'affaires de 8,75 milliards, soit une hausse de 5,8 % par rapport au premier trimestre 2025. C'est Zara, la marque phare du groupe, qui à elle seule génère en moyenne 70 % des ventes, même si le groupe opère aussi sous six autres enseignes : Bershka, Massimo Dutti, Pull & Bear, Stradivarius et Oysho ou encore Lefties.

Fidéliser la clientèle populaire

Cette dernière, marque low cost, née en 1999 pour écouler les stocks invendus, était jusqu'ici la plus discrète de la maison. Mais le vent a tourné, et elle est appelée à jouer un nouveau rôle clé dans la stratégie internationale du groupe face à l'ultra fast-fashion. La voilà en effet désignée pour monter à l'assaut du low cost face à la concurrence de grandes enseignes comme Primark ou Shein.

« Il s'agit pour Inditex de renforcer sa présence dans le segment des offres premiers prix et de ne pas perdre la clientèle populaire, au moment où Zara est en train d'amorcer une montée en gamme, en développant des collections plus pointues et des colla-



Le premier Lefties de l'Hexagone a ouvert le 21 mai dans le centre commercial de Valvert Croix Blanche, en Essonne. Photo Sarah Dumeau

borations avec les créateurs », explique le consultant du secteur de la mode Luis Lara, fondateur de l'agence Retalent.

La revanche est belle pour Lefties, qui est passée d'outlet de pièces dégriffées à la production de collections propres. Jusqu'à présent, l'enseigne était à peine citée dans les rapports annuels du groupe. Elle comptait, début 2026, 215 magasins dont 91 en Espagne, 31 au Portugal et 28 au Mexique, opérant aussi en Turquie, en Europe orientale, dans les pays du Golfe, en Tunisie et au Maroc. La nouvelle feuille de route d'Inditex change la donne et met en lumière la marque, en propulsant son développement international du côté de l'Europe. Lefties reformaté élargit son offre et se déplace vers les centres commerciaux de périphérie, pour développer des

magasins offrant des surfaces de vente très technologisées, associées au support d'une toute nouvelle plateforme d'e-commerce, lancée la semaine dernière.

Quatre nouveaux magasins en 2026

Avec, en première passe d'armes, l'annonce de l'ouverture d'au moins quatre nouveaux magasins en 2026, dont deux en France et deux au Royaume-Uni. Le premier de l'Hexagone a ouvert le 21 mai dans le centre commercial de Valvert Croix Blanche, en Essonne. Si l'enseigne ne souhaite pas encore donner de chiffres sur la fréquentation du magasin, dix jours après l'ouverture, « on est très contents », confie son directeur.

Plusieurs centaines de personnes déambulent en effet dans la

boutique en ce mardi après-midi pluvieux, qui correspond pourtant à la période creuse pour le shopping. Dans les allées, beaucoup de mères accompagnées de jeunes enfants, parfois en poussette, mais aussi quelques jeunes couples et des groupes d'amies. La clientèle familiale est particulièrement ciblée dans cet immense point de vente de près de 4.000 m², comprenant plusieurs espaces dédiés aux vêtements pour enfants, pour bébés et aux accessoires pour la maison.

Dans le magasin flambant neuf, toutes les cabines d'essayage sont équipées de trappes destinées à recevoir les vêtements que les clients ne souhaitent pas acheter. Ils seront ensuite remis sur cintre par un employé du magasin, avant qu'un robot les trie par catégorie

pour faciliter le rangement en rayon. Plusieurs caisses automatiques assurent aussi les paiements et les retours en autonomie. Une manière pour la marque low cost d'économiser sur les frais de personnel.

« Quand j'ai su que Lefties ouvrait ici, j'étais trop contente ! » raconte Shirley, une mère de famille de 34 ans, qui a repéré un pyjama en jersey rose pour sa fille de 7 ans. La cliente connaissait déjà le magasin pour l'avoir fréquenté en Espagne et au Maroc. « Ça ressemble à Zara et Primark, mais je trouve que la qualité est meilleure. Ça tient mieux au lavage, et puis surtout, c'est moins cher ! » juge celle qui confie ne plus s'habiller chez la marque phare du groupe Inditex, devenue hors budget. Avec des pantalons facturés une vingtaine d'euros, des

tee-shirts à 5 euros et des sandales à 10 euros, les tarifs de Lefties s'approchent de ceux du chinois Shein et de l'irlandais Primark. Les comparaisons sont d'ailleurs sur toutes les langues. « Ne prends pas ce chapeau ! Il y en a des plus beaux chez Primark ! » s'exclame Sana, une trentenaire venue du Val-de-Marne, en observant son amie attraper un couvre-chef en paille sur le présentoir. « Je note les prix et j'irai comparer avec Shein », révèle une mère de famille en examinant des tee-shirts.

La revanche est belle pour Lefties, qui est passée d'outlet de pièces dégriffées à la production de collections propres.

Jusqu'à présent, l'enseigne était à peine citée dans les rapports annuels du groupe.

Beaucoup de clients confient acheter aussi sur la plateforme chinoise, comme Noorine, une femme enceinte de 33 ans qui recherche des vêtements pour elle et pour son futur bébé. L'emplacement du magasin, situé à plus de 30 kilomètres de Paris dans une zone industrielle difficilement desservie par les transports en commun, ne dissuade pas les potentiels acheteurs. Ils viennent en majorité en voiture et se garent dans l'immense parking de l'enseigne.

Noorine, qui a appris l'ouverture de Lefties sur les réseaux sociaux, n'a pas hésité à faire trente minutes de route depuis Orly pour « venir voir ce que ça valait ». Tout comme Léa et Alexandre, âgés de respectivement 24 et 30 ans, qui sont déjà venus deux fois depuis l'ouverture, il y a une dizaine de jours, malgré les quarante minutes de trajet qui séparent le magasin de leur domicile. La crise du pouvoir d'achat continue de faire les beaux jours de l'ultra fast-fashion. Inditex ne s'y est pas trompé. ■

17-20 JUIN 2026 / PARIS

Des prises de parole au cœur des enjeux du travail et des compétences

MERCREDI 17 JUIN

BECKY FRANKIEWICZ
President & Chief Strategy Officer
Stage One

RICCARDO BARBERIS
Regional President Northern Europe & France
Black Stage

VENDREDI 19 JUIN

VALÉRIE BEAULIEU
Chief Growth & Innovation Officer
Purple Stage

RUTH HARPER
Chief Marketing & Sustainability Officer
Purple Stage

Hall 7 - 2^{ème} étage - Stand G14

Nouvelles amendes pour la plateforme chinoise Shein

DISTRIBUTION

La Répression des fraudes dénonce des manquements en matière d'information du consommateur.

Julia Lemarchand

Après avoir déjà écopé de plus de 190 millions d'euros d'amendes au cours des douze derniers mois en France, Shein doit ressortir son chèque. La Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) a communiqué, mercredi, sur de nouvelles amendes à l'égard de l'inventeur de l'ultra fast-fashion. 22,4 millions d'euros d'amendes sont répartis en deux sanctions administratives. Des amendes motivées par plusieurs manquements en matière d'information des clients.

Shein « conteste fermement les deux sanctions dans leur intégralité », jugées « disproportionnées et discriminatoires ». L'entreprise se prépare à un recours devant le tri-

bunal administratif. Shein se voit reprocher de ne pas avoir suffisamment transmis d'informations à ses clients dans les mails de confirmation de leur commande (identité du vendeur, détail des prix, délai de livraison, procédure de retour...), comme l'y oblige la réglementation européenne.

Elle n'a pas non plus fourni de support durable de nature à assurer la garantie légale de deux ans si le consommateur voulait faire une réclamation. Ces premiers manquements lui coûteront 16,7 millions d'euros. La plateforme chinoise assure que ces informations sont pourtant facilement accessibles à ses 20 millions d'utilisateurs français sur leur compte client, mais ce compte n'est plus accessible si le consommateur se désabonne.

Dans le viseur de Bruxelles
Shein accuse en outre Bercy de n'avoir fait aucune injonction ou avertissement afin « d'infliger la sanction la plus élevée possible », alors que ses services avaient connaissance de ces mails non conformes depuis plus d'un an. Dans l'entourage du ministre du Commerce Serge Papin, on assure au

contraire qu'une pré-amende avait été notifiée. La deuxième amende de 5,7 millions d'euros recouvre deux autres manquements : l'un lié à l'absence de droit de rétractation de quatorze jours sur les produits, qui est pourtant un pilier de la protection du consommateur pour les achats en ligne ; et l'autre lié à l'absence de fiche de traçabilité et d'information sur la présence de microplastiques dans ses produits.

Les juristes de Shein et ses conseils, notamment le cabinet Tactics en France, pourraient avoir bientôt un dossier encore plus lourd à gérer à l'échelle européenne. En février, Bruxelles a ouvert une enquête formelle contre le géant chinois de la mode, soupçonné de multiples infractions au règlement sur les services numériques (DSA). En cause : la vente alléguée de produits illégaux mais aussi les pratiques jugées addictives de la plateforme et l'opacité de ses algorithmes.

En attendant le résultat de cette enquête, Shein sait à quoi s'en tenir : la semaine dernière, Temu a reçu une amende record de 200 millions d'euros au titre de la loi sur les services numériques (DSA). ■

Nouveau cap décisif franchi dans l'énorme commande indienne de Rafale

AÉRONAUTIQUE

New Delhi a demandé à la France l'achat de 114 Rafale, pour un montant total de 33 milliards d'euros.

Anne Drif

Le contrat du siècle se précise pour Dassault. L'Inde a formellement envoyé sa « lettre de demande » pour l'acquisition de 114 Rafale. Et ce à quelques semaines de la venue du Premier ministre indien, Narendra Modi, mi-juin, pour la tenue du G7. Une commande record de

33 milliards d'euros, qui intervient dans un contexte de tensions toujours intenses avec le Pakistan, un an après l'opération « Sindoor ». Cette requête marque un nouveau pas décisif dans les relations, après le feu vert accordé mi-février par le ministère indien de la Défense à la veille de la visite d'Emmanuel Macron en Inde. C'est maintenant au tour de Paris de formuler sa réponse, au plus tard dans les deux à trois prochains mois, l'accord final devant intervenir dans le courant de l'année prochaine.

Capacités réduites

Interrogé, le ministère des Armées n'a pas fait de commentaire, mais la presse indienne s'est fait l'écho du

courrier. Le chef de l'armée de l'air indienne, Marshal Amar Preet Singh, est lui aussi attendu ce mois-ci en France. C'est donc un nouveau signe que les négociations avancent, et même rapidement, pour faire converger techniquement et commercialement les intérêts indiens et français. Les capacités de l'armée de l'air indienne se sont réduites. Elle compterait aujourd'hui moins de 30 escadrons, quand l'objectif affiché est de plus de 40.

Son appareil historique, le MiG-21, a été retiré du service et d'anciennes versions du MiG-29, comme du Jaguar et du Mirage 2000, doivent disparaître dans les années qui viennent. L'armée de l'air

et la marine indiennes ont déjà passé commande de 62 avions Rafale. Cette nouvelle commande de 114 appareils doit porter le total à 176. La marine indienne a également déjà fait part de son intention d'acquiescer jusqu'à 31 appareils supplémentaires pour faire face aux menaces maritimes, ce qui pourrait ainsi porter le nombre de Rafale dans le pays à plus de 200.

Contenu local

D'après la requête de New Delhi, plus de 90 Rafale pourraient devoir être directement assemblés, voire fabriqués sur le sol indien, conformément à son plan d'autosuffisance « Atmanirbhar Bharat ». Deuxième fournisseur d'armement

de l'Inde, Paris voit ses parts de marché croître face à la Russie. L'Inde est devenue de très loin le premier récipiendaire des transferts de licence de technologie d'armement tricolore.

Selon la presse indienne, les groupes indiens Tata, Mahindra et Adani participeraient au contrat. Pour Dassault, l'Inde, premier pays à mettre en œuvre les trois versions Rafale (B, C et M), est stratégique. Le groupe dirigé par Eric Trap-pier a signé justement l'an dernier avec Tata un partenariat pour la construction d'une usine de fabrication des sections de fuselage du Rafale, à Hyderabad.

Un accord a aussi été conclu avec Hical pour la fourniture de pièces de

précision pour les commandes de vol Rafale. « On sait faire du 50 % de contenu local », a déclaré le dirigeant. Des employés de certaines entreprises nationales suivent déjà une formation chez Dassault en France en vue des travaux sous-traités prévus dans le cadre du programme, d'après des médias indiens. Ces entreprises devraient se soumettre à un audit de l'Etat, à l'issue duquel elles se verraient délivrer des licences pour la fabrication d'avions de combat.

Au moins deux sociétés indiennes devraient obtenir cette licence, après quoi Dassault mènerait des négociations pour choisir son futur partenaire de production. Un joint-venture pourrait alors être créé. ■



Selon la presse indienne, l'Inde demanderait à participer sur son sol à la fabrication de plus de 90 avions Rafale sur le total de sa commande, conformément à son plan d'autosuffisance. Photo Manjunath Kiran/AFP

Les droits des passagers aériens suspendus à un bras de fer européen

AÉRIEN

Le Parlement et le Conseil des États tentent depuis treize ans de trouver un compromis entre préservation de la compétitivité des compagnies aériennes et défense des consommateurs.

Charles Plantade

Les pourparlers de la dernière chance. Depuis mardi après-midi, le Parlement européen et les représentants des États membres du Conseil sont réunis à Bruxelles, sous l'égide de la Commission, pour tenter d'enfin accorder leurs violons sur la révision du droit des passagers aériens. Les discussions, tenues pour la première fois depuis treize ans dans le cadre d'une procédure de conciliation, se sont prolongées jusqu'au petit jour sans avancées réelles, avant d'être finalement prolongées mercredi.

En treize ans de négociations, les Européens n'ont jamais pu trouver de terrain d'entente. Cette réunion est l'ultime fenêtre avant la date butoir du 15 juin. Faute d'accord, les règles actuelles, adoptées en 2004,

resteraient en vigueur. Principale pierre d'achoppement, la réforme du système d'indemnisation des passagers en cas de retard d'un vol. Actuellement, le règlement n° 261 prévoit une indemnité payée par les compagnies aériennes allant de 250 à 600 euros (selon la distance de vol) pour les voyageurs en cas de retard de plus de trois heures. Le Conseil défend un allègement de ces obligations pesant sur les transporteurs et chiffrées à 8,1 milliards d'euros par an par la Commission.

Assurer la compétitivité du secteur

A l'opposé, le Parlement s'est érigé, lui, en défenseur des consommateurs et ne se dit « pas prêt d'accepter un compromis qui affaiblirait les droits dont bénéficient actuellement les passagers ». « Nous soutenons l'équilibre économique des compagnies européennes mais certainement pas au détriment des passagers aériens », explique aux « Echos » l'eurodéputé socialiste François Kalfon. Avant la réunion, les parlementaires avaient notamment tracé une ligne rouge concernant tout allongement du seuil des trois heures pour le déclenchement de l'indemnisation.

Dans une note préparatoire à la conciliation du 2 juin, révélée par « Contexte », la présidente chy-

priote du Conseil assurait, elle, ne donner son accord qu'à un consensus « maintenant des coûts opérationnels raisonnables pour les compagnies aériennes », assurant ainsi la préservation de « la compétitivité du secteur ».

Si toutefois la réforme du système d'indemnisation venait à faire gonfler la facture pour les compagnies, le Conseil demanderait « la mise en œuvre de mesures supplémentaires pour compenser l'augmentation des coûts » pour les compagnies. Ces dernières dénoncent d'ailleurs régulièrement le système actuel, les poussant à annuler des vols plutôt qu'à les retarder, par crainte de décaler les vols suivants et de payer des indemnités en cascade.

« Nous soutenons l'équilibre économique des compagnies européennes mais certainement pas au détriment des passagers aériens. »

FRANÇOIS KALFON
Eurodéputé socialiste

Autre point de tension, l'instauration d'un bagage cabine de 7 kg gratuit d'emblée pour tout passager, tel que proposé par le Parlement. De quoi susciter l'ire du secteur aérien, et notamment des low cost dont une large frange du modèle économique dépend justement des options supplémentaires payées par les voyageurs. « A minima, nous demandons que le bagage soit inclus d'emblée dans le prix des billets d'avion, quitte à ce que les compagnies puissent donner des rabais aux voyageurs sans valise », précise François Kalfon.

Questions en suspens

Autres questions en suspens, l'obligation pour les compagnies aériennes de placer les familles côte à côte dans l'avion, l'interdiction de facturer l'impression de la carte d'embarquement ou encore la définition juridique des « circonstances exceptionnelles » permettant aux transporteurs d'annuler des vols sans dédommagement.

Le 26 mai, les différentes associations européennes de défense des consommateurs ont prévenu, dans une déclaration commune, que « tout résultat qui affaiblirait les droits actuels serait inacceptable ». Pour elles, « maintenir les règles actuelles serait une meilleure option en l'absence de véritables améliorations ». ■

annonces judiciaires & légales

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Liberté - Egalité - Fraternité

PRÉFET DU VAL DE MARNE

DIRECTION DE LA COORDINATION DES POLITIQUES PUBLIQUES
ET DE L'APPUI TERRITORIAL
BUREAU DE L'ENVIRONNEMENT
ET DES PROCÉDURES D'UTILITÉ PUBLIQUE
21-29 AVENUE DU GÉNÉRAL DE GAULLE - 94 038 CRÉTEIL CEDEX
01 49 56 60 00

AVIS D'ENQUÊTE PUBLIQUE

Enquête publique unique préalable à la déclaration d'utilité publique et parcellaire dans le cadre du projet d'agrandissement de l'Eco-Parc des Carrières sur le territoire de la commune de Fontenay-sous-Bois

2ème insertion

Par arrêté préfectoral n°2026/01927 en date du 16 mai 2026 a été prescrite l'ouverture d'une enquête publique unique préalable à la déclaration d'utilité publique et parcellaire dans le cadre du projet d'agrandissement de l'Eco-Parc des Carrières sur le territoire de la commune de Fontenay-sous-Bois.

Cette enquête se déroulera du mercredi 3 juin au vendredi 3 juillet 2026, soit pendant 31 jours consécutifs. Le siège de l'enquête est fixé à la Direction du développement urbain de la mairie de Fontenay-sous-Bois, aux Services Techniques et Urbanisme, situés au 6 rue de l'Ancienne Mairie - 94120 FONTENAY-SOUS-BOIS.

Le projet prévoit la sanctuarisation d'une friche boisée au sud-ouest du parc, la reconquête d'une friche de démolition au nord du parc, ainsi que la démolition de locaux d'une zone urbanisée sur laquelle seront installés des logements et aménagé un parc ouvert au public.

Le pétitionnaire est l'Établissement Public Territorial « Paris Est Marne & Bois » dont le siège est situé 1-3 place Uranie 94340 JOINVILLE-LE-PONT.

Madame Véronique PARENT, ingénieure territoriale à la retraite, a été désignée en qualité de commissaire-enquêteur par le tribunal administratif de Melun. Elle sera remplacée par Monsieur Christophe BAYLE, commissaire enquêteur suppléant, en cas d'empêchement.

La commissaire-enquêteur se tiendra à la disposition du public pour recevoir ses observations lors des permanences suivantes à la Direction du développement urbain de la mairie de Fontenay-sous-Bois, située au 6 rue de l'Ancienne Mairie - 94120 FONTENAY-SOUS-BOIS, en salle de réunion au rez-de-chaussée des Services Techniques et Urbanisme :

- Mercredi 3 juin 2026 de 14 h à 17 h ;
- Lundi 15 juin 2026 de 9 h à 12 h ;
- Vendredi 3 juillet 2026 de 14 h à 17 h.

Pendant la durée de l'enquête publique unique préalable à la déclaration d'utilité publique, le public pourra consulter le dossier d'enquête :

• à la Direction du développement urbain de la mairie de Fontenay-sous-Bois, aux Services Techniques et Urbanisme, situés au 6 rue de l'Ancienne Mairie - 94120 FONTENAY-SOUS-BOIS, durant toute la durée de l'enquête publique aux jours et horaires habituels d'ouverture ;

• sur rendez-vous à la préfecture du Val-de-Marne (direction de la coordination des politiques publiques et de l'appui territorial - bureau de l'environnement et des procédures d'utilité publique - 21-29 avenue du Général de Gaulle 94 038 Créteil Cedex) au 3^e étage (pièce 337) du lundi au vendredi de 9h00 à 12h00 et de 14h00 à 16h00, la prise de rendez-vous s'effectuant par courriel : pref-enqueteublique@val-de-marne.gouv.fr ;

• en ligne sur le portail internet des services de l'État dans le Val-de-Marne : <https://www.val-de-marne.gouv.fr/Publications/Enquetes-publiques-et-concertations-prealables>

• sur le site dédié à l'enquête accessible à cette adresse :

<https://www.registre-numerique.fr/ecoparc-carrieres-fontenay>

Le public intéressé par le projet ainsi que les personnes visées aux articles 6 et 7 et toutes celles qui revendiquent un droit sur les propriétés concernées par l'enquête, pourront formuler leurs observations et propositions :

• sur les registres d'enquête à feuillets non mobiles, cotés et paraphés par la commissaire-enquêteur et ouverts à la Direction du développement urbain de la mairie de Fontenay-sous-Bois. Le premier registre concerne l'enquête préalable à la déclaration d'utilité publique et le second registre concerne l'enquête parcellaire ;

• par correspondance, au siège de l'enquête, à l'attention de Madame Véronique PARENT, commissaire-enquêteur ;

• sur le registre numérique accessible à l'adresse de consultation du dossier en ligne : <https://www.registre-numerique.fr/ecoparc-carrieres-fontenay>

• par courriel à l'adresse suivante :

ecoparc-carrieres-fontenay@mail.registre-numerique.fr

Les contributions reçues par correspondance et par voie électronique seront annexées aux registres d'enquête papier et tenues à la disposition du public, dans les meilleurs délais.

À l'issue de l'enquête publique unique, la commissaire-enquêteur transmettra le dossier accompagné de ses conclusions et de ses avis motivés, au préfet du Val-de-Marne.

Le rapport et les conclusions de la commissaire-enquêteur seront tenus à la disposition du public pendant un an à la Direction du développement urbain de la mairie de Fontenay-sous-Bois et en préfecture du Val-de-Marne.

Au terme de la procédure, ce projet d'aménagement est susceptible de faire l'objet d'une déclaration d'utilité publique, prise par arrêté préfectoral, au profit de la Société Publique Locale (SPL) Marne-au-Bois, préalablement à la mise en signature d'un arrêté préfectoral de cessibilité.

EP 26-0409 / contact@publegal.fr

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

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

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

L'agroalimentaire cherche à séduire la restauration

AGROALIMENTAIRE

De plus en plus de groupes agroalimentaires tentent de développer leur offre à destination de la consommation hors domicile.

Paul Turban

Un rapport du Sénat a récemment jeté une lumière crue sur les rapports entre supermarchés et industriels, qui dénoncent depuis bien longtemps la violence des négociations commerciales. Rapport que les distributeurs ont encore qualifié, mercredi lors d'une conférence de presse de la Fédération du commerce et de la distribution (FDC), de « réquisitoire », « profondément choqués » par la méthode, le vocabulaire à charge, les erreurs factuelles et les conclusions qui négligent les consommateurs, les PME, les agriculteurs et oublient les multinationales.

De leur côté, les industriels, qui soutiennent le rapport du Sénat, préfèrent se concentrer sur le coup d'après : des boissons aux produits laitiers, en passant par la charcuterie et la pâtisserie, de plus en plus d'entreprises de l'agroalimentaire tentent ainsi de conquérir les chefs

et le secteur de la restauration hors domicile. « La première raison, c'est vraiment le développement de la consommation hors domicile (CHD). Mais ça nous permet aussi de réduire l'exposition à la seule grande distribution... Etvu le contexte en Europe, c'est important », expliquait récemment un industriel laitier aux « Echos ».

La faible dynamique des ventes alimentaires en supermarché a en effet conduit les distributeurs à se livrer à une rude guerre des prix, destructrice de valeur pour les industriels. Or, pendant que la grande distribution déprime, la CHD progresse, avec 286.000 établissements de restauration hors domicile (RHD) – restaurants commerciaux et restaurants collectifs –, selon Circana et le Geco Food Service, qui rassemble des entreprises ou filiales dédiées à la CHD.

Crise conjoncturelle

Si la restauration commerciale connaît aujourd'hui une crise conjoncturelle, cela ne doit pas occulter le développement structurel du secteur. En 2024, la RHD a ainsi réalisé un chiffre d'affaires de 84,8 milliards d'euros hors taxe, en hausse de 7,6 % par rapport à 2019.

« Et depuis trois ans, le nombre de nos adhérents croît : il y a vraiment un intérêt des entreprises à comprendre ces marchés », souligne Frédérique Lehoux, directrice générale du Geco Food Service. En France, alors que la

grande distribution est contrôlée par quatre grands acteurs, « le marché des grossistes reste encore atomisé », ajoute Eric Dumont, vice-président de la Confédération des grossistes de France (CGF).

« Quand vous perdez un client, c'est moins grave pour votre industrie. Cela explique pourquoi toutes les grandes entreprises et les principales ETI s'intéressent au secteur. » Ce mouvement dépasse largement les frontières de l'Hexagone, et permet aussi aux industriels qui exportent de valoriser certaines de leurs productions dans des restaurants haut de gamme. C'est le cas par exemple de la crème ou du beurre français qui sont très appréciés en Asie, notamment dans les restaurants haut de gamme mettant en avant la gastronomie française, ou des marques de café qui surfent sur la tendance des coffee shops.

Pour accompagner ce développement, outre des offres et formats adaptés au besoin des cuisines professionnelles, les entreprises ont aussi développé des offres de ser-

84,8

MILLIARDS D'EUROS

Le chiffre d'affaires 2024 (hors taxes) du secteur de la restauration hors domicile.



En investissant dans la restauration hors domicile, les groupes agroalimentaires cherchent à réduire leur dépendance à la grande distribution et à capter de nouveaux consommateurs.

vice. Des géants du lait ou encore des chocolats ont recruté des équipes de chefs chargés de conseiller les clients, quand des acteurs des vins et spiritueux proposent des formations pour inciter les barmans à utiliser leurs produits.

Levier de notoriété

S'il est souvent difficile de convertir un établissement à un nouveau produit, le jeu en vaut la chandelle : « quand un chef est content des produits qu'il cuisine, il n'en change pas », remarque Frédérique Lehoux. En conséquence, « les relations commerciales sont moins volatiles. On est sur

des relations de moyen ou long terme, avec parfois des engagements pluriannuels, voire tripartites entre l'industriel, le client CHD et nous », abonde Eric Dumont.

La restauration hors domicile peut aussi être pour les marques un levier pour accroître leur notoriété, voire conquérir en retour de nouveaux consommateurs dans les supermarchés. C'est le cas dans les boissons ou le café, où cela est renforcé par les accords d'exclusivité qui peuvent exister entre producteurs et débits de boissons. Outre les volumes importants qui génèrent du chiffre d'affaires, « c'est clairement

un moyen d'attirer de nouveaux consommateurs ensuite dans les supermarchés », confirme un industriel. Mais cela dépasse aujourd'hui largement ces secteurs traditionnels. Dans le secteur de la viande végétale par exemple, Happyvore a noué un partenariat avec la chaîne de fast-food O'Tacos ou La Vie avec KFC.

Certains vont encore plus loin : PepsiCo a ainsi un kiosque Doritos Loaded à Disneyland Paris, où ses fameuses chips de maïs sont vendues avec des sauces et des garnitures comme un véritable repas. De quoi donner des idées aux consommateurs. ■

annonces judiciaires & légales

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Liberté - Égalité - Fraternité

PRÉFET DU VAL-D'OISE

Direction départementale des territoires

AVIS DE PARTICIPATION DU PUBLIC PAR VOIE ÉLECTRONIQUE

RECONVERSION DE L'ANCIEN HÔPITAL ADÉLAÏDE HAUTVAL À VILLIERS-LE-BEL

Par arrêté préfectoral n° 2026-18816, abrogeant et remplaçant l'arrêté préfectoral n° 2026-18804 et en application de l'article L123-19 du code de l'environnement, le préfet du Val-d'Oise organise une participation du public par voie électronique (PPVE) préalable à la délivrance du permis d'aménager n° PA 095 680 25 00001 déposé le 28 novembre 2025 par GPA, concernant la reconversion du site de l'ancien hôpital Adélaïde Hautval à Villiers-le-Bel.

La participation du public par voie électronique (PPVE) se déroulera

du mardi 23 juin 2026 à 9h00 au jeudi 23 juillet 2026 inclus à 12h00

Le projet vise à créer un nouveau quartier au sein des emprises d'une surface de 82 397 m² de l'ancien hôpital. Le permis d'aménager concerne les démolitions (totales ou partielles) préalables, l'aménagement des espaces publics et la viabilisation des lots cessibles. Le projet est soumis à évaluation environnementale après un examen au cas par cas.

MODALITÉS DE CONSULTATION

Le présent avis au public sera affiché, quinze jours avant l'ouverture de la consultation et pendant toute sa durée, dans les locaux de la préfecture du Val-d'Oise, à la mairie de Villiers-le-Bel, 32 rue de la République et sur le site du projet.

Il sera également publié dans deux journaux et mis en ligne sur le site internet de la préfecture du Val-d'Oise :

<https://www.val-doise.gouv.fr/Actions-de-l-Etat/Amenagement-du-territoire-et-construction/Urbanisme-Planification-Logement/Participation-du-public-par-voie-electronique2/reconversiondelhopitaladelaidehautval-villiers-le-bel>

(dossier : reconversiondelhopitaladelaidehautval_villiers-le-bel)

Pendant toute la durée de la participation du public par voie électronique, le dossier sera consultable sur le site dédié au projet :

<https://www.registre-numerique.fr/reconversiondelhopitaladelaidehautval-villiers-le-bel>

Ce dossier comprend notamment le dossier de demande de permis d'aménager y compris l'étude d'impact, l'avis du maire du 22 janvier 2026, l'avis de la mission régionale de l'autorité environnementale d'Île-de-France (MRAE) du 4 mai 2026, ainsi que le mémoire en réponse de GPA.

Durant toute la durée de cette consultation, un poste informatique permettant un accès au dossier et au registre dématérialisé sera mis à disposition du public, aux horaires habituels d'ouverture à la préfecture du Val-d'Oise, à l'adresse sus-mentionnée.

Une version papier du dossier sera, sur demande, disponible à :

- la mairie de Villiers-le-Bel au 32, rue de la République à Villiers-le-Bel (95400), aux horaires suivants :
 - o Lundi, Mercredi, Jeudi, Vendredi : 08h00 à 12h00 et 13h30 à 17h30
 - o Mardi : 13h30 à 17h30
- la préfecture du Val-d'Oise – service urbanisme et aménagement durable – pôle aménagement opérationnel au 5, avenue Bernard Hirsch à Cergy (95010), aux horaires suivants :

- o du Lundi au vendredi : 09h30 à 12h00 et 14h00 à 16h00

Pendant toute la durée de la participation par voie électronique, le public pourra faire parvenir ses observations et propositions sur le registre dématérialisé accessible sur le même site internet dédié au projet :

<https://www.registre-numerique.fr/reconversiondelhopitaladelaidehautval-villiers-le-bel>

ainsi que par mail à l'adresse dédiée :

reconversiondelhopitaladelaidehautval-villiers-le-bel@mail.registre-numerique.fr

Les observations et questions du public pourront également être adressées par voie postale à la préfecture du Val-d'Oise – Service urbanisme et aménagement durable – pôle aménagement opérationnel - 5, avenue Bernard Hirsch à Cergy (95010).

Toute observation ou proposition transmise après la clôture de la participation du public, à savoir le jeudi 23 juillet 2026 à 12h00, ne sera pas prise en compte.

Pendant toute la durée de la procédure de participation du public par voie électronique, le public pourra demander les informations sur le projet à la personne morale responsable du projet, GPA, représenté par madame Florence Mintz, directrice de projet sur cette opération - domiciliée à Grand Paris Aménagement, situé au 11 rue de Cambrai - 75019 Paris, pouvant être contactée à l'adresse électronique suivante :

reconversion.hopital.vib@grandparisamenagement.fr

APRÈS LA CONSULTATION

Conformément aux dispositions du code de l'urbanisme, le préfet du Val-d'Oise se prononcera par arrêté sur la demande de permis d'aménager n° PA n° 095 680 25 00001 déposée le 28 novembre 2025 par GPA.

Les coordonnées du préfet du Val-d'Oise, autorité compétente pour prendre ledit arrêté sont :

- Préfecture du Val-d'Oise - 5, avenue Bernard Hirsch, 95010 Cergy

Au plus tard à la date de la publication de la décision, et pendant une durée minimale de trois mois, le préfet rendra publics, par voie électronique, la synthèse des observations et propositions du public avec l'indication de celles dont il a été tenu compte, les observations et propositions déposées par voie électronique et, dans un document séparé, les motifs de la décision.

Cette publication interviendra par voie électronique, sur le site internet de la préfecture du Val-d'Oise :

<https://www.val-doise.gouv.fr/Actions-de-l-Etat/Amenagement-du-territoire-et-construction/Urbanisme-Planification-Logement/Participation-du-public-par-voie-electronique2/reconversiondelhopitaladelaidehautval-villiers-le-bel>

(dossier : reconversiondelhopitaladelaidehautval-villiers-le-bel) EP 26-0448 / contact@publilegal.fr

Après William Saurin, Cofigeo veut réveiller Zapetti

AGROALIMENTAIRE

Le spécialiste des plats cuisinés ambiants tente de redynamiser les marques de son portefeuille après des années de crise.

P. T. et Camille Wong

Le marché des plats ambiants cuisinés, ces recettes en conserve ou en assiettes micro-ondables prêtes à réchauffer, a fortement souffert ces dernières années, sur fond de crise inflationniste et de mauvaise réputation. Cofigeo, leader avec 30,7 % des volumes et 29 % du chiffre d'affaires du rayon, ne s'avoue toutefois pas vaincu. Il entend bien relancer ses marques phares : William Saurin, Zapetti, Reynal et Roquelaure.

Après avoir mené plusieurs études auprès des consommateurs, l'ETI aux quelque 300 millions d'euros de chiffre d'affaires assure : « Nous avons découvert un potentiel très supérieur à ce que nous pouvions imaginer », notamment parce que les a priori des consommateurs sur les plats en conserve ne correspondent pas aux résultats des dégustations à l'aveugle auprès de panels.

Premiers fruits de la relance

« Le rayon est bien géré, mais a besoin d'être "pimpé" », assure Damien Jeannot, directeur général délégué de Cofigeo. Parmi les cibles identifiées se trouvent les jeunes qui ne cuisinent pas ou peu, les jeunes familles qui manquent de temps, ainsi que les seniors.

Et un axe majeur de travail : la « traçabilité », avec des produits mettant en avant le goût, la qualité des ingrédients et les qualités nutritionnelles. Le travail a été lancé l'an dernier sur William Saurin. Le groupe a notamment lancé une

gamme « La Rôtisserie » – des plats autour de saucisse ou poulet rôtis – et 12 nouvelles recettes au format assiette micro-ondable. La marque a ainsi nettement redressé la barre, avec une croissance de ses ventes de 18,4 % sur les quatre premiers mois de l'année.

Cela a eu un effet sur l'ensemble du groupe. Après deux années de recul des volumes (-4,4 % en 2024 puis -3,4 % en 2025), le groupe Cofigeo amorçe un redressement. Sur les quatre premiers mois de l'année, ses ventes repartent à la hausse, avec une progression de 4,2 %.

Comme l'ensemble du secteur, l'industriel a été secoué par la succession de crises.

Comme l'ensemble du secteur agroalimentaire, l'industriel a été durement secoué par la succession de crises. Début 2023, le groupe avait même dû fermer ses sites industriels et logistiques pour une durée d'un mois en raison de la hausse brutale des prix de l'énergie, corrélée à l'inflation et la hausse des prix des matières premières. « On s'est moins préoccupé des marques avec la hausse des coûts. Il fallait stabiliser le modèle puis enclencher une phase de développement et d'accélération », confie David Prieur, directeur général chargé du développement des marques nationales.

Cofigeo veut donc poursuivre le travail. Dans le trio des marques phares du groupe, c'est Zapetti qui a connu la chute la plus forte de ses ventes en volume. Celles-ci ont reculé de près de 19 % en 2024, avant une baisse plus contenue à 15 % en 2025, et un retour légèrement dans le positif au début de cette année (+0,8). Là encore, l'ETI mise sur une modernisation du packaging, une mise en avant des labels de

« réassurance » pour les consommateurs (Nutri-score A ou B pour 65 % des produits, Origin/Info) et un grand renfort de communication. Une innovation vient aussi étoffer la gamme : un ravioli L'Original, préparé à base de poulet français.

La marque défend ce choix de viande par des motivations « écologiques et nutritionnelles ». Mais cela permet aussi de faire un produit plus économique, puisque la boîte de 820 grammes pourra ainsi être vendue sous la barre symbolique de 3 euros l'unité. A la rentrée, Reynal et Roquelaure devrait à son tour bénéficier d'une totale rénovation des recettes et des packagings, avec des recettes à la viande française et affichant toutes le Nutri-score A ou B. Le tout devrait être promu par une publicité vidéo... 100 % réalisée avec l'IA, une première pour Cofigeo.

Investissements en hausse

Si le groupe est disert pour présenter ses nouvelles recettes, il reste néanmoins très discret sur les investissements nécessaires à cette relance ces deux dernières années, que ce soit en matière de publicité, de R&D ou d'outils industriels. Ils représentent néanmoins une « hausse de 50 % » par rapport « aux années précédentes ». L'an prochain, les investissements devraient se poursuivre à la hausse, avec +10 % par rapport à 2026.

Autre sujet pour l'entreprise, le développement de ses approvisionnements français. Si le groupe joue la transparence totale avec l'Origin/Info, seule la moitié de ses ingrédients vient de l'Hexagone et 95 % de l'Union européenne. Cofigeo soutient le développement de filière de tomates industrielles et de lentilles et haricots français pour faciliter ses approvisionnements. Le prix reste toutefois souverain en la matière : le riesling de la choucroute est ainsi hongrois. ■

Meta déploie à tous les étages son agent IA pour les entreprises

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Le groupe de Mark Zuckerberg lève le voile sur l'étendue des fonctionnalités de Business Meta, son agent pour entreprises intégré à ses messageries.

Il doit l'aider à monétiser l'IA.

Thomas Pontiroli

Mark Zuckerberg muscle son agent Business Meta à destination des entreprises. Lors de sa conférence Conversations à Londres, le groupe a annoncé de nouvelles fonctionnalités pour son agent dopé à l'intelligence artificielle, qui avait été discrètement lancé en octobre 2025. Depuis, un million d'entreprises l'auraient adopté via WhatsApp et Messenger, alors qu'il s'ouvre désormais à Instagram.

Cet agent est présenté comme « une IA conçue pour permettre à chaque entreprise d'être présente pour chaque client, à tout moment, comme si elle disposait d'une équipe infinie », explique Meta dans un communiqué. Il peut répondre aux questions des clients, recommander des produits, qualifier des prospects, prendre des rendez-vous... Sans interruption, jour et nuit.

Depuis octobre, Meta explique avoir fait évoluer son agent, fort de premiers enseignements. Notamment sa capacité à adopter un ton plus naturel dans les conversations, à savoir aller droit au but et même à

refléter l'identité de chaque marque. L'agent peut également répondre dans plusieurs langues.

Pour aller plus loin, Meta travaille à la possibilité pour l'agent d'enregistrer des paiements directement dans la discussion. Informer les prospects sur les stocks, c'est bien. Conclure une vente, c'est mieux. « Ce que nous avons appris du business de la publicité, c'est que nous sommes jugés sur notre capacité à générer un retour sur investissement », détaille Fred Leach, le vice-président des produits chez Meta.

Engager la relation client à tout instant

Pour l'y aider, l'entreprise mise sur les connecteurs. Fred Leach estime que la valeur d'un agent dépend moins du modèle utilisé que de son accès aux données de l'entreprise. La plateforme offre déjà 150 connecteurs (Shopify, Salesforce, Google Agenda...) et promet d'en ajouter « plusieurs centaines » d'ici à la fin du mois de juin. Les entreprises peuvent également relier leurs propres API afin de donner accès en temps réel aux stocks, catalogues, prix, systèmes de réservation ou agendas.

Mais pour parler à une entreprise, encore faut-il la trouver. C'est le prochain chantier de Meta, What-

« Nous n'utilisons aucune de ces données pour entraîner nos modèles d'IA. »

FRED LEACH
Vice-président des produits chez Meta.

sApp promettant de bientôt pouvoir rechercher directement des marques dans son moteur de recherche, afin de converser avec leur agent IA. Les Pages Jaunes ont bien changé !

« Je veux commander mon petit déjeuner à 6 h 30 du matin, mais le restaurant n'est pas encore ouvert, illustre Fred Leach. L'agent pourrait alors prendre la commande, répondre aux questions et préparer la transaction avant même l'arrivée du personnel. » Meta annonce d'autres fonctions devant aider ses messageries à se faire une place parmi les outils CRM (gestion de la relation client). Les agents pourront produire un résumé matinal des conversations de la veille, mettre en avant les dossiers nécessitant une intervention humaine ou fournir des informations issues des échanges avec les clients. Fred Leach évoque aussi des fonctions d'étude de marché, d'analyse produit ou de veille concurrentielle.

Contrener OpenAI et Anthropic

Cette offensive intervient alors qu'OpenAI, Anthropic, Google, Microsoft ou Salesforce cherchent eux aussi à imposer leurs agents IA dans les entreprises. C'est là où il y a l'argent, le grand public étant peu disposé à payer un abonnement IA.

Le groupe espère que sa présence déjà installée dans les échanges avec les entreprises (un milliard de personnes discutent chaque jour avec une marque selon Meta) lui garantira une place au soleil. Même si côté grand public, avoir forcé l'intégration de Meta AI dans toutes ses applis n'a pas suffi à inquiéter ChatGPT, Claude et Gemini.

Interrogé sur la réutilisation des conversations ou des données



L'agent est présenté comme « une IA conçue pour permettre à chaque entreprise d'être présente pour chaque client comme si elle disposait d'une équipe infinie ». Photo Marcin Golba/NurPhoto via AFP

issues des connecteurs pour entraîner ses modèles, Meta se veut rassurant. « Nous n'utilisons aucune de ces données pour entraîner nos modèles d'IA », promet Fred Leach. Nous regardons les performances du système, nous améliorons l'agent, mais les conversations et les données des entreprises ne servent pas à entraîner les modèles. » Et le prix ? L'agent

est forcément gratuit dans un premier temps, mais cela ne saurait durer alors que le groupe peine à soutenir ses efforts d'investissement dans l'intelligence artificielle. Business Agent doit, à terme, rejoindre Meta One, la nouvelle grille d'abonnements annoncée fin mai par Meta (de 7,99 à 19,99 dollars par mois).

Le groupe de Mark Zuckerberg n'exclut pas non plus une facturation à l'usage ni des contrats négociés sur mesure pour les grands comptes. Derrière le prix catalogue, il restera à voir dans quelle mesure Meta sera prêt à se brader pour afficher de belles références à son catalogue. Dans l'Hexagone, son agent est déjà déployé chez Air France. ■

Trump régule l'IA « sur la base du volontariat »

CYBERSÉCURITÉ

Après des semaines de débat, la Maison-Blanche a publié un décret présidentiel sur l'encadrement de l'intelligence artificielle, notamment les modèles de cybersécurité comme Mythos ou GPT 5.5 Cyber.

Florian Dèbes
— Correspondant à San Francisco

Faire et défaire à la manière de Donald Trump. Alors qu'il s'était précipité dès le premier jour de son retour à la Maison-Blanche pour détricoter la stratégie de son prédécesseur qui voulait encadrer l'intelligence artificielle aux Etats-Unis, le président américain vient finalement d'y revenir, au moins en partie. Comme l'avait voulu l'administration démocrate dès octobre 2023, le texte signé dans la discrétion mardi prévoit que le gouvernement puisse examiner les modèles d'intelligence artificielle à la pointe, afin de se prémunir d'éventuels risques de cybersécurité.

En revanche, cette évaluation repose uniquement « sur la base du volontariat » des entreprises comme OpenAI, Google, Meta, xAI ou Anthropic qui développent ces modèles. Au fil du débat sur ce texte, le caractère obligatoire de la mesure a été abandonné.

Donald Trump a longtemps hésité. A l'écoute du monde des affaires qui craint que la bureaucratie n'étouffe l'innovation des entreprises d'IA et favorise leurs concurrents chinois, le locataire de la Maison-Blanche est très soucieux de limiter les contraintes sur les champions américains de la tech. Il y a deux semaines, il avait même annulé, au dernier moment, une première cérémonie de signature de son décret exécutif.

Mais le président américain a aussi été rattrapé par Mythos et GPT 5.5 Cyber, les modèles d'IA pour la cybersécurité d'Anthropic et OpenAI. Dévoilés ces derniers mois, ils sont taillés pour détecter en quelques secondes des failles de sécurité informatique jusqu'ici inconnues.

Une fenêtre de trente jours seulement

Idéales pour les défenseurs mais aussi pour les hackers mal intentionnés, ces technologies ont pour l'instant été réservées à plusieurs dizaines de partenaires des deux entreprises, ce qui a permis jusqu'ici de circonscrire les risques. Mais l'armée - dont les relations avec Anthropic sont par ailleurs tendues - et l'agence nationale de cybersécurité (Cisa) veulent la primauté de ces avancées.

En coulisse, l'influence de David Sacks a pesé sur le texte présidentiel, reléguant les questions de sécurité nationale après l'intérêt économique du pays. Ancien conseiller personnel de Donald Trump en

matière d'intelligence artificielle, le milliardaire est toujours membre d'un groupe officiel de conseillers de la Maison-Blanche sur les sujets de science et de technologies.

Ces derniers jours - et jusqu'au matin de la publication du décret selon certains -, il a marqué plusieurs points en faveur des fleurons américains du secteur. Selon Axios, l'ex-tsar de l'IA a notamment poussé pour que l'absence de contraintes soit écrite noir sur blanc.

Les questions de sécurité nationale ont été reléguées après l'intérêt économique du pays.

« Aucune disposition de la présente section ne saurait être interprétée comme autorisant la mise en place d'une obligation gouvernementale d'obtention d'une licence, d'une autorisation préalable ou d'un permis pour le développement, la publication, la mise à disposition ou la distribution de nouveaux modèles d'IA, y compris les modèles de pointe », précise le décret.

Par ailleurs, l'investisseur a obtenu un raccourcissement de la fenêtre pendant laquelle le gouvernement aura un droit de regard sur les modèles d'IA. Certains poussaient pour commencer l'évaluation quatre-vingt-dix jours avant la mise à disposition du modèle. Le décret limite cette période aux trente derniers jours. ■

VIVATECH
17-20 JUNE 2026 / PARIS

COMMUNIQUÉ



Le groupe SNCF fait de la donnée un actif stratégique

FOCUS ON



Le groupe SNCF fait de la data un levier opérationnel concret. À VivaTech, il dévoile la manière dont la donnée améliore chaque jour l'exploitation de son réseau et de ses trains, la gestion de ses gares ainsi que l'expérience de ses clients.

En effet, l'exploitation de la donnée représente une ressource extraordinaire si et seulement si elle est mise au service des voyageurs, des collaborateurs et de ses partenaires (autorités organisatrices de la mobilité, entreprises de fret, commerçants en gare).

Un pragmatisme et un réalisme revendiqués, que le Groupe exprime à VivaTech à travers une thématique forte, « Data In Action », nourrie de nombreux exemples d'applications concrètes comme l'exploitation en temps réel de milliers de données pour optimiser la maintenance et la performance de nos trains, à l'instar du nouveau TGV Inoui mesurant en continu près de 25 000 paramètres ; le programme LIVE pour repenser l'information

voyageur en gare ; le renforcement de la résilience du réseau face aux risques climatiques ; l'amélioration de la satisfaction client...

La data est au cœur des opérations. Chaque jour, grâce à des millions de données industrielles traitées en temps réel, le Groupe gère la circulation de ses 15 000 trains et assure la maintenance prédictive du réseau, des trains et des gares. Simultanément, le « Data In Action » s'étend aux services, à l'information voyageurs, aux facilités à bord ou en gare, ainsi qu'à l'activité de chaque partenaire.

Ces données, les 7 sociétés du Groupe les structurent, les protègent et les partagent avec leurs clients et les autorités organisatrices, selon des exigences éthiques non négociables : confidentialité, transparence, souveraineté, frugalité et durabilité.

« Data In Action » a une finalité claire : être au service des clients, des territoires et de la planète. ■

Quobly lève 115 millions d'euros pour commercialiser son quantique sur silicium

ÉLECTRONIQUE

La start-up grenobloise vient de boucler sa série A en vue d'offrir ses premiers services dès la fin de l'année.

Outre Bpifrance et le fabricant de semi-conducteur STMicroelectronics, figure aussi au capital le suisse SealsQ, qui avait envisagé de prendre le contrôle de la société en janvier.

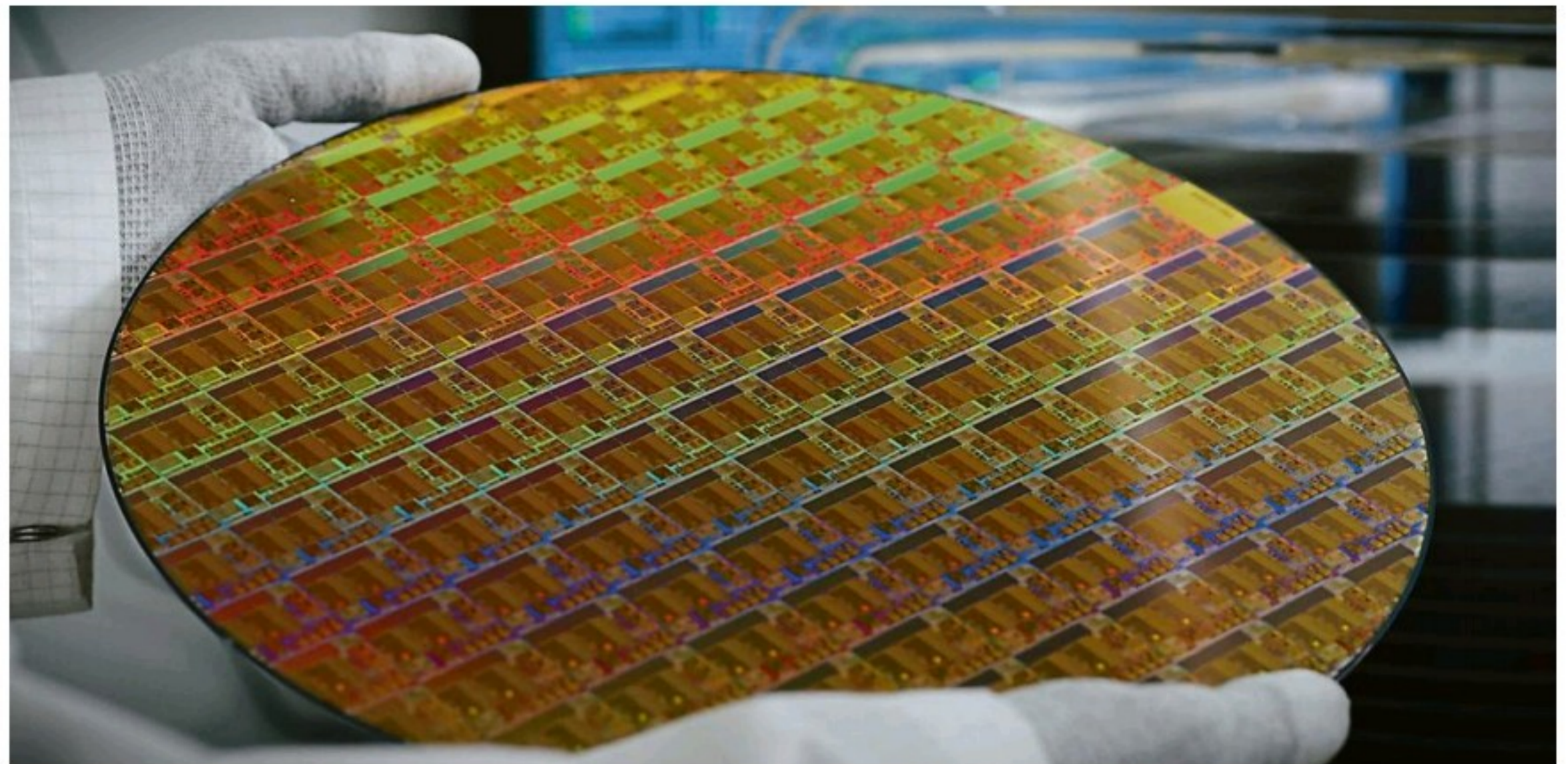
Florian Espagnieu
— Correspondant à Grenoble

« Après la plus grosse levée d'amorçage en 2023, il s'agit de la plus importante Série A du secteur », se félicite Maud Vinet, présidente de Quobly. La start-up grenobloise, qui développe un ordinateur quantique sur silicium, avait déjà levé 19 millions d'euros quelques mois après sa création en 2022. Elle annonce ce mercredi 3 juin avoir bouclé un nouveau tour de table de 115 millions d'euros en vue d'une première commercialisation de services dès la fin 2026.

En plus de l'investisseur historique Innovacom – qui remet au pot –, les nouveaux actionnaires qui apparaissent au capital de Quobly sont tous sauf inconnus : Bpifrance matérialise ainsi le soutien de l'état à la filière. Vient ensuite, le suisse SealsQ, spécialiste de la cybersécurité, qui avait envisagé en janvier une prise de contrôle de la société. Un changement de pied que justifie Maud Vinet en indiquant « préférer élargir le cercle pour s'appuyer sur tout un écosystème industriel ».

« Seul chemin possible » Parmi ces acteurs économiques figure notamment le géant franco-italien du semi-conducteur STMicroelectronics, plus important employeur privé du département et lui aussi pour partie issu du CEA de Grenoble. Un partenaire stratégique pour Quobly depuis 2024 : « Nous avons déjà 15 personnes détachées qui travaillent chez ST », dévoile sa dirigeante. « Cela nous permet de codévelopper la technologie pour passer à l'échelle industrielle et fabriquer sur les mêmes équipements standards que la filière des semi-conducteurs. »

Pour l'ordinateur quantique, la voie silicium qu'a choisie Quobly est le « seul chemin possible à un coût abordable », assure-t-elle en avançant une production 100 fois moins chère que les technologies concurrentes et une taille réduite d'u-



Pour l'ordinateur quantique, la voie silicium qu'a choisie Quobly est le « seul chemin possible à un coût abordable », assure sa patronne Maud Vinet. Photo Quobly

même facteur. « Certes, nous sommes partis plus tard que les autres, issues des laboratoires – telles que le supraconducteur, les ions piégés et les atomes neutres –, mais ces deux dernières années nous ont permis de lever les verrous technologiques et nous avons démontré que développer des qubits [unité de base de l'infor-

matique quantique, NDLR] sur silicium était possible. Et quand nous serons au million de qubits, en termes de rendement, il faudra un contrôle à tous les niveaux, ce qui n'existe que dans l'industrie du semi-conducteur, qui a 70 ans d'expérience. »

D'autres investisseurs complètent l'enveloppe de financement : le Conseil européen de l'innovation (EIC), le Blast Club d'Anthony Bourbon ainsi qu'Air liquide – via son fonds de capital-risque Aliad. Ce dernier acteur, dont le principal site se trouve dans l'agglomération grenobloise, doit aussi permettre un accès privilégié aux matières premières, notamment en gaz purifiés. D'autres partenariats stratégiques sur la sécurisation de la chaîne d'approvisionnement ont par ailleurs été

noués avec Soitec et Orano – non-actionnaires de Quobly.

Premiers revenus déjà engrangés

Cet « écosystème » rend Maud Vinet confiante pour l'exécution de la feuille de route, avec un premier ordinateur – Alloy Pioneer – doté d'une dizaine de qubits dits « physiques » ou plus, accessibles via un logiciel – Alloy Forge – devant permettre aux utilisateurs de développer et de tester leurs applications dans des conditions proches des contraintes réelles du matériel.

Alloy Pioneer est prévu d'être déployé physiquement à partir de 2027 au sein d'infrastructures de calcul haute performance (HPC). Suivront Alloy scale, machine à

plus d'une centaine de qubits « physiques » puis Alloy infrastructure à partir de 2032 avec plus d'une centaine de qubits dits « logiques » – soit l'assemblage d'environ un million de qubits physiques, afin de corriger certaines erreurs.

De quoi envisager pour Quobly atteindre à l'horizon 2030 plusieurs centaines de millions d'euros de chiffres d'affaires, alors que la start-up a déjà engrangé ses premiers revenus au travers des dix millions d'euros sur deux ans que lui assure le programme Proqima de la Direction générale de l'armement (DGA). Pour accompagner ce développement, la jeune pousse prévoit dans les deux prochaines années de tripler ses effectifs, actuellement d'une centaine de personnes. ■

PROFITEZ D'UNE REMISE DE 20% SUR L'ACHAT DE VOTRE TICKET AVEC LE CODE ECHOSVT26

VIVATECH

17-20 JUIN 2026
PARIS - PORTE DE VERSAILLES

WE DON'T PREDICT THE FUTURE, WE HOST IT.

LEI ZHANG
PDG
ENVISION

CHRISTEL HEYDEMANN
PDG
ORANGE

MOHAMED KANDE
PRÉSIDENT MONDIAL
PWC

À VivaTech, votre ROI est notre KPI. Collectez les insights décisifs de +500 intervenants du monde entier. RÉSERVEZ MAINTENANT SUR VIVATECH.COM

10 ANS VIVATECH

Co-organisateurs: Groupe Les Echos, Le Parisien, PUBLICIS GROUPE

Partenaires fondateurs: BNP PARIBAS, LA POSTE, LVMH, orange, aws

Innovorder, fer de lance de la digitalisation des restaurants

FOODTECH

La société propose une gamme de produits pour simplifier la vie des restaurateurs.

Elle lève 20 millions d'euros pour se lancer dans des opérations de croissance externe.

Adrien Lelièvre

Les scènes sont identiques à Shanghai, New York, Delhi ou Paris. À leur arrivée dans un fast-food ou dans un restaurant d'entreprise, les clients se ruent sur les bornes de commande pour sélectionner un menu, payer l'addition, puis passer à table. « Aujourd'hui, il n'y a plus un spécialiste de la restauration rapide sans borne de commande. C'est devenu un must-have ! », observe Jérôme Varnier, le patron d'Innovorder, une start-up qui vient de boucler un tour de table de 20 millions d'euros auprès d'UL Invest, le family office de Laurent Useldinger.

C'était loin d'être le cas lors de la création de l'entreprise. Mais, en douze ans d'existence, Innovorder a contribué à la digitalisation du secteur, avec une palette d'outils allant

de la borne de commande à la caisse enregistreuse, en passant par les écrans de production en cuisine et les QR codes sur les tables.

L'un de ses derniers produits à la mode est le scan IA, un dispositif qui reconnaît automatiquement les articles sur un plateau, puis permet de régler l'addition. « Cela permet de manger chaud et d'aller plus vite », observe Jérôme Varnier.

Innovorder cible en priorité les fast-foods et restaurants d'entreprise, qui doivent gérer des flux de clients importants. L'entreprise évolue sur un marché qui a grandi très vite ces dernières années. Un de ses concurrents dans la French Tech était Tabesto, qui a été croqué par la licorne belge Deliverect en 2025. Innovorder se distingue avec une solution tout-en-un, là où des entreprises se concentrent sur une famille de produits (les bornes

ou les scans, par exemple). « Notre vision, c'est de gérer tous les canaux de vente, tous les types de restaurants et tous les modes de consommation », résume Jérôme Varnier. Ses clients peuvent ainsi piocher dans son catalogue en fonction de leurs besoins et de la configuration de leurs établissements.

La société travaille avec Sodexo, Les 3 Brasseurs, La Croissanterie, Big Fernand ou encore Elixir, et projette de réaliser 15 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2026, contre 11,5 millions l'an dernier.

Croissance externe

Innovorder suit aussi de près les progrès de l'IA : la jeune pousse a lancé des agents pour paramétrer plus vite les logiciels des clients, et planche sur d'autres agents qui aideront les restaurateurs à analyser leur data et prendre des décisions éclairées. Autre projet dans les cartons : la société veut personnaliser l'interface des bornes en fonction du profil des clients et de leur parcours d'achat.

Innovorder indique être rentable et compte faire de la croissance externe pour accélérer son développement. « Nous souhaitons faire une première acquisition en France dans les 12 à 18 mois qui viennent, et une grosse acquisition en Europe dans les 18 mois pour considérablement augmenter de taille et asseoir notre crédibilité à l'international », lance Jérôme Varnier. L'appétit vient en mangeant. ■

« Aujourd'hui, il n'y a plus un spécialiste de la restauration rapide sans borne de commande. C'est devenu un must-have ! »

JÉRÔME VARNIER
CEO d'Innovorder

Partenaires médias: franceinfo, arte, france 2, france 3, france 4, france 5, France médias monde, france.tv, BFM Business, france 24, RFI, CGTN EUROPE, CNN, FT FINANCIAL TIMES, webedia, ELEPHANT

* Nous ne prédisons pas l'avenir. Nous l'organisons.

Opty-O décroche l'or au concours Lépine

INNOVATEURS

Paul Molga
—Correspondant à Marseille

Simon Lillamand ne boude pas son plaisir. Avec sa colonne de douche qui réalise le préchauffage de l'eau, le voilà classé au même rang que le stylo-bille, la cocotte-minute, le sèche-cheveux individuel ou les lentilles de contact, récompensés comme son innovation par la Médaille d'Or du concours Lépine. Et promis au même succès, espère-t-il. « J'aspire à changer ces petites choses du quotidien qui posent problème », explique le fondateur de la jeune société Opty-O, qui est issu de l'École nationale d'ingénieurs de Tarbes et déjà co-inventeur des bornes de piégeage de moustiques Qista.

Son innovation vient à point nommé dans le concert inflationniste en s'attaquant au gaspillage silencieux de l'eau qui coule dans les douches en attendant qu'elle arrive à bonne température. Selon l'Ademe, l'agence de la transition écologique, qui a calculé qu'en moyenne 8 litres repartent aux égouts sans être utilisés, le coût annuel de cette déperdition s'élève à 160 euros par foyer. Avec sa colonne Opty-O protégée par un brevet, l'ingénieur a trouvé le moyen de la stocker, de la réchauffer et de la réinjecter intelligemment dans le circuit d'eau froide, sans branchement électrique.

Solution « plug & play »

Sous un design élégant et intemporel en verre et Inox, ses entrailles abritent une simple turbine qui recharge une batterie lithium pour actionner une résistance, des électrovannes et des capteurs de température et de pression pilotés par une carte électronique. « L'eau chaude est ainsi prête en un tiers de moins de temps », détaille le fondateur d'Opty-O, qui a installé son atelier d'assemblage à Avignon, où il peut fabriquer jusqu'à 200 colonnes par mois.

Le système s'accompagne d'un dispositif lumineux pédagogique, comme on en trouve sur les brosses à dents électriques, pour sensibiliser les utilisateurs à la durée de leur



Avec sa colonne de douche qui réalise le préchauffage de l'eau, Opty-O vise les particuliers comme les bailleurs sociaux et les professionnels du tourisme. Photo Opty

douche, une autre source d'économie. La durée moyenne d'une douche en France est de 9 minutes alors que 5 suffisent, a encore calculé l'Ademe. Le delta entre les deux permet théoriquement une économie annuelle de 160 euros par personne, eau et électricité comprises. Sur l'appareil, il est indiqué par une lumière qui passe progressivement du vert au rouge.

Opty-O vise les particuliers comme les bailleurs sociaux et les professionnels du tourisme. Cinquante préventes ont été réalisées l'an passé via le site de l'entreprise. Avec la notoriété du concours Lépine, la Médaille d'Or associée et le Prix de la Mairie de Paris qui lui ouvre un marché potentiel de 5.000

Il a dit



« J'aspire à changer ces petites choses du quotidien qui posent problème. »

SIMON LILLAMAND
Fondateur de la société Opty-O

rénovations de logements sociaux par an, son président espère en écouler entre un millier cette année à un prix unitaire de 890 euros, puis doubler les commandes chaque année.

« Notre solution plug & play ne réclame aucuns travaux complexes et peut s'installer en moins d'une heure », défend Simon Lillamand auprès des adhérents de ses nouveaux réseaux partenaires, Gîtes de France et AbracadaRoom. Le produit sera bientôt disponible sur les marketplaces des principales enseignes de bricolage et des tests de vente en grande surface sont prévus dans les prochaines semaines. Il se vend 1,7 million de colonnes de douche par an dans l'Hexagone. ■

Le fonds 3i s'offre le laboratoire Nutergia

OCCITANIE

Le fonds d'investissement rachète 51 % du troisième fabricant français de compléments alimentaires, qui connaît une croissance à deux chiffres.

La nouvelle direction va développer l'exportation.

Laurent Marcaillou
—Correspondant à Toulouse

La société d'investissement 3i annonce ce mercredi l'acquisition de 51 % des parts du laboratoire de compléments alimentaires Nutergia à Capdenac-Gare, en Aveyron.

La famille Lagarde, qui détenait 100 % de cette ETI fondée en 1989, a réinvesti dans l'opération de LBO et conserve 49 % du capital. Le fondateur, Claude Lagarde, et ses trois enfants entrent au conseil de surveillance.

Le rachat par 3i entraîne une modification de la direction. Nathalie Archier Palmer, ancienne directrice générale France d'Arkopharma, est notamment nommée présidente de la nouvelle holding Nutergia Groupe qui regroupe les différentes filiales françaises et étrangères. Antoine Lagarde reste directeur général de Nutergia France et son frère Sylvain directeur de la filiale espagnole.

Internationalisation

Le laboratoire a bénéficié d'une accélération des ventes de compléments alimentaires pendant le Covid et connaît une croissance à deux chiffres, sur un marché en progression de 5 % à 8 % par an. Il emploie 400 salariés et a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 100 millions d'euros en 2025, en hausse de

11 %, en dégageant un résultat net de près de 20 %. Le troisième laboratoire français de compléments alimentaires derrière PiLeJe et Arkopharma intègre toutes les activités de la conception à la fabrication, la vente et la logistique. Il ne sous-traite que 10 % de la fabrication, comme la vitamine D qui va être reprise en interne. Il internera l'an prochain les produits sous-traités en Espagne.

La famille Lagarde a cédé à la proposition de 3i pour bénéficier de la vente tout en développant la société. « Mon père a voulu consolider l'entreprise sur un marché des compléments alimentaires très dynamique et nous avons choisi le fonds 3i qui a participé au développement du laboratoire concurrent Havea, explique Antoine Lagarde. C'est un choix de développement et de pérennité. »

Un marché éclaté entre 300 marques

Pour Nathalie Archier Palmer, la croissance du groupe se fera sur quatre piliers. « Le développement international est prioritaire », indique-t-elle, en particulier en Asie, en Espagne, au Portugal et en Belgique. Le laboratoire exporte déjà un quart des produits en volume, en Europe et en Asie.

Les autres axes seront la croissance organique en renforçant le conseil aux pharmacies pour séduire de nouvelles officines (9.000 actuellement), le numérique et l'innovation car Nutergia sort cinq à dix produits par an.

Le groupe pourrait aussi faire des acquisitions sur un marché français éclaté entre 300 marques. Leader français de la vitamine D, numéro deux des probiotiques et dans le Top 3 pour le magnésium, le laboratoire fabrique 90 compléments alimentaires pour la vitalité, les défenses naturelles, le stress et la dépression. Il réalise 90 % des ventes dans les pharmacies avec ses 90 délégués médicaux et ses 30 formateurs, et 6 % sur Internet. ■

La spectaculaire chute de Maurer Tempé, doyen des charcutiers d'Alsace

GRAND EST

En proie à des difficultés liées à la flambée du cours du porc, la société a été placée en liquidation judiciaire.

Bénédictine Weiss
—Correspondante à Strasbourg

Maurer Tempé Alsace, le plus ancien charcutier salaisonier traiteur d'Alsace, âgé de 150 ans, a été placé en liquidation judiciaire mercredi par la chambre commerciale du tribunal judiciaire de Mulhouse, dans le Haut-Rhin. La scop, basée à Kingersheim, avait été placée en redressement judiciaire début mai.

Dix marques d'intérêt s'étaient fait jour ces dernières semaines selon son PDG, Mathieu Rouillard, mais une seule offre portée par un investisseur privé en avait découlé. Elle a été jugée insuffisante par le CSE comme par le tribunal. Parmi les marques d'intérêt, il y avait « par-

fois de beaux industriels, de grands groupes avec une cohérence en termes de marchés mais, avec la crise et la guerre en Iran, ils préféreraient être prudents », explique Mathieu Rouillard pour expliquer l'absence de positionnement de leur part.

« Monde individualiste »

La forte hausse du cours du porc après le début de la guerre en Ukraine avait mis à mal son accès à la matière première et donc à son activité. En janvier dernier, l'entreprise avait lancé une cagnotte en ligne pour réunir 500.000 euros, avant d'obtenir un prêt d'autres scops de la région Grand Est puis d'ouvrir une émission de titres participatifs visant cette fois le rassemblement d'au moins 2 millions d'euros. La direction avait finalement annoncé le 30 avril se mettre en quête d'un repreneur avant de se placer sous la protection du tribunal.

Depuis sa reprise par ses salariés en 2019, Maurer Tempé avait pourtant vu son chiffre d'affaires passer de 21 millions à 26 millions d'euros

en 2024 (avant une baisse à 20,5 millions en 2025 du fait de « ruptures extraordinaires »), sa productivité augmentant et sa clientèle se développant dans le Haut-Rhin et le Bas-Rhin mais aussi en dehors de l'Alsace.

Dix marques d'intérêt s'étaient fait jour ces dernières semaines, mais une seule offre en avait découlé.

« Il y a des pleurs des salariés et de l'incompréhension, relate Mathieu Rouillard. Nous avons progressé pendant sept ans et l'entreprise est viable. Notre seule problématique est l'achat de matière première. Mais personne ne vient, nous avons l'impression d'un monde de plus en plus individualiste. » Les 112 salariés seront licenciés d'ici à trois semaines, tandis que les derniers stocks seront vendus dans les prochains jours. ■

Sirops : Routin accélère son virage vers le marché des coffee shops

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

Avec une nouvelle gamme inspirée de la pâtisserie, le producteur étend son offre pour séduire à l'international.

Florian Espalieu
—Correspondant à Grenoble

Boire un Paris-Brest ou un croissant... La proposition est iconoclaste avec la nouvelle gamme de sirops Routin, baptisée « French pâtisserie ». Mais le producteur savoyard poursuit en réalité un virage entamé en 2018. Cette bascule du réseau de grandes et moyennes surfaces vers le segment des coffee shops, bars, hôtels et restaurants lui a permis ces dernières années de faire croître son chiffre d'affaires de 15 à 20 % par an pour afficher 140 millions d'euros

en 2025. Une progression dopée notamment par l'international, dont la part culmine à près de 70 %.

Et après avoir investi 40 millions d'euros en cinq ans, l'entreprise annonce 30 autres millions pour les trois prochaines années. « Sans croissance externe cette fois. Il ne s'agit que d'investissement sur la logistique, la production, l'innovation et la décarbonation », souligne Loïc Couilloud, son président.

« Réinvention »

Il s'agit aussi de jongler entre les différentes productions. « La personnalisation et la complexité de l'offre imposent de la flexibilité car, derrière les trois à quatre parfums qui tirent le marché, nous avons environ 240 références », détaille le dirigeant, en vantant « un outil industriel extrêmement souple permettant de croiser les lignes ».

Dans un marché des coffee shops qui progresse de près de 5 % par an, le renouvellement de l'offre est devenu le mantra de Routin. « Cela porte la croissance du groupe. Mais, pour apporter une réponse

concrète à la demande, il faut être en réinvention permanente », théorise Loïc Couilloud en citant ses saveurs inspirées de la pâtisserie française: croissant, cannelé, Paris-Brest, flan, crème brûlée, macaron framboise, éclair au chocolat...

Routin mise par ailleurs sur ses « Drink design centers », écoles de mixologie à destination des bar-mans, afin d'évangéliser le marché: après celui de La Motte-Servollex (Savoie), au siège de l'entreprise dans l'agglomération de Chambéry, qui a accueilli un millier de professionnels en trois ans, l'entreprise vient d'en ouvrir un second en janvier à Tokyo. « Il y en aura d'autres », prédit le dirigeant, qui prône la formation pour accompagner les changements d'un métier de plus en plus complexe. De quoi espérer de nouveaux gains de parts de marché, notamment à l'international, qui pourrait à terme constituer 80 % d'une activité toujours croissante. A l'horizon 2030, le groupe affiche un objectif de 300 millions de chiffre d'affaires, « et peut-être même avant ». ■

Fusions-acquisitions : l'industrie reprend la main face aux géants du private equity

FUSIONS-ACQUISITIONS

Les entreprises mènent l'offensive avec des opérations de recentrage stratégique.

Pas toujours assez rapides, elles se sont souvent fait distancer par les grands fonds d'investissement mais la panne du private equity change la donne.

Sharon Wajsbrot

Alors que l'environnement géopolitique révèle chaque jour son lot de surprises, les entreprises tricolores repartent à l'offensive. Ces derniers mois, on a vu tour à tour l'énergéticien Engie se mobiliser au Royaume-Uni, avec le rachat très stratégique du réseau de distribution d'électricité UK Power Networks pour 10,5 milliards de livres, Servier se lancer dans une opération à 1,5 milliard de dollars pour mettre la main sur les traitements de la biotech américaine Edgewise Therapeutics, ou encore Kering accélérer son recentrage avec la vente de sa division beauté à L'Oréal, une opération à 4 milliards d'euros qui marque une entrée dans le vif du sujet pour son nouveau patron, Luca di Meo.

« Aujourd'hui, le management des entreprises est prêt à regarder de nombreux sujets pour ne pas laisser les trains passer », estime Emmanuel Goldstein, responsable de la banque américaine Morgan Stanley, en France. « Les bilans des entreprises sont assez sains, et dans une période de visibilité faible, un certain nombre de dirigeants choisissent de faire des opérations structurantes pour sortir de certaines géographies ou pour réduire leur exposition au risque », explique un autre observateur du secteur.

Opérations structurantes

De quoi venir renforcer le marché du M&A, qui démarre sous de bons auspices. Selon les données de LSEG, sur les trois premiers mois de l'année, la valeur des transactions annoncées par des contreparties françaises a progressé de 40 % par rapport à l'an dernier, à 48,7 mil-



Sur les trois premiers mois de l'année, la valeur des transactions annoncées par des contreparties françaises a progressé de 40 % par rapport à l'an dernier. Photo Shutterstock

liards de dollars. D'autres transactions d'ampleur se profilent comme la vente de Nestlé Waters, engagée par le groupe de Vevey et dont la valorisation pourrait atteindre 5 milliards d'euros.

Pour acquérir ce portefeuille qui comprend les eaux Perrier ou encore Contrex, trois fonds d'investissement sont sur les rangs : le français PAI et les américains Platinum Equity et Clayton, Dubilier & Rice. Mais globalement, face à des fonds de capital-investissement aux marges de manœuvre de plus en plus contraintes, c'est bien les industriels qui se démarquent.

Plombés par un stock sans précédent d'entreprises « bloquées » dans leurs portefeuilles – pour bon nombre d'entre elles acquises à des valorisations élevées dans les années 2020 et grâce à des taux de finance-

ment attractifs –, les fonds de capital investissement redoublent de prudence avant d'engager des transactions qui risqueraient de dégrader les retours pour leurs investisseurs.

« Un certain nombre de cessions n'ont pas pu aboutir, car les attentes de valeur des fonds étaient incompatibles avec la nouvelle réalité du marché. »

PIERRE PASQUAL
Associé chez Centerview

« Un certain nombre de processus de cessions n'ont pas pu aboutir, car les attentes de valeur des fonds étaient incompatibles avec la nouvelle réalité du marché », atteste Pierre Pasqual, associé chez Centerview. Astorg a ainsi renoncé à poursuivre la vente de Solina, spécialiste breton des sauces et des enrobages pour les préparations culinaires. Faute d'avoir trouvé un acheteur au prix attendu pour l'ETI bretonne Kersia, le fonds IK Partners a fait de même.

« Sur les douze derniers mois, on a réalisé 60 mandats de vente en Europe, et plus de la moitié des sociétés cibles ont été acquises par des industriels, contre à peine un tiers au cours des années précédentes. Jusqu'ici les industriels n'étaient pas toujours suffisamment sollicités ou pas assez rapides, ils se faisaient sou-

vent distancer par les acteurs du private equity dans les processus d'enchères. Mais l'aversion des fonds au risque change la donne », confirme Céline Méchain, codirectrice du bureau parisien de Goldman Sachs. En juillet 2025, le spécialiste français de l'équipement ferroviaire Delachaux a ainsi cédé son activité de détection de trains, Frauscher, à l'américain Wabtec. Plus récemment, l'espagnol Amadeus a mis la main sur le français Idemia, l'un des principaux fournisseurs au monde de solutions biométriques pour les aéroports.

Des ventes de fonds à des fonds qui plongent

« En Europe, près d'un millier d'entreprises sont détenues par des fonds de capital-investissement depuis plus de six ans, elles représen-

tent au total plus de 4 trilliards d'euros de valorisation, et « ce stock » continue de griffer le marché du M&A », précise Céline Méchain.

Un environnement qui oblige à quelques contorsions. « Dans ce contexte, des opérations peuvent se faire, par exemple des retraits de cote, comme celui envisagé par GBL et CVC sur le laboratoire italien Recordati, ou des ventes, comme celle d'Intertek à EQT. Mais quand un fonds vend un actif à un autre fonds, on peut entrer dans d'intenses complexités », pointe Emmanuel Goldstein chez Morgan Stanley.

Les données de marché attestent de cette très forte inertie. Depuis le début de l'année, selon LSEG, les ventes de sociétés entre fonds d'investissement, avec une contrepartie française, ont chuté de 25 % en volume et de 64 % en valeur. ■

Vente à soi-même, acquisitions de concurrents : plusieurs signaux attestent de la panne du capital investissement

Les fonds de continuation ont attiré près de 12 milliards de dollars entre janvier et mai, selon les données de Preqin, tandis que les achats de sociétés par le biais de participations existantes se multiplient dans le capital investissement.

C'est un succès qui ne se dément pas et qui atteste de la paralysie du marché du capital investissement. Après une année 2025 record, avec près de 63 milliards de dollars levés, les fonds de continuation ont continué d'attirer près de 12 milliards de dollars, entre janvier et mai, selon les données de Preqin, au niveau mondial. En Europe, entre 2025 et 2026, ces fonds ont attiré un total de 27 milliards de dollars et encore 45 milliards aux États-Unis.

Plombés par un stock d'entreprises achetées souvent sur des bases de valorisations élevées et désormais difficiles à revendre dans des conditions favorables pour les investisseurs, les fonds de capital investissement sont de plus en plus nombreux à miser sur ces « ventes à soi-même ».

Attendre le moment propice pour vendre

Concrètement, faute de trouver un acheteur au bon prix, les sociétés d'investissement placent les entreprises qu'elles détiennent déjà dans un nouveau fonds, ce qui leur permet d'offrir de la liquidité à leurs investisseurs qui en demandent et d'attendre un moment plus propice pour remettre l'entreprise en vente... « L'utilisation de ces fonds s'est considérablement intensifiée depuis 2022, sous l'effet conjugué de

la fermeture quasi-totale des fenêtres d'introduction en Bourse, du retrait des acquéreurs industriels, et de la pression croissante sur les valorisations », pointe Nicolas Moura, analyste chez Pitchbook.

Et pour certains, la mécanique est même reconduite. En octobre dernier, PAI a réalisé un deuxième fonds de continuation pour éviter de vendre le spécialiste des glaces britanniques Froneri, codétenu avec Nestlé.

De quoi éviter de graver dans le marbre la perte de valeur des sociétés dans un marché déprimé, au risque de s'éloigner encore des attentes des acheteurs. « Au sein des fonds d'investissement, il existe un débat sur la réévaluation des portefeuilles : certains plaident pour évaluer leur participation en fonction des valeurs de marché (« mark to market ») et d'autres militent pour se fier aux

résultats de modèles de valorisation internes (« mark to model »), estimant que tant que le business plan de la société ne montre pas de signes de faiblesses ils ne sont pas tenus de déprécier leurs actifs. La décon-

Faute de trouver un acheteur au bon prix, les sociétés d'investissement placent les entreprises qu'elles détiennent déjà dans un nouveau fonds.

nexion que cela induit entre acheteurs et vendeurs participe au ralentissement du marché M&A », explique Céline Méchain, responsable de Goldman Sachs à Paris.

Un autre signal atteste de la prudence, voire de la paralysie du marché du capital investissement : ces derniers mois, les fonds se sont concentrés sur des acquisitions réalisées via des sociétés qu'ils ont déjà en portefeuille. Ces dernières ont mené des opérations de croissance externe, en mettant la main sur un concurrent par exemple. Fin mai, le courtier Santiane a ainsi annoncé son rapprochement avec le courtier Kereis, lui-même dans le giron d'Advent International.

Un effet entonnoir

Au premier trimestre, ce type d'acquisitions a représenté, selon Pitchbook, plus de 58 % des transactions de private equity en France, et 71 % au niveau européen. « Cette croissance s'explique par la prudence accrue des fonds de capital investissement dans un contexte d'incertitude

géopolitique et macroéconomique », confirme Nicolas Moura.

Combien de temps cela peut-il durer ? « A la fin des fins, c'est l'offre et la demande qui décident. Si les fonds de continuation offrent des rendements attractifs aux investisseurs, ces derniers vont continuer d'y investir », pointe un spécialiste du secteur. Il tempère néanmoins : « Le manque de cessions crée un entonnoir : le ratio qui compare le stock des entreprises détenues par le capital investissement et l'argent levé disponible est à son plus haut historique, cela signifie qu'il faudrait trois fois tout l'argent disponible pour racheter toutes les entreprises détenues par les fonds. C'est un problème qu'il va falloir régler, au fil des années, par des ventes, des introductions en Bourse mais aussi par de la consolidation entre fonds de private equity. » — S. W.

Le bitcoin ne profite plus de l'euphorie qui porte la tech

CRYPTOMONNAIE

La cryptomonnaie, en baisse de 25 % cette année, subit des retraits massifs d'ETF et peine à rivaliser avec l'engouement pour les actions technologiques.

Pendant ce temps, le Nasdaq 100 atteint des sommets, porté par l'essor de l'intelligence artificielle.

Samir Touzani

Le bitcoin perd du terrain face à l'attrait croissant des actions liées à l'intelligence artificielle. Alors que le Nasdaq 100 a enregistré cette semaine un nouveau record historique, la principale cryptomonnaie est brièvement passée sous les 66.000 dollars.

Selon les données de CoinGecko, le bitcoin a perdu près de 25 % depuis le début de l'année. La cryptomonnaie s'échangeait mercredi autour de 66.500 dollars, contre un record de près de 126.000 dollars atteint en octobre 2025. Sur la même période, le Nasdaq 100 a progressé de plus de 40 %, porté par l'engouement des investisseurs pour l'intelligence artificielle et les infrastructures qui l'accompagnent.

Sorties massives sur les ETF

Les investisseurs se retirent également des ETF adossés au bitcoin. Selon les données de SoSoValue, plus de 4,7 milliards de dollars ont quitté les ETF bitcoin au comptant cotés aux Etats-Unis au cours des quatre dernières semaines. Les sorties ont dépassé le milliard de dollars chaque semaine depuis la mi-mai.

Le recul du bitcoin intervient alors que les frappes menées au Moyen-Orient ont provoqué une hausse des cours du pétrole et un regain d'aversión au risque sur les marchés. Selon Andri Fauzan Adziima, responsable de la recherche chez Bitru Research Institute, ces tensions ont accéléré les sorties



La valeur de l'ensemble des bitcoins en circulation est estimée à 1.330 milliards de dollars. Illustration Guido Amrein - stock.adobe.com

des ETF et « révélé le comportement du bitcoin comme un actif risqué plutôt que comme une valeur refuge », a-t-il déclaré à The Block.

Selon les données de CoinGlass, près de 1,6 milliard de dollars de positions acheteuses sur les marchés des cryptomonnaies ont été liquidés en vingt-quatre heures.

Le bitcoin souffre aussi de la comparaison avec les marchés actions. Porté par l'intelligence artificielle, le Nasdaq 100 a gagné plus de 10 % en mai. Les fabricants de semi-conducteurs, les centres de données et l'ensemble des infrastructures nécessaires au développement de l'IA continuent de capter l'essentiel de l'attention des investisseurs. « Le découplage a commencé quelques semaines plus tôt, probablement sous l'effet de ventes destinées à financer une rotation vers les

actions liées à l'IA », estime Peter Chung, responsable de la recherche chez Presto Research. Une façon aussi, peut-être, de libérer du cash dans les portefeuilles pour se positionner sur les « méga IPO » à venir de SpaceX, Anthropic et OpenAI.

Vente de bitcoins par Strategy

Le mois dernier, la société K Wave Media, cotée au Nasdaq, a abandonné un projet d'investissement de 500 millions de dollars dans le bitcoin pour privilégier des centres de données dédiés à l'intelligence artificielle. Le mineur de cryptomonnaies Bitdeer a, lui aussi, cédé l'intégralité de sa trésorerie en bitcoins afin de financer son expansion dans l'IA et le calcul haute performance.

Dans un marché en quête de repères, la vente de 32 bitcoins par

Strategy a pris une importance disproportionnée. D'un montant d'environ 2,5 millions de dollars, l'opération reste marginale au regard des quelque 844.000 bitcoins détenus par la société de Michael Saylor, qui s'est illustrée depuis plusieurs années par sa stratégie d'accumulation massive de bitcoins. Mais elle marque la première cession de bitcoins du groupe depuis décembre 2022, alors que son fondateur avait fait la promesse de ne jamais vendre.

« Vendre 32 BTC pour 2,5 millions de dollars est une opération financièrement insignifiante », a déclaré à Bloomberg Rajiv Sawhney, responsable de la gestion de portefeuille international chez Wave Digital Assets. « Ce que cela signifie pour le marché est bien plus important. » ■

« Le découplage a commencé quelques semaines plus tôt, sans doute sous l'effet de ventes destinées à financer une rotation vers les actions liées à l'IA. »

PETER CHUNG
Responsable de la recherche chez Presto Research

Une proposition de loi pourrait encadrer les sulfureuses Ocabsa, ces obligations hybrides

OBLIGATIONS

Inscrite à l'ordre du jour à l'Assemblée nationale, une proposition de loi pourrait contrôler les dérivés liés aux Ocabsa.

Ces instruments financiers sont accusés de ruiner les actionnaires et de fragiliser les petites sociétés cotées.

Laurence Boisseau

Depuis dix ans, l'Autorité des marchés financiers a regardé sans pouvoir agir concrètement. Elle a alerté à maintes reprises les épargnants, les PME et ETI cotées et leurs dirigeants des dangers des Ocabsa, ces obligations convertibles en actions avec bons de souscription d'actions que les Américains ont surnommés « dette de la spirale de la mort ».

Mais, à chaque fois, le gendarme boursier n'avait pas les moyens juridiques d'aller plus loin. Une proposi-

tion de loi « visant à protéger les petits porteurs et les entreprises des fonds vautours », déposée par Gérard Vernet et Eric Ciotti, et les membres du groupe de l'Union des droites pour la République (UDR), pourrait changer la donne. A condition que le législateur aille jusqu'au bout.

Un mécanisme dévastateur

Cette PPL, inscrite à l'ordre du jour de l'Assemblée nationale, mardi 2 juin, vise à imposer un agrément préalable à tout acteur proposant ce type de financement. Ce texte tombe à point nommé, après un arrêt de la Cour de cassation de juillet 2025 qui a ouvert une brèche décisive dans la forteresse juridique de ces fonds.

Par ailleurs, selon « L'Informé », une instruction judiciaire a été ouverte à la demande du Parquet national financier, sous la houlette d'un vice-président du tribunal judiciaire de Paris, qui collabore avec d'autres juges européens.

Le mécanisme des Ocabsa est simple, mais dévastateur. Une société cotée de faible capitalisation boursière, en difficulté, se tourne vers un fonds spécialisé, souvent domicilié dans les Caraïbes ou à Dubaï, qui lui injecte des liquidités en quelques jours car les banques

refusent de lui prêter de l'argent. En contrepartie, la société émet ces instruments financiers.

La conversion des obligations s'opère à un prix inférieur au cours de Bourse, permettant au fonds de revendre immédiatement les titres sur le marché et d'empocher la différence. Les actions se multiplient, le cours s'effondre, et les actionnaires sont rincés. En octobre 2022, l'AMF avait comptabilisé que sur 69 entreprises ayant eu recours à ces instruments, 83 % avaient vu leur cours boursier baisser. Et la chute moyenne atteignait... 72 %.

L'histoire de Navya, le pionnier des voitures autonomes, est révélatrice de ce phénomène. Après avoir épuisé ses dernières lignes de crédit, la direction s'est tournée en 2022 vers les Ocabsa. En moins d'un an, le titre est tombé de 4 euros à 3 centimes. Navya a fini par être placé en redressement judiciaire. Biophytis, Archos, Visiomed, Delta Drone ou Global EcoPower ont connu de graves difficultés après avoir eu recours aux Ocabsa.

Face aux fonds qui structurent et distribuent ces produits (Negma, Alpha Blue Ocean, Winance, Park Partners, Yorkville Advisors), le régulateur se heurtait toujours à un

mur. Ces acteurs, domiciliés pour la plupart dans les Caraïbes ou à Dubaï, ne sont soumis à aucune régulation française.

L'AMF ne peut se prononcer que sur la qualité de l'information délivrée au marché, ou sur des abus de marché, mais pas sur les pratiques. En 2023, sa Commission des sanctions a condamné Negma pour avoir omis de déclarer des franchissements de seuils de positions courtes nettes d'action Visiomed. En 2025, ABO, sa filiale Ehgo Manco et son dirigeant, Pierre Vannineuse, ont dû régler une amende globale de 3,5 millions d'euros pour manipulation de cours. Ces décisions font toutes l'objet d'un recours devant la cour d'appel.

Frustration institutionnelle

Dans ce contexte de frustration institutionnelle, un arrêt de la Cour de cassation, rendu le 9 juillet 2025, dans une affaire opposant Biophytis à Negma a fait l'effet d'un coup de tonnerre. En cassant partiellement une décision de la cour d'appel de Paris, la plus haute juridiction judiciaire française a posé un principe nouveau : la qualification de « prise ferme » - une activité réglementée, réservée aux prestataires de servi-

ces d'investissement agréés - ne dépend pas de la seule dénomination du contrat, mais des conditions concrètes de son exécution.

Autrement dit : peu importe ce qu'écrit le contrat. Ce qui compte, c'est ce que fait réellement le fonds. Or, lorsqu'un opérateur souscrit de tels instruments avec l'intention manifeste de les revendre immédiatement sur le marché, il exerce bien une activité de prise ferme. Une activité qui, sans agrément de l'AMF, est illégale.

Le dispositif de la PPL présentée mardi dernier est ciblé : toute personne proposant de manière habituelle des financements de type Ocabsa devra être agréée en tant que prestataire de services d'investissement par l'AMF. La qualification s'appliquerait indépendamment de la dénomination contractuelle retenue par les parties. Le texte ne cherche pas à supprimer les Ocabsa mais à les encadrer.

En attendant que le législateur tranche, c'est la cour d'appel de renvoi qui devra statuer sur le fond du litige Biophytis vs Negma, et dire si l'exécution du contrat constitue ou non une activité de prise ferme. Sa décision aura valeur de signal pour l'ensemble de la profession. ■

Perquisition dans les bureaux de Gunvor

MATIÈRES PREMIÈRES

Le géant du négoce est impliqué dans une enquête suisse pour corruption liée à un contrat pétrolier au Gabon.

Etienne Goetz

Les bureaux de la maison de négoce Gunvor à Genève ont été perquisitionnés au cours du mois de mai dans le cadre d'une enquête pour corruption au Gabon ouverte après la publication d'une investigation de l'ONG suisse Public Eye.

L'Office fédéral de la police (Fedpol) a effectué une perquisition « sur mandat du Ministère public de la Confédération » dans le cadre « d'une instruction pénale ouverte contre inconnu(s) pour soupçons de corruption d'agents publics étrangers », a confirmé le parquet fédéral dans un courriel à l'AFP.

La mobilisation du parquet fait suite à une enquête journalistique de l'ONG Public Eye à propos de la structuration d'un financement de 800 millions de dollars avec le gouvernement gabonais pour le rachat du producteur de pétrole Assala Energy.

Dans son enquête, l'ONG évoque des « conditions opaques », selon elle, autour de ce contrat, avec « un système de paiement parallèle » qui aurait été mis en place pour rémunérer des intermédiaires chargés de faciliter l'obtention de marchés en Afrique. Un porte-parole de Gunvor a déclaré que l'entreprise coopérerait avec les autorités, après avoir divulgué les conclusions d'une enquête interne sur des activités frauduleuses présumées perpétrées à son encontre par une contrepartie et un ancien employé.

Corruption endémique

Gunvor n'est pas ciblée par l'enquête suisse, a précisé le porte-parole. Le porte-parole de Gunvor a par ailleurs indiqué que l'entreprise avait lancé son enquête interne à la suite d'allégations entourant l'accord Assala, mais que la fraude suspectée, à hauteur de 2 millions de dollars, qu'elle avait découverte était « distincte » et « sans lien avec l'acquisition d'Assala Energy ». Gunvor n'a identifié aucun fait de corruption ou de pot-de-ven lié à l'accord Assala, a affirmé le porte-parole.

Selon lui, la fraude suspectée portait sur environ 2 millions de dollars de surprimes indûment facturées sur une période de cinq ans par un prestataire de services maritimes. A la suite de cette enquête interne, Gunvor a licencié son employé, divulgué ses conclusions aux autorités compétentes et déposé une plainte au pénal contre ce prestataire basé à Dubaï.

Cette affaire est la dernière en date d'une série d'enquêtes pour corruption qui touchent le secteur du négoce de matières premières. En 2024, Gunvor avait plaidé coupable de corruption d'agents publics en Equateur et, en 2019, la société avait été condamnée à une amende par la Suisse pour des faits de corruption en République du Congo et en Côte d'Ivoire.

Ses concurrents, Glencore, Trafigura ou encore Vitol ont également été dans le viseur de la justice américaine et suisse et sont régulièrement ébloués par d'anciens scandales de corruption. ■



SÉANCE DU 03 - 06 - 2026
CAC 40 : 8150,42 (-0,71 %)
NEXT 20 : 12287,25 (0,12 %)
CAC LARGE 60 : 8791 (-0,67 %)
CAC ALL-TRADABLE : 6067,73 (-0,67 %)
DATE DE PROROGATION : 25 JUIN

CAC 40

Table listing CAC 40 companies with columns for ticker, volume, price, and percentage change.

SRD

Table listing SRD (Small and Mid-Cap) companies with columns for ticker, volume, price, and percentage change.

Table listing various French companies with columns for ticker, volume, price, and percentage change.

VALEURS FRANÇAISES

Table listing various French companies with columns for ticker, volume, price, and percentage change.

SRD Suite

Table listing SRD (Small and Mid-Cap) companies with columns for ticker, volume, price, and percentage change.

VALEURS FRANÇAISES

Table listing various French companies with columns for ticker, volume, price, and percentage change.

AUTRES VALEURS DE LA ZONE EURO

Table listing other European companies with columns for ticker, volume, price, and percentage change.

VALEURS ZONE INTERNATIONALE

Table listing international companies with columns for ticker, volume, price, and percentage change.

carnet



PROTRAIT

par Hubert Vialatte

Christophe Ruas, canalisateur en chef



Alexandre Surre

Le métier est peu connu... et pourtant essentiel à l'activité économique comme à la vie quotidienne. Les canalisateurs réhabilitent et posent des canalisations abritant eau, gaz, câbles électriques, fibre optique... Leur organisation professionnelle, du même nom, vient d'élire, mercredi à Paris, Christophe Ruas à sa présidence. Originaire du Gard, ce dernier chapeaute désormais 340 entreprises et 35.000 salariés, pour 8 milliards d'euros de chiffre d'affaires. A 57 ans, cet ancien militant UMP (« jamais élu : il a eu moins de réussite en politique qu'au syndicat ! » s'amuse un proche) est à la tête, depuis 2000, de la PME familiale SRC (société régionale de canalisation, 45 salariés), basée à Thoiras, dans les Cévennes.

cher sur la plage déserte de l'Espiguette, en Camargue, où progresser le long du Gardon pour découvrir ses gorges et ses falaises, sont des moments privilégiés. Et au cours desquels on peut discuter ! » sourit-il, en faisant allusion à la place croissante des écrans.

Invisible sur les réseaux sociaux, Christophe Ruas n'est pas moins engagé de longue date dans l'action syndicale. Depuis dix ans, il préside la délégation gardoise de la Fédération régionale des travaux publics - « une fonction passionnante, qui me permet de rester en contact avec les adhérents du département, d'avoir un lien direct avec les maîtres d'ouvrage publics ».

Le label Geco

En coordination avec l'Ademe et la région, il a initié la création du label environnemental Geco (Granulats de l'économie circulaire d'Occitanie), qui encourage l'utilisation des matériaux inertes recyclés. Au niveau national, il a été chef de file du groupe « Bien-être au travail » de la Fédération nationale des travaux publics (dont les Canalisateurs sont une branche).

Dans ses nouvelles fonctions, cet homme chaleureux, qui donne rapidement du toitement, prévoit plusieurs actions prioritaires. Comme « la réduction de l'impact carbone des chantiers, par exemple via la réhabilitation des réseaux sans creuser de tranchées, ou encore l'acceptabilité des travaux par les riverains », indique-t-il. Avec une conviction : « Quand on explique aux habitants les raisons du chantier, ils se montrent indulgents. » Les Canalisateurs lancent aussi une étude pour l'utilisation d'exosquelettes sur les chantiers. La démarche vise à « protéger la santé de nos poseurs, et non pas à accroître leur rendement ».

Enfin, le syndicat va présenter aux élus locaux, dans le cadre d'un Tour de France, une étude détaillant le coût de l'inaction. « Tarder à investir, c'est alourdir le montant de la facture, martèle Christophe Ruas. Chaque année, 20 % du volume d'eau pompé et traité est perdu. »

ENTREPRISES

TEVA SANTÉ
Frédéric Jumel
devenu general manager de l'entreprise pharmaceutique.

Frédéric Jumel, 45 ans, est ingénieur de formation. Il a œuvré au sein de Sanofi, en France comme à l'international, dans les domaines R&D, marketing et ventes ainsi que dans les aires thérapeutiques diabète, cardiovasculaire et immunologie. Plus récemment, il était directeur des opérations produits de spécialité au sein de GSK.

SEPHORA
Sylvia Tournery
rejoint l'équipe de direction mondiale de l'enseigne de parfums et de produits cosmétiques en tant que présidente de Sephora Collection.

Sylvia Tournery, 42 ans, diplômée de l'Essec, a débuté en Allemagne comme chef de produit beauté, œuvrant d'abord chez Cartier puis chez Yves Saint Laurent Beauté. En 2009, elle a rejoint L'Oréal où elle a occupé des postes de direction internationale. Plus récemment, elle était directrice générale adjointe monde de Lancôme.

GRUPE BANQUE RICHELIEU
Christophe Juniet
devenu chef futur officer, directeur de la technologie, de la data et de l'intelligence artificielle de cet acteur de la gestion de fortune et d'actifs.

Christophe Juniet, 48 ans, titulaire d'une licence de physique, a débuté chez Crédit Agricole CIB Cheuvreux. En 2011, il a intégré

Criteo où il a assumé des fonctions de direction technique jusqu'à devenir directeur de l'ingénierie. A partir de 2018, il a contribué au lancement de Memo Bank. Il y a d'abord été chief technology officer, puis chief technical product officer.

TEREOS
Valérie Gillot
est la nouvelle directrice de la communication du groupe coopératif sucrier. A ce titre, elle siègera au comité de direction.

Valérie Gillot, 48 ans, titulaire d'un DESS de communication scientifique de l'université de Paris-VI, a suivi des études de physique fondamentale. Elle a passé près de vingt-cinq ans dans l'automobile, devenant notamment directrice de la communication de Stellantis France. Dernièrement, elle était vice-présidente communications externe de Renault Group.

ROULLIER
Lethicia Magno
est promue directrice générale du centre mondial de l'innovation Roullier (CMI) chez ce spécialiste de la nutrition végétale et animale.

Lethicia Magno, 31 ans, est docteure en écophysiologie végétale et modélisation. Elle a conduit des projets de R&D à l'Inrae. C'est en 2024 qu'elle a rejoint le groupe Roullier. Au sein du CMI, elle a contribué à la mise en place de projets d'innovation stratégiques.

Envoyez vos nominations à carnetlesechos@nomination.fr

Ils sont nés un 4 juin

- Antoine Arnault, dirigeant chez LVMH, président de Berluti, 49 ans.
Cecilia Bartoli, chanteuse lyrique, 60 ans.
Laurence Beau, ambassadrice en Nouvelle-Zélande, 59 ans.
Jérémie Berrebi, serial entrepreneur, investisseur, 48 ans.
Jean-Marc Bustamante, sculpteur, 74 ans.
Sébastien Daucé, chef d'orchestre, 46 ans.
Arthur Dreyfus, auteur, 40 ans.
Nicolas Dupeux, ex-directeur général de Paris Entertainment Company, 50 ans.
Sheraz Gasri, diplomate, 49 ans.
Angelina Jolie, actrice, 51 ans.
Pascal Juéry, PDG d'Agfa-Gevaert, 61 ans.
Joseph Kabila Kabange, ex-président du Congo, 55 ans.
Alexandra Lafférière, ex-présidente de Publicis Consultants, dirigeante chez Microsoft, 52 ans.
Tony de Luca, alias Laudec, illustrateur de BD, 79 ans.
Melissa Molinaro, actrice, 44 ans.
Marie NDiaye, écrivain, 59 ans.
Jetsun Pema, reine du Bhoutan, 36 ans.
Lucky Blue Smith, acteur, 28 ans.
Evan Spiegel, cofondateur et CEO de Snap Inc, 36 ans.
Vincent Taupin, ex-CEO d'Edmond de Rothschild, 67 ans.
Pierre-Luc Vogler, ex-président du Conseil des notariats de l'Union européenne, 71 ans.

Table with columns: Euronext Hors SRD, Valeur, OUV, +H, +B, Clôt, Écart, Vol. Lists various stocks and their performance.

Table with columns: Euronext Hors SRD Suite, Valeur, OUV, +H, +B, Clôt, Écart, Vol. Lists various stocks and their performance.

Table with columns: Euronext Hors SRD Suite, Valeur, OUV, +H, +B, Clôt, Écart, Vol. Lists various stocks and their performance.

Table with columns: TAUX, MARCHÉS MONÉTAIRES ET EURODEVISES. Shows interest rates and exchange rates for various zones.

Table with columns: CERTIFICAT/FONDS, INVESTIR 10. Shows investment performance for various funds.

Table with columns: CHANGES, COURS AU COMPTANT. Shows current market rates for various currencies.

Les Echos
Les Echos est une publication du Groupe Les Echos
PRINCIPAL ASSOCIÉ UFFPAR (LVMH)
PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU GROUPE LES ECHOS Stéphane Bianchi
DIRECTRICE GÉNÉRALE DU GROUPE LES ECHOS Michèle Benbunan
DIRECTRICE DE LA PUBLICATION - PRÉSIDENTE DE LA SAS LES ECHOS Michèle Benbunan
DIRECTRICE GÉNÉRALE DU PÔLE LES ECHOS Bérénice Lajouanie
Édité par Les Echos, SAS au capital de 794.240 euros RCS 582 071 437
10, boulevard de Grenelle, CS10817, 75738 Paris Cedex 15
Tél. : 01 87 39 70 00. www.lesechos.fr

DIRECTEUR DES RÉDACTIONS
Christophe Jakubyszyn
DIRECTRICE ADJOINTE
DES RÉDACTIONS
Clémence Lemaître
RESPONSABLE DE LA NEWSROOM
PLATEFORME Étienne Lefebvre
RESPONSABLE DE LA NEWSROOM
AUDIENCE ET ENGAGEMENT
Cécilia Pénavaire
RESPONSABLE DE LA NEWSROOM
JOURNAL David Barroux

ÉDITRICE
Marie Van de Voorde-Leclercq
ÉDITRICE ADJOINTE
Adeline Léger
DIRECTRICE DU MARKETING
ET DES REVENUS CLIENTS
Lise Benarrou
DIRECTRICE
DE LA COMMUNICATION
ET DES ÉVÉNEMENTS
Aziliz de Veyrinas

PUBLICITÉ
Les Echos Le Parisien Médias
Tél. : 01 87 39 78 00.
PRÉSIDENTE Carinne Mrejen
DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT
Nicolas Danard
DIRECTRICE COMMERCIALE
Emmanuelle Denis
DÉLÉGUÉ À LA PROTECTION
DES DONNÉES PERSONNELLES
Xavier Genovesi
dp@lesechosparisien.fr

Service Abonnements, Impression, Encart 'Challenges' sur tous les abonnés postés et sur les abonnés portés de la zone Paris RP.

EN VUE

Henna Virkkunen



Dans les couloirs du Berlaymont, Henna Virkkunen ne fait ni bruit ni vague. Pareil dans la salle de presse. Pas de son, pas d'image. Pour une ex-journaliste, son premier métier, ce n'est pas très confraternel. Depuis son arrivée en poste fin 2024, la commissaire européenne au Numérique cultive sa discrétion très finlandaise. Sa touche, c'est la « mute ». Après l'omniprésent Thierry Breton, ça repose. Mais ça ankylose, surtout. Lui, au moins, avait la fibre. La Finlandaise de 54 ans, elle, semble avoir encore son modém 56k, s'inquiète Bruxelles, alors que les dossiers et les provocations des Gafam s'accroissent. Allo, IA quelqu'un ? Comme si la technologie ne l'intéressait pas, Virkkunen ne tolère même en réunion que la prise de notes papier, s'esclaffe la « bulle » européenne. Face aux offensives de Musk & Co, Breton aurait bondi. Virkkunen est restée tapie, noyant sa défense de la souveraineté européenne dans une nette volonté de ménager Washington. Ordre de la patronne, Ursula von der Leyen : merci de ne pas énerver Trump durant la négociation des droits de douane. Elle a appliqué sans broncher. Les consignes, c'est fait pour être respecté. Les barons allemands du PPE l'ont bien formée durant ses dix ans au Parlement européen. Elle l'avait rejoint en 2014, après avoir été trois fois ministre en Finlande. Pour éviter l'Error 404, il faut toutefois bien finir par remettre à jour le logiciel européen. Roulement de tambours : après plusieurs reports, la Commission a fini de compiler ses notes papier et dévoilé mercredi un grand plan pour la « souveraineté technologique ». Pour ne plus laisser aux géants américains la possibilité actuelle de débrancher le Vieux Continent, elle propose de réserver aux groupes européens les contrats les plus sensibles dans l'IA et le cloud. Henna Virkkunen n'a jamais été programmée pour le protectionnisme. Mais même les Finlandais les plus placides peuvent finir par hausser le ton. — **Derek Perrotte**

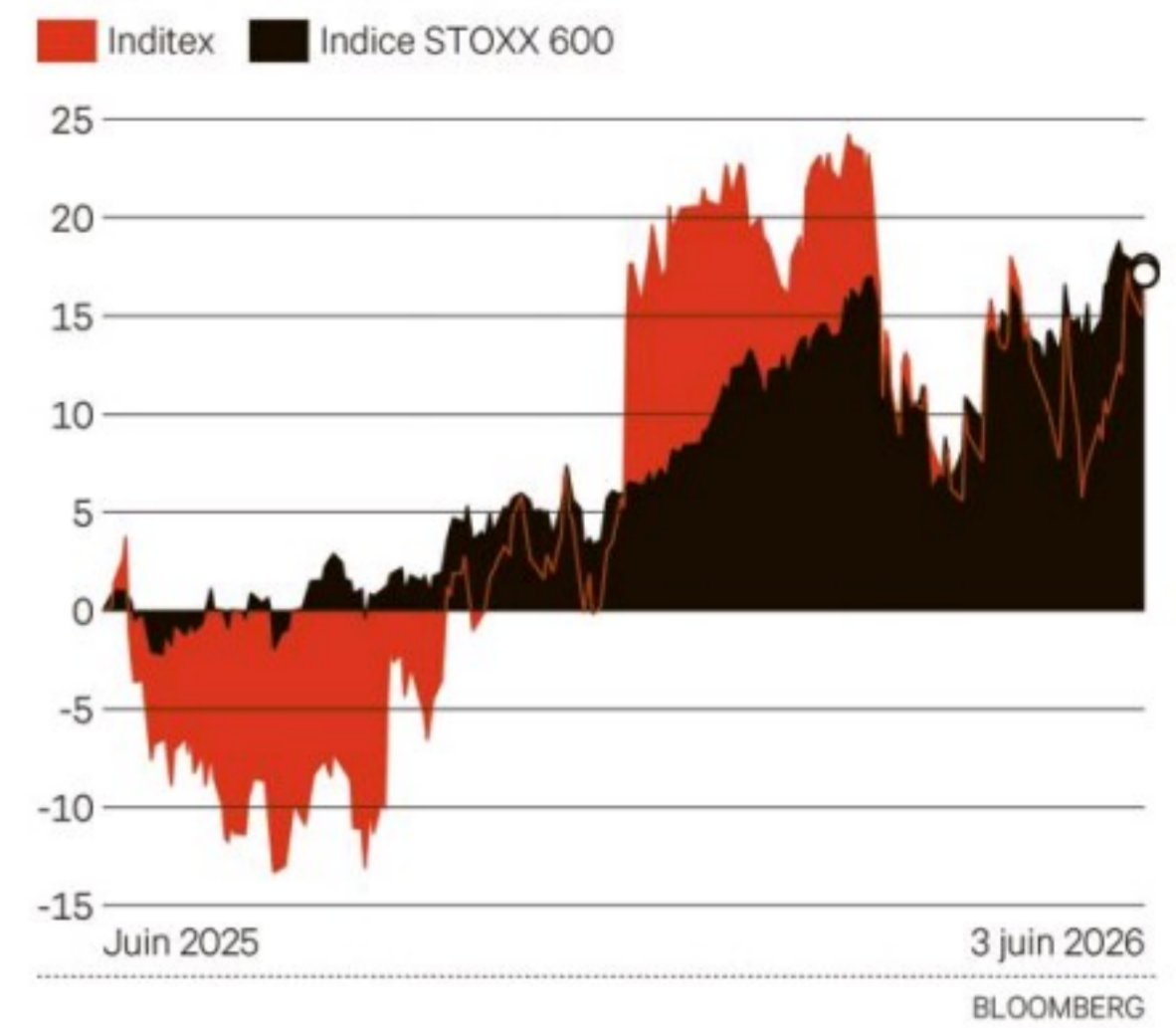
Le diable s'habille en Zara

Imperméable à l'inflation et à la flambée des coûts, Inditex tire son épingle du jeu.

« Tu crois faire un choix qui te dépasse. Mais c'est moi qui ai choisi pour toi il y a longtemps », murmurait Miranda Priestly à Andy à propos de son pull bleu céruléen. Les millions de fashionistas qui se ruent chaque semaine chez Zara sont convaincues de choisir librement quand c'est Inditex qui depuis des années décide de tout à leur place. Depuis que le diable s'habille en Prada, plus personne n'ignore que la mode est un secteur impitoyable. Et cette saison pourrait bien être l'une des plus rudes qu'il ait connues. Le prix du coton a flambé de 26 %, celui du fret explose, sous l'effet de la crise au Moyen-Orient. Et l'inflation fait des accrocs au portefeuille des consommateurs les obligeant à se serrer la ceinture. Pourtant, Inditex porte beau. Il marche sur l'eau, imperméable au mauvais temps. L'espagnol a plus d'un tour dans son sac. Il fixe ses propres règles dans un univers qui broie les faibles. Il gère ses ateliers de proximité d'une main de fer pendant que ses concurrents attendent des cargos bloqués en mer Rouge. Et il contrôle ses stocks, là où certains s'étouffent sous les surplus. Enfin, les clients qui n'ont plus les moyens de s'acheter du Prada se consolent dans le nouveau Zara Premium. Résultat, l'action Inditex se paie avec une prime de 40 % par rapport à H&M. Le paradoxe ultime de cet empire, c'est qu'il repose sur la fast-fashion qui obéit aux mêmes règles que « Runway ». Si ses marges reculent d'un millimètre, les marchés financiers seront de Miranda en puissance. Elles liquideront leurs positions aussi froidement que Miranda jetterait une paire de chaussures de la saison passée, clôturant la séance d'un lapidaire : « C'est tout. » — **Laurence Boisseau**

Inditex face aux valeurs européennes

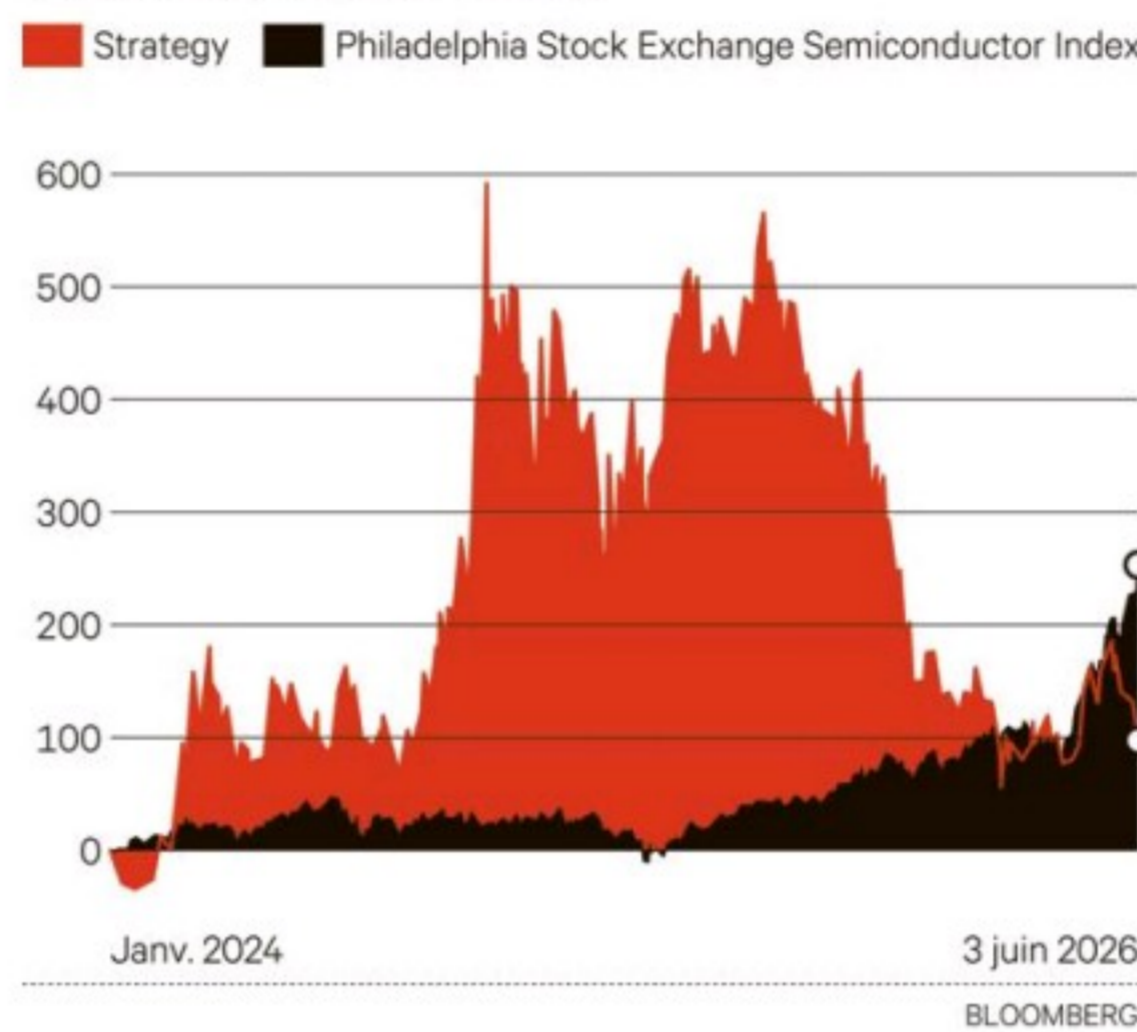
Variation en %, dividendes réinvestis



Dans l'hiver des cryptomonnaies

Strategy face à l'indice des semi-conducteurs

Variation en %, dividendes réinvestis



La trésorerie en bitcoins accumulée par Strategy ne fait plus recette à Wall Street.

Décidément, les saisons se suivent et ne se ressemblent pas à Wall Street. Le sacre du printemps de l'intelligence artificielle, après la vague des publications trimestrielles, n'a pas réchauffé l'hiver crypto, comme le montre la chute de moitié du bitcoin depuis son record d'octobre dernier. Le réveil de la tech, en particulier les fabricants de puces, s'appuie sur des révisions à la hausse des estimations de résultats. Il ne s'agit pas d'une expansion des multiples de valorisation des actions, qui signifierait un appétit au risque supplémentaire. Non seulement les actifs sans rendement, comme les cryptos, ne suivent pas cette logique d'actualisation des cash-flows futurs, mais en plus les spéculateurs ont l'esprit ailleurs, occupés par les entrées en Bourse géantes de l'IA. Cela ne fait pas les affaires de Strategy. Son action a ainsi perdu toute l'avance accumulée à partir de début 2024 sur l'indice américain des semi-conducteurs. Sa stratégie d'accumulation de bitcoins, financée par des émissions de dettes et d'actions, suppose de pouvoir faire miroiter des espérances de plus-values. Ces derniers jours, elle a au contraire conduit à sécuriser la trésorerie (et donc les coupons), en vendant quelques-uns de ses précieux bitcoins. Selon la fortune du jeton, le patron Michael Saylor ressemble à un artificier intrépide ou à un pompier pyromane. Car ses transactions sont scrutées comme des signaux de marché. Personne ne se risque en revanche à enterrer purement et simplement l'actif numérique de référence. Il faudrait que la résistance de long terme du billet vert soit un scénario plus consensuel. — **Sylvie Ramadier**



HOMMAGE NATIONAL À EDGAR MORIN

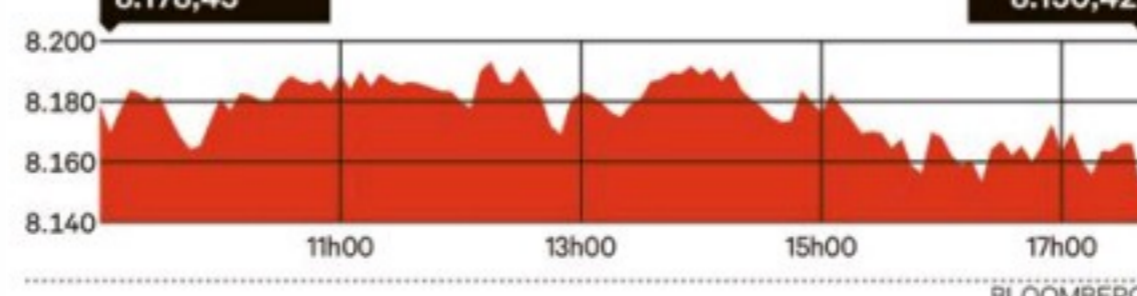
LA PHOTO DU JOUR

HOMMAGE À EDGAR MORIN

Emmanuel Macron a salué mercredi aux Invalides, lors d'un hommage national à Edgar Morin, mort à 104 ans, « un destin exceptionnel dans le siècle » qui ne céda jamais à « la vérité d'un seul camp ». Le philosophe et sociologue était l'auteur d'une œuvre très diverse, connue bien au-delà de la France, et qui se voulait une réflexion sur l'Homme à partir des données de la science. Malgré son grand âge, le philosophe, décédé vendredi, était toujours présent et écouté dans le débat intellectuel.

Photo Ludovic Marin/AFP

La Bourse de Paris perd 0,71 %

DEPUIS LE 31-12-2025 : + 0,01 %
DEPUIS LE DÉBUT DU MOIS : - 0,40 %PLUS HAUT : 8.199,03
PLUS BAS : 8.150,42OUVERTURE
- 0,37 %
8.178,43CLÔTURE
- 0,71 %
8.150,42

La Bourse de Paris a clôturé en baisse de 0,71 %. L'indice CAC 40 a terminé à 8.150,42 points. Le baromètre des actions françaises est stable depuis le début de l'année.

Dans le reste de l'Europe, la tendance n'était guère mieux orientée. La Bourse de Francfort a perdu 1,31 % alors qu'à Londres, l'indice Footsie des actions anglaises a reculé de 0,41 %. Aux Etats-Unis, Wall Street évoluait en baisse en début de journée. L'indice Dow Jones perdait 1 % tandis que le Nasdaq abandonnait 0,6 %.

Du côté des valeurs françaises, Veolia (+2,22 %), Air Liquide (+1,9 %) et Carrefour (+1,46 %) ont occupé le podium des plus fortes progressions de l'indice CAC 40. A l'image d'un secteur du luxe toujours déprimé, Kering a enregistré quant à lui la plus forte baisse de la séance (- 4,07 %). TotalEnergies (+1,2 %) a profité de la bonne tenue du pétrole sur fond de tensions au Moyen-Orient. En hausse de 2 %, le baril de Brent s'approche de nouveau de la barre des 100 dollars, à 98 dollars.

LesEchos

« Leadership & Management »

Chaque semaine, Muriel Jator vous propose un rendez-vous inspirant, en phase avec vos défis professionnels.

lesechos.fr/newsletters