



**Week-end**  
Marguerite  
Bérard,  
bien placée



**Exquis**  
Dors  
à Venise



**Patrimoine**  
Devenir micro-  
entrepreneur



## 1.500 jours de guerre en Ukraine

- Les Ukrainiens ont repris un peu de terrain depuis le début de l'année, mais aucun cessez-le-feu n'est en vue.
- Très performante, leur industrie d'armement suscite l'intérêt de nombreux pays en Europe et dans le Golfe.
- Kiev risque de manquer de fonds cet été pour financer sa défense si le prêt européen n'est pas débloqué.

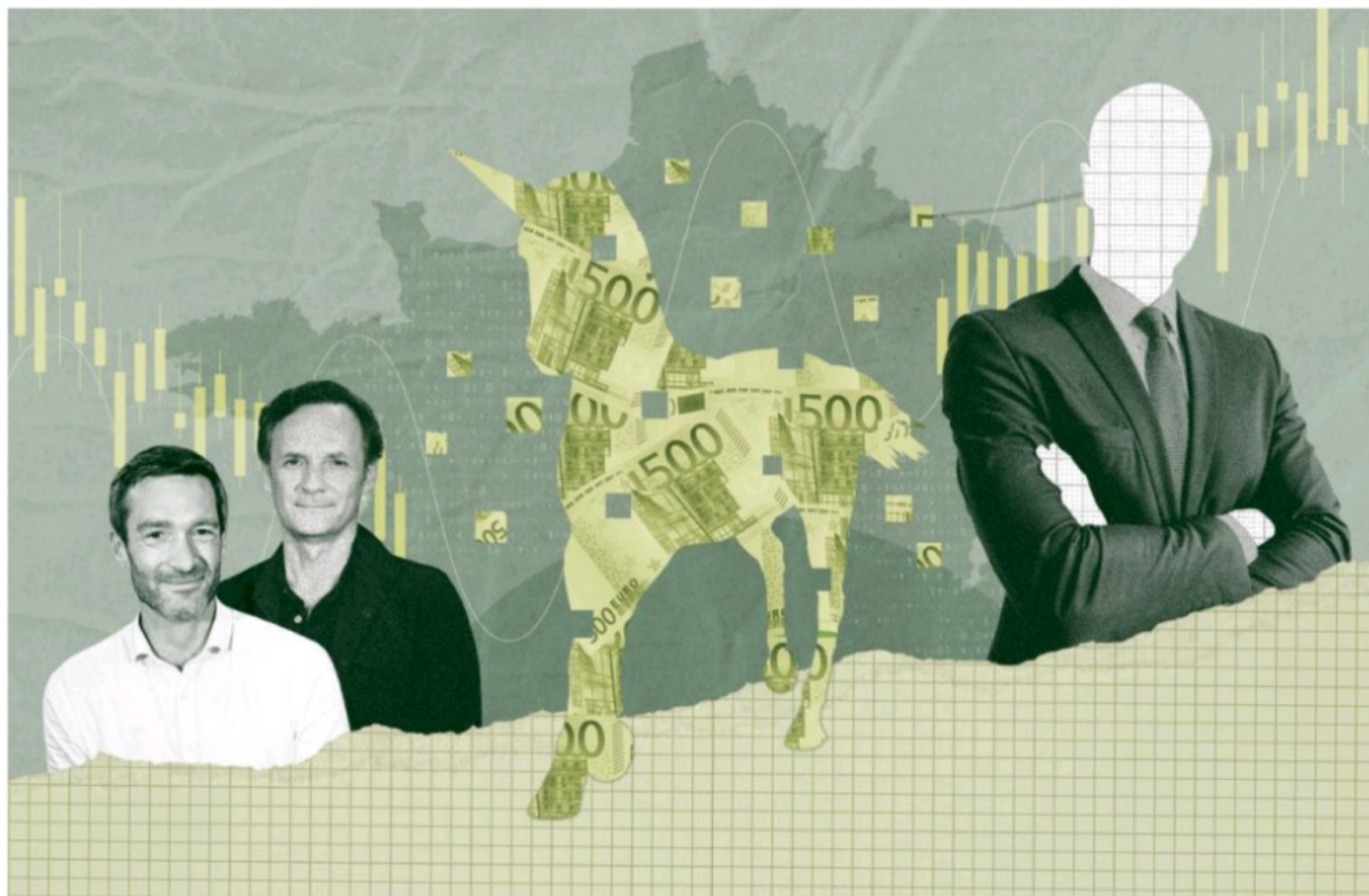
// PAGES 6-7

**grand  
entretien**

« La BD est devenue  
un langage à part  
entière »

L'éditeur Guy Delcourt livre  
son regard sur le foisonnant  
marché de la bande  
dessinée en France // P. 14

## Chambardement à la tête des licornes



**GOVERNANCE** Le rythme des départs s'intensifie dans des sociétés de la French Tech. Christian Raïsson et Philippe de Chanville, les patrons de ManoMano, le site de bricolage qui fut la licorne emblématique de l'écosystème, quittent leurs fonctions opérationnelles. Ces derniers mois, Mirakl, Vestiaire Collective, Sorare ont également connu des départs de fondateurs. La remontée des taux d'intérêt a rendu les valorisations farfelues des start-up plus problématiques et les contraint à veiller à la rentabilité. Il leur faut aussi adapter leurs modèles à l'IA. Une dizaine de licornes françaises seraient repassées sous le seuil symbolique du milliard de dollars de valorisation (909 millions d'euros), représentant une destruction de valeur estimée à 11 milliards d'euros. // PAGES 16-17

**Emploi** Les recrutements  
de cadres repartent après  
une année 2025 difficile

// P. 4



**BMW** La  
nouvelle berline  
électrique sera  
produite en Allemagne // P. 19

## L'éditorial

Trump ou la stratégie  
du bouc émissaire permanent



Le discours de Donald Trump aux Américains, mercredi soir, aura une nouvelle fois surpris le monde : le locataire de la Maison-Blanche s'est montré plus autosatisfait que jamais et vague sur la fin de la guerre qu'il a lancée il y a un mois, avec Israël, contre l'Iran. Si l'éradication du nucléaire militaire est bien son objectif principal (et légitime), il a parlé pour ne rien dire et les marchés ne s'y sont pas trompés : ils doutent.

Ce si étrange président est en revanche très clair sur sa stratégie de communication : c'est celle, absurde, du bouc émissaire permanent. Cette ficelle, on la connaissait en matière économique, avec la Chine, l'Europe et le reste de la planète déclarés coupables des difficultés des Etats-Unis. Ces derniers jours, la France, l'Espagne ou encore le Royaume-Uni ont été ciblés à jets continus par un Donald Trump irascible.

Dans le cas du détroit d'Ormuz, les Européens

peuvent facilement rétorquer qu'ils n'ont été ni consultés ni associés à l'opération iranienne. Ils ne sont pour rien dans le blocage de cette voie de passage qui a des conséquences économiques désastreuses : tensions sur les prix et l'approvisionnement des matières premières énergétiques. Ils ne sont pas de simples supplétifs de celui qui les insulte matin midi et soir.

Il n'en reste pas moins que la question de l'Otan doit être traitée avec finesse. Washington a mis le doigt sur ce qui fait mal : le déséquilibre entre l'effort de défense des Européens pour défendre leur propre sol et celui des Etats-Unis. Un rééquilibrage est en cours à vitesse grand V, mais le Vieux Continent a encore besoin pour l'instant de l'engagement de l'Oncle Sam.

Résister à Trump sans couper les ponts avec Washington : un équilibre compliqué mais nécessaire. — **Dominique Seux**

## Le marché des fusions-acquisitions porté par une pluie de mégadeals

**FINANCE** Malgré la guerre en Iran, le volume des transactions à l'échelle mondiale au premier trimestre a frôlé les 1.200 milliards d'euros, selon Dealogic. Il s'agit de la deuxième meilleure année sur la dernière décennie, une dynami-

que essentiellement portée par les opérations de grande envergure avec 22 transactions de plus de 10 milliards. Outre les opérations massives de la tech, les groupes industriels sont de retour avec le rachat à 12 milliards d'euros de UK

Power Networks par Engie ou la reprise du pôle alimentaire d'Unilever par McCormick. Les fonds de private equity sont par ailleurs restés en retrait du marché avec 103 milliards de dollars de transactions en baisse de 36%. // **PAGE 30**

## OpenAI boucle le plus gros financement de l'histoire

**INTELLIGENCE ARTIFICIELLE** OpenAI a finalisé cette semaine une levée de fonds record de 122 milliards de dollars, pour une valorisation de 852 milliards. Une opération annoncée en février dernier par l'entreprise derrière Chat-

GPT. Amazon participe à hauteur de 50 milliards, mais seuls 15 ont été effectivement versés, le solde - 35 milliards - étant conditionné à l'entrée en Bourse d'OpenAI ou à l'atteinte de l'intelligence artificielle générale. D'autres grands

fonds, Nvidia et SoftBank, participent, de même que des investisseurs individuels. L'entreprise dirigée par Sam Altman prévoit d'investir 1.400 milliards de dollars en capacités de calcul pour l'IA d'ici à cinq ans. // **PAGE 23**

# La cote de confiance de Macron repart à la baisse avec la crise des carburants

## POLITIQUE

**L'effet « drapeau » du mois dernier lié au déclenchement de la guerre en Iran a été éphémère, selon le baromètre Elabe pour « Les Echos ».**

Grégoire Poussielgue

Un léger recul qui marque le retour à une forme de normalité. Après avoir progressé de 6 points le mois dernier à la suite du déclenchement de la guerre en Iran et au Moyen-Orient par les Etats-Unis, la cote de confiance d'Emmanuel Macron se replie en avril, selon le baromètre Elabe pour « Les Echos ». Elle s'établit à 23 %, en baisse de 2 points.

« On peut dire que c'était un effet drapeau éphémère. Emmanuel Macron est rattrapé par la situation intérieure, avec notamment le retour du sujet de la dette. On lui reproche pas la hausse des carburants, mais le fait que le pays soit trop endetté pour venir en aide à ceux qui sont impactés. Il recule là où il avait énormément progressé, c'est-à-dire chez ses électeurs et chez les retraités qui étaient le plus sensibles à l'effet drapeau et qui le sont moins aujourd'hui », analyse Bernard Sananès, président d'Elabe.

Les Français interrogés reprochent au chef de l'Etat d'avoir laissé filer le déficit, qui s'est établi à 5,1 % du PIB en 2025, un chiffre malgré tout meilleur qu'attendu. L'exécutif est vu comme un bénéficiaire de la crise puisque, selon les personnes interrogées, les recettes liées aux taxes sur les carburants progressent et permettent de renflouer les cais-

**Emmanuel Macron recule là où il avait énormément progressé, c'est-à-dire chez ses électeurs et chez les retraités. »**

BERNARD SANANÈS  
Président d'Elabe

ses de l'Etat tout en grevant le pouvoir d'achat. Marine Le Pen, la cheffe des députés Rassemblement national, accuse ainsi le gouvernement d'être un « profiteur de crise », un message entendu par les Français.

Plus inquiétant pour le chef de l'Etat, de plus en plus de Français expriment de la défiance. Ils sont 73 % à déclarer « ne pas lui faire confiance », soit une hausse de 4 points en un mois, et 48 % à « ne pas lui faire confiance du tout ». « Ces niveaux de défiance restent supérieurs à ceux enregistrés à la veille de la dissolution de 2024 », note Elabe. Neuf ans après son arrivée au pouvoir et à un an de la prochaine présidentielle, les Français commencent à tourner la page Emmanuel Macron. Pour la première fois, Elabe récolte des verbatim de Français qui disent « place au prochain président ».

La situation est similaire pour le Premier ministre Sébastien Lecornu. En baisse de 1 point à 24 %, la cote de confiance du locataire de Matignon recule légèrement après son bond du mois dernier.

**Le « paradoxe Lecornu »**  
Plus discret depuis l'adoption du budget, le Premier ministre suscite une défiance moins forte que celle du président de la République : 64 % des Français déclarent « ne pas lui faire confiance ».

Certes faible, la cote de confiance du Premier ministre est supérieure de 2 points à celle enregistrée au moment de sa nomination. Pour autant, il ne suscite que peu d'adhésions, touché lui aussi par la crise sur les prix des carburants et la fin de règne d'Emmanuel Macron.

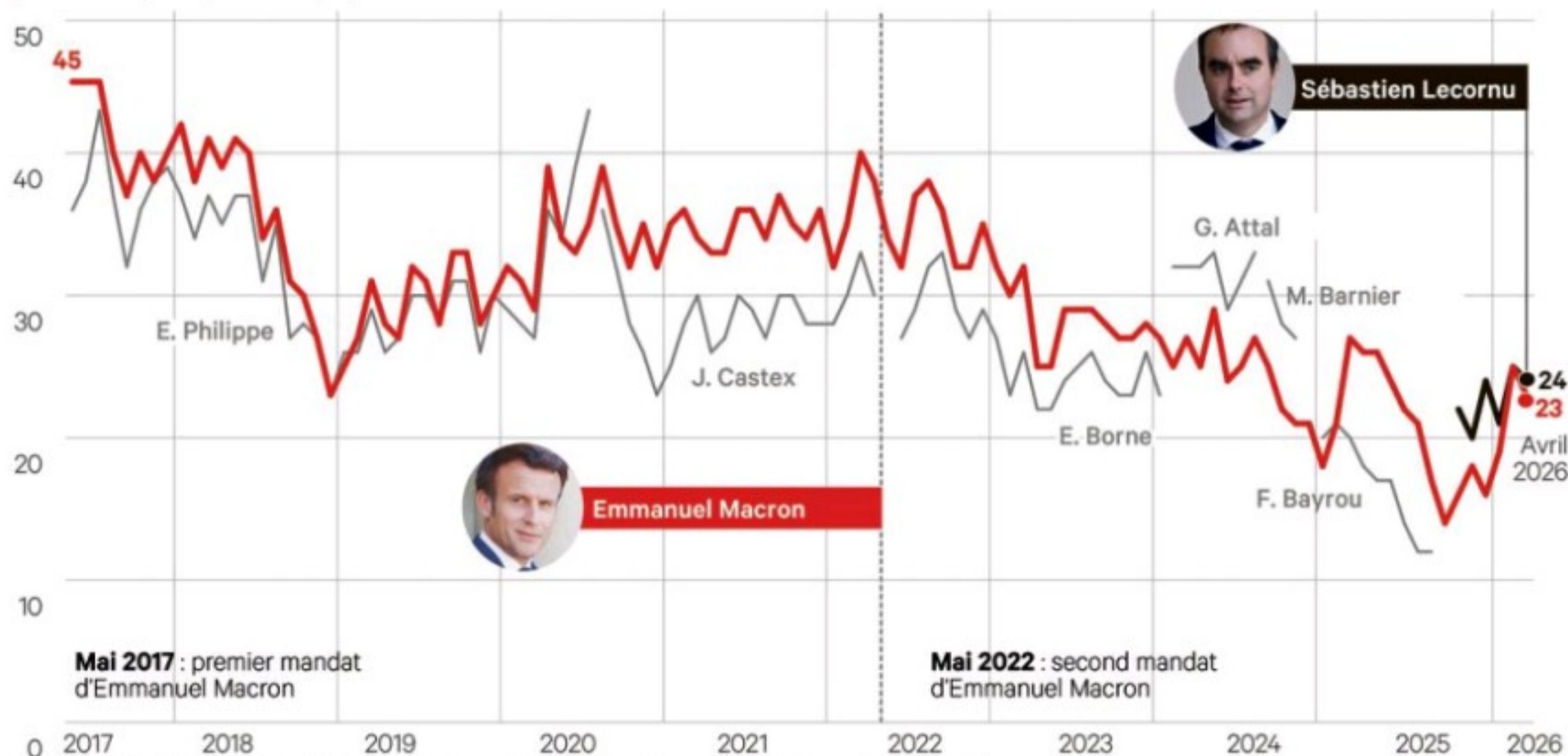
D'un côté, les Français apprécient son style plus modeste que celui de ses prédécesseurs - Sébastien Lecornu n'a pas hésité à se qualifier de Premier ministre « le plus faible » de la V<sup>e</sup> République. De l'autre, ils ne voient pas les résultats de son action à Matignon, qu'il occupe depuis six mois.

« On peut dire qu'il y a un paradoxe sur Sébastien Lecornu. On apprécie plus sa communication que son action, son style diffère des autres responsables politiques. Mais il y a une critique d'une forme d'effacement et de non-perception de son action », note Bernard Sananès. Faute de majorité et faisant face à des déficits abyssaux, le Premier ministre peine à imprimer sa marque. ■

## La cote de confiance de l'exécutif

Réponses affirmatives\*, en %

\* Faites-vous confiance ou pas confiance au président de la République / au Premier ministre pour affronter efficacement les principaux problèmes qui se posent au pays ? »



\* Sondage effectué en ligne les 1<sup>er</sup> et 2 avril 2026 auprès d'un échantillon représentatif constitué de 1.000 personnes.

LES ECHOS / SOURCE : ELABE POUR LES ECHOS - PHOTOS : AFP, JULIEN DE ROSA / AFP

## Philippe poussé par sa réélection au Havre

**Aurolé par sa réélection dans son fief normand, l'ancien Premier ministre se hisse à la deuxième place du baromètre Elabe pour « Les Echos », à un pas de Jordan Bardella.**

Ulysse Legavre-Jérôme

Edouard Philippe a le vent en poupe. Réélu haut la main dans sa ville du Havre, l'ancien Premier ministre se hisse à la deuxième place du classement des personnalités du baromètre Elabe pour « Les Echos ». Avec 37 % d'image positive (+4 points sur un mois), le candidat à la présidentielle talonne le patron du Rassemblement national (RN), Jordan Bardella (38 %, +1 point). Et relègue Marine Le Pen en troisième position (34 %, +1 point).

« Edouard Philippe voulait faire de son élection locale un accélérateur présidentiel : il a réussi son

pari », observe Vincent Thibault, directeur d'études chez Elabe. Dans un autre sondage du même institut, le patron d'Horizons apparaît même comme le seul à être en mesure de battre le RN au second tour en 2027. Que ce soit Jordan Bardella ou Marine Le Pen face à lui, il recueillerait entre 51,5 % des voix et 53 % des voix.

**La malédiction du favori**

Trop haut, trop tôt ? S'installer dans le statut de favori peut jouer des tours en politique. Toujours marqué par l'expérience malheureuse de son mentor Alain Juppé à la primaire des Républicains (LR) de 2016, Edouard Philippe fait maintenant le choix de temporiser. « La présidentielle est encore loin. Tout l'enjeu pour lui est de tenir cette dynamique pendant un an », développe Vincent Thibault. Pour cette raison, son grand meeting du 12 avril, prévu pour entrer dans

une nouvelle phase de campagne, a été reporté à mai ou juin. La présentation de son « programme massif » peut attendre quelques mois, considère-t-il.

**Dans un autre sondage du même institut, le patron d'Horizons apparaît même comme le seul à être en mesure de battre le RN au second tour en 2027.**

Pourquoi se presser, alors que les Français sortent tout juste des municipales ? « Les débats politiques, ils en ont parfois ras la couenne », expose Edouard Philippe au micro d'Ici Normandie. Dans la course élyséenne, l'ancien Premier ministre a déjà une lon-

gueur d'avance sur ses autres concurrents potentiels à droite et au centre. Selon le baromètre Elabe, le Havrais recueille 75 % d'image positive auprès des électeurs d'Emmanuel Macron (+5 points). Soit davantage que Gabriel Attal (69 %, -4 points) et Bruno Retailleau (38 %, +1 point). Le quinquagénaire est aussi apprécié par près d'un sympathisant LR sur deux (49 %).

Assez pour s'imposer naturellement comme le candidat de son camp ? Si Edouard Philippe fait tout pour ne pas passer par la case primaire, Gabriel Attal compte bien lui barrer la route vers l'Élysée. L'autre ex-Premier ministre d'Emmanuel Macron, de près de vingt ans son cadet, va accélérer avec un prochain livre et des réunions publiques à foison. Et fait le pari qu'à force de temporiser, Edouard Philippe pourrait bien rater le train. ■

# La réforme constitutionnelle sur la Nouvelle-Calédonie rejetée, l'exécutif dans l'impasse

## OUTRE-MER

**Rejetée à l'Assemblée nationale avant même le début de son examen, la réforme semble compromise.**

**Le gouvernement envisage désormais une consultation des habitants de l'archipel.**

A peine arrivée, déjà repartie. La réforme constitutionnelle du statut de la Nouvelle-Calédonie a fait long feu à l'Assemblée nationale jeudi. Une motion de rejet préalable défendue par la gauche a été adoptée avec les voix du RN avant même l'examen des amendements, renvoyant le texte dans la navette parlementaire vers le Sénat, sans espoir de compromis à venir.

Anticipant ce revers, l'exécutif a essayé d'empêcher l'enterrement du texte jusqu'au dernier moment. Une motion de rejet renverrait les tractations politiques « des années en arrière », a mis en garde la ministre des Outre-mer, Naïma Moutchou, peu de temps avant. Mercredi, Sébastien Lecornu a reçu plusieurs responsables calédoniens à Matignon, dénonçant « une motion de mépris » pour les forces politiques locales. Le Premier ministre a aussi tenté de convaincre les socialistes, dans la position de faiseurs de roi depuis que le groupe de Marine Le Pen a manifesté son opposition à la réforme. En vain.

**Passage en force**

Deux ans après les émeutes meurtrières qui ont paralysé l'archipel (14 morts, 2 milliards d'euros de dégâts), le dossier calédonien s'enfonce un peu plus dans l'impasse. « De fait, il est désormais très compliqué d'imagi-

ner que les parlementaires adoptent la réforme au Congrès à Versailles d'ici à l'été », admet le rapporteur LR du texte, Philippe Gosselin. Il est même difficile d'imaginer qu'elle aboutisse avant le départ d'Emmanuel Macron de l'Élysée. Adoptée en première lecture au Sénat fin février, la réforme vise à transcrire juridiquement l'accord de Bougival. Signé en juillet 2025 entre le gouvernement et les forces politiques locales,

**La date**

**2025**

Le gouvernement et les forces politiques locales avaient alors signé l'accord de Bougival qui prévoit la création au sein de la République d'un « Etat de la Nouvelle-Calédonie ».

sous la houlette de Manuel Valls, il prévoit la création au sein de la République d'un « Etat de la Nouvelle-Calédonie ». Une nationalité calédonienne et le transfert possible de plusieurs compétences régaliennes (monnaie, sécurité, justice, défense) ont, entre autres, été actés.

**Des élections provinciales avant fin juin**

Si la gauche refuse de soutenir la réforme en l'état, c'est notamment parce que le principal mouvement indépendantiste, le FLNKS, s'y oppose. Sans le soutien de ces derniers, toute révision constitutionnelle est perçue comme un « passage en force » qui risque de raviver les braises encore chaudes des émeutes de 2024.

Au contraire, c'est cet enlèvement qui menace l'avenir de l'archipel, considère-t-on au ministère des Outre-mer. « Le Parlement devrait accompagner les accords trouvés avec les responsables calédoniens, comme

il l'a fait dans le passé, plutôt que d'en faire un enjeu politique hexagonal », regrette l'entourage de la ministre des Outre-mer, Naïma Moutchou.

L'exécutif risque désormais de se heurter à un mur : les élections provinciales. Reportées trois fois depuis les émeutes de 2024, elles doivent intervenir avant fin juin dernier carat, a jugé le Conseil constitutionnel. Mais si les élections ont lieu en juin, elles se feront avec un corps électoral inchangé, au grand dam des loyalistes. Car aujourd'hui, seules les personnes installées en Nouvelle-Calédonie avant 1998 et leurs descendants ont le droit de vote.

Après le rejet du texte par l'Assemblée, Sébastien Lecornu a critiqué le choix de « refuser le débat », sur X. Pour trouver une sortie à la crise, « les signataires de l'accord de Bougival seront réunis la semaine prochaine, comme cela est prévu en cas de blocage », indique le Premier ministre. Matignon envisage une consultation des Calédo-

niens avant la fin de l'examen de la révision constitutionnelle. Cette idée avait déjà été évoquée fin décembre puis abandonnée faute de majorité au Parlement. Elle aurait le mérite de montrer de quel côté penchent les habitants de l'archipel, explique-t-on au ministère des Outre-mer. Mais les équilibres n'ont pas bougé d'un iota à l'Assemblée.

« Le gouvernement vend un mirage, on ne peut pas demander aux Calédoniens de se prononcer sur du flou », affirme le député PS Arthur Delaporte, opposé à toute consultation avant les élections provinciales. Pas de quoi faire changer d'avis non plus le RN, pour des raisons différentes : ce texte « est dangereux pour la Nouvelle-Calédonie » et « pour la France », juge Marine Le Pen. « Nous sommes contre car la ligne directrice de ce texte est l'accession à l'indépendance », explique le eurodéputé RN André Rougé, spécialiste des Outre-mer. — U. L.J.

# Lecornu tente de contrer le procès en immobilisme

## POLITIQUE

**En pleine crise sur l'envolée des prix du carburant, le Premier ministre a dû faire une mise au point sur l'existence d'une cagnotte fiscale, alors qu'il se déplaçait dans la capitale girondine pour mettre en avant le projet de loi sur la sécurité du quotidien.**

Grégoire Poussielgue  
— Envoyé spécial à Bordeaux (Gironde)

Sébastien Lecornu retrouve timidement le terrain, mais la crise de l'envolée des carburants n'est jamais loin et ses propos de la veille évoquant les éventuels « surplus » fiscaux l'ont placé sur la défensive. Face à une guerre qui s'éternise, il a revendiqué son approche consistant à ne pas déverser des aides massives et immédiates, comme cela avait été le cas lors de la guerre en Ukraine.

« J'assume de ne pas ouvrir les vannes de plusieurs milliards d'euros qui tomberaient de manière indiscriminée », a-t-il déclaré. Quant à la « cagnotte », elle n'existe pas. Bercy communiquera ce vendredi sur les recettes de taxes sur la vente d'essence, a indiqué le Premier ministre, promettant, une fois de plus, la transparence.

Le tollé suscité à droite et l'extrême droite après l'évocation d'un éventuel surplus de recettes fiscales avait rendu nécessaire une mise au point urgente. La pression est forte sur Sébastien Lecornu, qui espère que « l'excitation » sur la cagnotte « sera vite douchée ».

A Bordeaux, il a promis de nouvelles aides, après un premier train la semaine dernière. « Je suis favorable à ce qu'il y ait des aides ciblées. Donc, des ministres ont reçu un certain nombre de commandes pour me faire de nouvelles propositions en début de semaine prochaine », a-t-il promis.

Ce n'était pourtant pas le thème initial du déplacement. Après une étape culturelle à Giverny, dans son département de l'Eure, le Premier ministre avait choisi la métropole girondine pour parler sécurité du quotidien et police municipale.

Sur ce sujet aussi, il revendique une autre manière de faire, faute de majorité, de temps et d'argent. Le Premier ministre veut marquer sa volonté d'avancer tout en essayant d'éviter le sort de ses deux prédécesseurs, Michel Barnier et François Bayrou, tous deux renversés.

### 2027, une année utile

Sur le port de la Lune (le nom du port de Bordeaux), Sébastien Lecornu, accompagné du ministre de l'Intérieur, Laurent Nunez, et de la ministre de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation, Françoise Gatel, était en territoire ami. Il a retrouvé le nouveau maire, Thomas Cazenave, élu sur le fil en mars face à l'écologiste Pierre Hurmic.

« J'ai beaucoup parlé de sécurité pendant la campagne des municipales. C'est ensemble qu'on arrivera à avoir des réponses concrètes », glisse l'édile, rare incarnation d'une victoire de Renaissance, qui assure avoir des « combats communs » avec le Premier ministre.

Pendant toute sa campagne, Thomas Cazenave a plaidé pour l'installation d'un nouveau commissariat dans le quartier des Capucins. Après une étape en ville pour se faire présenter un dispositif de sécurité dans le tramway, le Premier ministre a

échangé avec des maires et les élus de Gironde.

Il l'a rappelé : même si l'n'a pas de majorité, même si les caisses de l'Etat sont vides, il veut faire des douze derniers mois avant 2027 une année utile en portant des textes à même de trouver des majorités. Les deux textes sur la sécurité (sécurité du quotidien et police municipale) en feront partie, espère celui qui fait tout pour ne pas être taxé de chef d'un exécutif expédiant les affaires courantes.

Sébastien Lecornu a fait l'exégèse du projet de loi sur la sécurité du quotidien qui sera débattu au Parlement. Le projet de loi présenté par le gouvernement la semaine dernière en conseil des ministres atterrira en mai au Sénat et juste avant la coupure estivale à l'Assemblée nationale. C'est le premier texte sur le sujet depuis cinq ans, assure Matignon.

Baptisé « Ripost », le texte prévoit de renforcer la répression de plusieurs infractions (usages détournés du protoxyde d'azote, rave-parties, rodéos urbains, squats) et la lutte contre le trafic en dotant les forces de sécurité de moyens supplémentaires (caméras individuelles, drones, vidéoprotection). Il est très attendu par les collectivités.

« Il vise à apporter des réponses en matière d'infractions qui sont graves et qui créent le plus de troubles pour nos concitoyens », a détaillé Laurent Nunez. Face aux représentants du gouvernement, les maires ont porté leurs préoccupations, de l'extension du trafic aux moyens limités des polices municipales en passant par les violences intrafamiliales, celles faites aux maires ou les rodéos urbains. Comme si la réalité venait toquer à la porte du Premier ministre.

### « Nous attendons beaucoup de ce projet de loi »

« Je veux me mouiller. On s'est mouillé pour avoir un budget, on va se mouiller pour qu'un certain nombre d'outils législatifs évoluent », a promis aux élus le locataire de Matignon. Sébastien Lecornu est aussi un Premier ministre impopulaire, victime collatérale de la fin de règne d'Emmanuel Macron. A Bordeaux, son déplacement a été strictement encadré par les forces de l'ordre qui ont tenu à distance les badauds.

Sébastien Lecornu met la sécurité en avant, assurant vouloir agir avec pragmatisme et comptant sur le soutien de la droite et du Rassemblement national (RN). « Nous attendons beaucoup de ce projet de loi », a confirmé lors de la rencontre la députée RN de la Gironde, Edwige Diaz, qui n'en juge pas moins le texte insuffisant. D'autres projets de loi, comme la réforme constitutionnelle sur la Nouvelle-Calédonie, sont promis à des destins contrariés. ■

### Il a dit



« On s'est mouillé pour avoir un budget, on va se mouiller pour qu'un certain nombre d'outils législatifs évoluent. »

Philippe Lopez/AFP

## Présidentielle : mythes et réalités d'un débat d'idées réconciliateur

A un an de l'élection, les politiques espèrent retrouver la confiance des Français en réinvestissant les sujets de fond. C'est du moins ce qu'ils disent.

Un jeudi matin comme tous les matins. France Info demande à Yaël Braun-Pivet, la présidente de l'Assemblée, pourquoi elle n'a pas signé l'appel à une candidature unique de la droite et du centre. « Etre ensemble pour battre les extrêmes droite et gauche, ce n'est pas très sexy », répond-elle. « Avant de savoir quelle personne, il faut savoir ce que nous voulons proposer aux Français. »

Le projet, les idées : ces mots reviennent depuis peu en boucle comme une formule magique de réconciliation entre les électeurs et les politiques. Bruno Retailleau, François Bayrou, Raphaël Glucksmann, Gérard Darmanin ont vibré à leur son dans cette seule semaine. Un beau débat de société pendant un an, d'ici à l'élection présidentielle de 2027, on en rêve tous. Quoi de mieux pour faire oublier les guerres d'ego, les vrais-faux engagements d'élus abimés, et

### LE FAIT DU JOUR POLITIQUE de Cécile Cornudet



les attermoissements sur les primaires partisanes ? Les débats escamotés de la présidentielle de 2022 (la guerre en Ukraine) et des législatives de 2024 (campagne éclair après la dissolution) ont créé un manque. Des signaux existent : le succès de livres a priori techniques comme ceux de Nicolas Dufourcq sur la dette sociale, et d'Antoine Foucher sur le travail, la viralité des vidéos de Jean-Louis Borloo dès qu'il appelle à se recentrer sur l'essentiel. Il y a une faim de vraie politique. Une fois cela dit, on cherche, on s'inquiète, où sont les idées ? « La vérité est qu'on n'en a plus », glisse un responsable de parti.

Peut-être le grand travail ne fait-il que commencer. Peut-être l'appel au projet est-il devenu l'ultime artifice de communication d'un monde qui a usé les autres. Ou peut-être n'intéressent-elles plus le plus grand nombre.

Lorsqu'il déclare sa candidature mi-février, Bruno Retailleau dévoile une partie de son programme : retraite à 64 ans, capitalisation, temps de travail, baisse des impôts et des déficits, égrène-t-il dans le « Figaro Magazine ». Mais rien, zéro écho, zéro débat. Les Français ne sont pas encore dans la présidentielle, en déduit Edouard Philippe, qui reporte son entrée dans la course. Pour les y faire entrer, certains cherchent à renouveler l'exercice. Dominique de Villepin parle en longueur des écrivains qui l'ont marqué sur Internet. Sarah Knafo lance des conversations économiques non pas au coin du feu mais tranquillement sur ses réseaux.

François Hollande sort des podcasts sur des sujets oubliés de la politique : les violences faites aux enfants, le logement, l'infertilité, la solitude. Il publie une newsletter également. Ou rester le plus loin possible des déchirements du PS en bureau national.

Dans la dernière, il s'interroge : comment la social-démocratie doit-elle se réinventer au regard de ce que nous apprend le vote RN ? « La question sociale n'a pas disparu, mais elle est de plus en plus vécue à travers le registre du respect, de la visibilité et de la place de chaque groupe par rapport aux autres », note-t-il. Tiens, tiens, cet impératif de « respect » se retrouve aussi dans les interviews récentes de Gérard Darmanin, Laurent Wauquiez, Yaël Braun-Pivet. Un ressenti qui permet de tirer un fil, de réfléchir, de reconstruire. Peut-être le point de départ pour un vrai travail. Soyons optimistes.

Desistis Kim Rosetter pour Les Echos

# TRANSFORMEZ VOS IMPÔTS EN APPARTEMENT NEUF. C'EST PLUS JOLI À REGARDER.

## DEVENIR BAILLEUR PRIVÉ, FAUT PAS S'EN PRIVER.



Un nouveau statut pour investir dans un appartement à louer, avec une réduction d'impôt conçue pour durer.

Plus d'infos sur [fpifrance.fr/dispositif-jeanbrun](https://fpifrance.fr/dispositif-jeanbrun)

Investir peut présenter des risques de perte en capital

Fédération des Promoteurs Immobiliers de France, 106 rue de l'Université, 75007 Paris.  
Dispositif loi de finances 2026 : acquisition d'un logement collectif neuf, loué nu à titre de résidence principale pendant 9 ans minimum, dans le respect de plafonds de ressources et de loyers.  
Conditions et modalités prévues par les textes en vigueur.

FRANCE  
FÉDÉRATION PROMOTEURS IMMOBILIERS

# Des signes de reprise de l'emploi des cadres

## ENTREPRISES

Les embauches de cadres ont encore baissé de 3 % l'an dernier, après une chute de 8 % l'année précédente, selon les chiffres de l'Apec publiés jeudi.

Les prévisions 2026 laissent entrevoir une amélioration.

Leïla de Comarmond

L'année 2024 n'a pas été une exception. Les recrutements de cadres ont encore baissé en 2025, même si c'est à un rythme moins élevé (-3 % après -8 %). Deux années consécutives de baisse, cela ne s'était pas vu depuis la grande crise financière des « subprimes » en 2008 et 2009.

L'année 2026 s'annonce toutefois sous de meilleurs auspices, en lien avec la petite reprise des investissements prévue en 2026, après leur baisse en 2024 et leur stagnation en 2025. Le dernier baromètre de l'Apec publié début février montrait un net regain des intentions d'embauche.

Les prévisions présentées jeudi font état d'une progression de 4 % des recrutements cette année. Pas de quoi rattraper totalement les 11 %

de contraction en 2024-2025, mais de quoi ramener le niveau cette année au-dessus du seuil symbolique des 300.000 (à 304.500 selon les prévisions).

La bonne nouvelle reste cependant « à confirmer, compte tenu du contexte géopolitique », averti Laetitia Niauudeau, la directrice générale de l'Apec. Les 8.100 entreprises de l'échantillon de l'enquête ont été interrogées entre le 12 novembre 2025 et le 30 janvier 2026, soit avant le démarrage du conflit au Moyen-Orient.

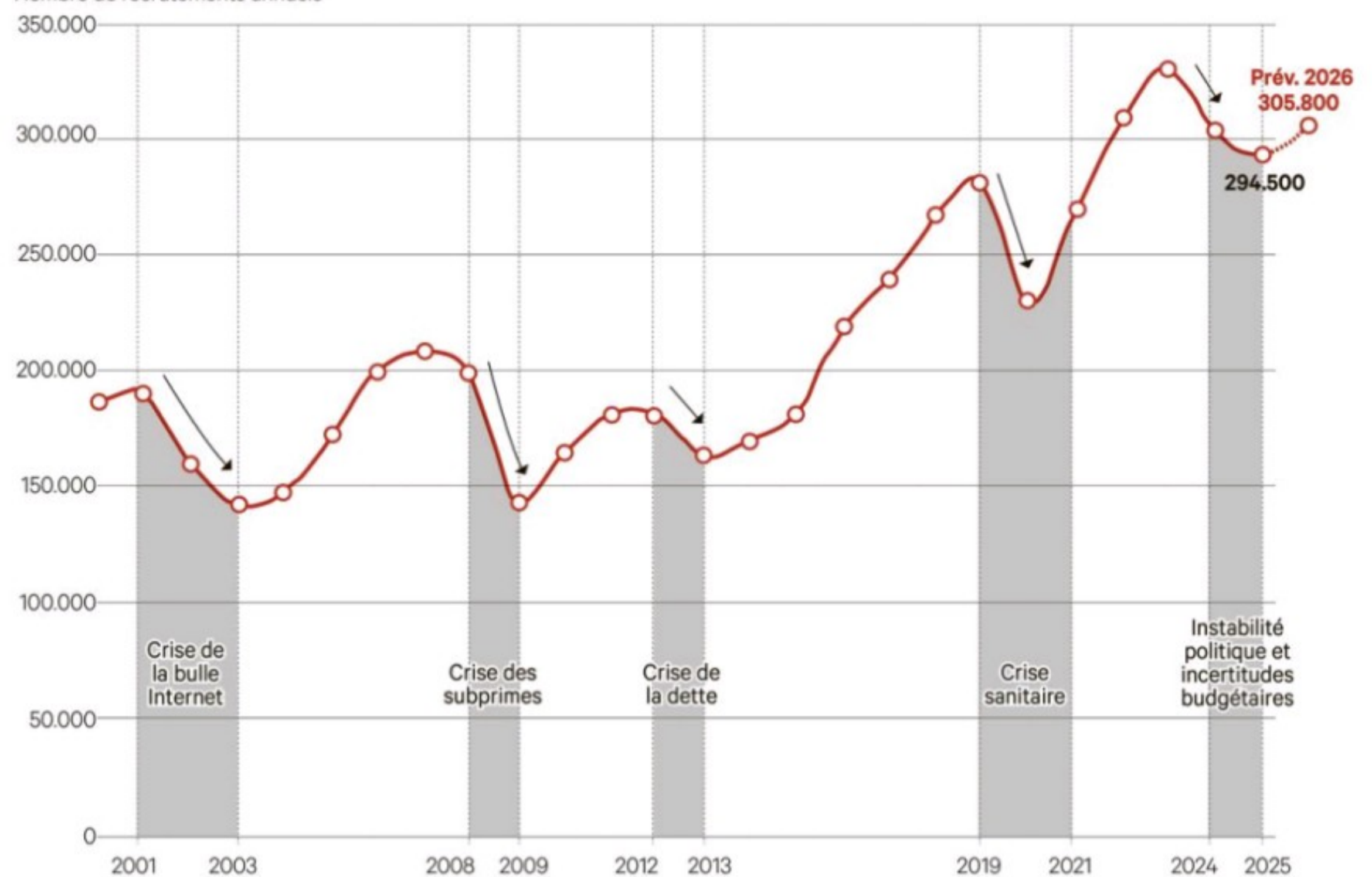
Il y a donc « une dose sans doute importante d'incertitude », averti la dirigeante de l'Association pour l'emploi des cadres. « Au fur et à mesure de l'année, on affinera nos prévisions », a-t-elle précisé, notant « déjà dans le baromètre du deuxième trimestre une petite inflexion à la baisse ». Elle a cependant fait remarquer qu'en 2022, le déclenchement de la guerre en Ukraine avait eu lieu à la même période et pesé sur la croissance des embauches de l'année, mais « le résultat avait été très cohérent [avec les prévisions] ».

« Quand l'informatique va, tout va »

« A la direction des études de l'Apec, on dit souvent : quand l'informatique va, tout va », a résumé Laetitia Niauudeau. Un adage qui devrait se vérifier encore cette année. Après avoir été tirés à la baisse, les recrutements vont être tirés à la hausse par l'informatique et les télécoms.

## Le recrutement des cadres devrait croître en 2026

Nombre de recrutements annuels



\*LES ECHOS / SOURCE : APEC

Ils font partie des « services à forte valeur ajoutée » traditionnellement « moteurs de l'emploi cadre », en baisse de 15 % sur 2024-2025 et qui devraient remonter de 6 % cette année pour atteindre 166.000 recrutements. Devraient aussi progresser plus que la moyenne les activités de banque-assurance, d'ingénierie R&D et de conseil juridique et comptable. Seule exception parmi les services à haute valeur ajoutée, la communication et les médias, encore en baisse.

Les embauches devraient aussi augmenter dans l'industrie, portées en particulier par l'aéronautique,

« Compte tenu du contexte géopolitique [...] il y a une dose sans doute importante d'incertitude. »

LAETITIA NIAUDEAU  
Directrice générale de l'Apec

l'industrie de défense ou encore des transports. Ses 3 % de hausse devraient lui permettre de franchir le seuil de 40.000 embauches dans l'année. La construction pourrait connaître la même progression, avec un peu plus de 14.000 embauches en 2026. Il n'y a en revanche pas de retournement en vue pour le commerce, qui reviendrait à 25.060 recrutements, en baisse de 2 %.

L'amélioration globale qu'anticipe l'Apec bénéficiera moins aux jeunes cadres qu'aux cadres expérimentés. S'ils vont continuer de constituer le plus gros contingent de recrutements (137.600 prévus,

soit 45 % du total), le recrutement de cadres de moins de six ans d'expérience n'augmenterait que de 1 %, selon l'Apec.

Mais c'est évidemment positif, après une baisse de 9 % en 2024 et de 5 % en 2025. D'autant que « chaque année, la part de jeunes cadres s'avère en définitive plus importante que ne le disaient les prévisions car anticiper à quel niveau on va recruter est difficile », souligne Christophe Lenzi, chef de projet études à l'Apec. Il n'empêche, les incertitudes devraient conduire les entreprises, cette année encore, à se tourner davantage vers des profils plus expérimentés. ■

# Les ménages fortunés ne payant aucun impôt sur le revenu dévoilés

## FISCALITÉ

Selon les chiffres de la DGFIP, 13.335 foyers assujettis à l'impôt sur la fortune immobilière n'ont acquitté aucun impôt sur le revenu en 2024.

Le fisc a contrôlé environ 4.000 de ces situations insolites. La moitié a justifié un redressement fiscal

Sébastien Dumoulin

« Parmi les personnes les plus fortunées, des milliers ont un revenu fiscal de référence de zéro » et « ne paient aucun impôt sur le revenu », avait affirmé en janvier dernier Eric Lombard – quelques jours à peine après avoir quitté ses fonctions de ministre de l'Économie. L'affirmation avait immédiatement relancé le débat fiscal au Parlement, contraignant la ministre des Comptes publics Amélie de Montchalin à s'inscrire en faux, assurant qu'il n'y avait « pas des dizaines de milliers de grandes fortunes qui ne paient aucun impôt sur le revenu ».

Selon les chiffres dévoilés par Sophie Maillard, cheffe du département des études et statistiques fiscales de la direction générale des

finances publiques, 13.335 foyers assujettis à l'impôt sur la fortune immobilière (IFI) n'ont payé aucun impôt sur le revenu (IR) en 2024. Autrement dit, il existe bien des milliers de foyers fortunés (puisqu'ils détiennent a minima un patrimoine immobilier d'une valeur supérieure à 1,3 million d'euros) qui ne paient pas d'IR. Et ce chiffre de 13.335 est un minimum, puisque les foyers fortunés ne se limitent pas aux seuls détenteurs de biens immobiliers de valeur.

Faute de pouvoir utiliser un autre indicateur plus complet, la DGFIP s'est concentrée sur les ménages au gros patrimoine immobilier mais aux faibles revenus. Leur proportion n'est d'ailleurs pas anecdotique,

puisqu'ils représentent 7 % des redevables de l'IFI. Parmi ces 13.335 foyers, environ un tiers déclare un revenu insuffisant pour être imposable à l'IR. Les deux tiers restant sont redevables d'un impôt – dont le montant médian atteint 2.600 euros – mais bénéficient de crédits et de réductions d'impôts qui ramènent cette somme à zéro.

### Quatre explications

Selon Bercy, quatre explications à ces situations inhabituelles peuvent être avancées – sans qu'il soit possible de quantifier leur importance. Premièrement, certains ménages peuvent avoir des situations patrimoniales et de revenus légitimement décorréliées : résidence princi-

pale acquise il y a longtemps et dont la valeur s'est fortement appréciée, héritage reçu, ou petites retraites (la moitié de ces contribuables a plus de 68 ans, relève la DGFIP).

Ensuite, certains peuvent avoir recours à des sociétés holdings pour thésauriser des revenus non distribués – une pratique à laquelle le gouvernement avait voulu s'attaquer dans le budget 2026 avant que les parlementaires ne détricotent quasi intégralement sa « taxe holding ».

Troisièmement, la moitié des foyers identifiés réduisent leur impôt d'au moins 2.000 euros grâce à différents mécanismes légaux : déficits fonciers, investissements Outre-mer, déduction de CSG liée à des plus-values de cession des

années précédentes... Enfin, certains contribuables peuvent frauder.

Sur ce dernier point, Bercy a également fourni des chiffres. Sur les 13.000 foyers identifiés, environ 4.000 ont fait l'objet d'un contrôle fiscal dans les trois années précédentes – ce qui signifie que le fisc ne découvre ni n'ignore ces situations atypiques. Et surtout, 58 % de ces contrôles ont débouché sur un redressement – un chiffre qualifié d'« élevé » par Sophie Maillard. « Le total des droits qui a été redressé s'est élevé à 104 millions d'euros, auquel s'ajoutent 28 millions de pénalités », a-t-elle précisé – soit environ 50.000 euros d'impôt redressé (hors pénalité) pour chaque foyer rattrapé par le fisc. ■

# Les collectivités locales appelées à accélérer leur transition climatique

## CLIMAT

Dans son rapport annuel, le Haut Conseil pour le climat estime que le mouvement de transition écologique doit s'intensifier dans les territoires pour respecter les objectifs de planification au niveau national.

Marie Bellan

A l'heure où les nouvelles équipes municipales s'installent, les élus de terrain liront avec intérêt le rapport annuel publié ce vendredi par le Haut Conseil pour le climat. Cet organe indépendant, présidé par

Jean-François Soussana et chargé de l'évaluation des politiques climatiques en France, s'est penché sur le cas des collectivités locales, maillons essentiels de la transition climatique.

Les élus locaux sont en première ligne face au dérèglement climatique, qu'il se manifeste par des vagues de chaleur de plus en plus intenses, des sécheresses, des inondations dévastatrices ou encore des tempêtes. « Les outils d'indemnisation traditionnels, comme l'assurance récolte par exemple, commencent à montrer leurs limites face à l'intensification des phénomènes climatiques », explique Gonéri Le Cozannet, membre du HCC et ingénieur au BRGM (bureau de recherches géologiques et minières).

D'où la nécessité d'accélérer sur les politiques d'adaptation au chan-

gement climatique et d'atténuation des émissions de gaz à effet de serre (GES). Si la plupart des régions ont élaboré leurs schémas régionaux d'aménagement du territoire (les Sradet), leur contenu et leurs objectifs sont très hétérogènes, d'après le HCC.

### Les investissements « verts » fléchissent

Leur agrégation indique par ailleurs une cible de réduction des émissions de GES à horizon 2030 de -39 % à -40 % par rapport à 1990. C'est nettement plus bas que l'objectif de la stratégie nationale bas carbone 3 (-50 %) dont la publication est attendue dans les prochains jours.

« Les domaines de vulnérabilité sont souvent bien identifiés mais il y a peu de leviers d'actions pour y répondre », poursuit Gonéri Le Cozannet.

Et pour cause, les investissements « verts » des collectivités commencent à fléchir. Ils étaient évalués à 8 milliards en 2023 mais ont décroché depuis, à la faveur notamment de la baisse en dotation du Fonds vert dans le budget de l'État.

Pour favoriser les investissements nécessaires, le HCC émet plusieurs recommandations comme le recours à l'endettement pour réduire les dépenses de fonctionnement (moins de dépenses énergétiques en basculant vers l'électrique), la redirection de la fiscalité brune (aides aux énergies fossiles), mais aussi l'orientation de la commande publique vers des solutions bas carbone (cantine bio par exemple) ou le fait de favoriser l'émergence de filières décarbonées sur leur territoire.

« L'une de nos recommandations principales est d'insérer les objectifs

climatiques dans toutes les politiques sectorielles – industrielle, agricole, de santé – et ce dès leur conception », insiste Marion Guillou, également membre du HCC et présidente de l'association CARE. « Souvent, les politiques d'aménagement du territoire sont déjà en place et peuvent être contradictoires avec les objectifs climatiques – par exemple la construction d'infrastructures routières. L'attractivité économique, telle qu'elle est promue aujourd'hui, n'est pas toujours compatible avec la transition climatique », poursuit-elle.

### Politiques contradictoires

Les élus locaux sont en effet soumis à des injonctions contradictoires, comme désenclaver leur territoire mais ne pas artificialiser les sols, attirer de nouveaux habitants sans construire de nouveaux loge-

ments... La réforme dite du zéro artificialisation nette (ZAN) n'a ainsi pas toujours été bien vécue par les élus locaux.

Ces derniers font part de leur perplexité face à la complexité de certains appels d'offres et la multiplicité des textes réglementaires. Pour preuve, le coût de l'ingénierie territoriale – l'aide à la maîtrise d'ouvrage – porté par l'ANCT (Agence nationale de la cohésion des territoires), le Cerema (Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement) et l'Ademe (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) était évalué à 200 millions d'euros en 2024. Or les crédits de paiements qui concrétisent la réalisation des projets n'ont été exécutés qu'à hauteur de 55 % du budget. ■

# La Chine s'impatiente et réclame l'arrêt immédiat de « l'escalade » en Iran

## GUERRE EN IRAN

**Pékin a réclamé jeudi l'arrêt « immédiat » de la guerre au Moyen-Orient, dans une nouvelle déclaration qui montre son agacement, plus d'un mois après le début du conflit.**

Raphaël Balenieri  
— Correspondant à Shanghai

Plus d'un mois après le début de la guerre en Iran, la Chine commence à s'impatienter et le fait savoir. Ce jeudi, Pékin a réclamé l'arrêt « immédiat » du conflit au Moyen-Orient, après le dernier revirement de Donald Trump. La veille, le prési-

dent américain avait annoncé, dans un discours à la nation, des bombardements « massifs » contre l'Iran dans les deux à trois semaines, renvoyant aux calendes grecques son projet initial d'arrêter le conflit autour de la mi-avril.

Ce n'est pas la première fois que la Chine plaide pour un arrêt des combats. Depuis le début du conflit, le 28 février, Pékin appelle à un cessez-le-feu et à l'ouverture de négociations. « C'est une guerre qui n'aurait pas dû avoir lieu et qui ne profite à aucune partie [...], la Chine appelle à l'arrêt immédiat de l'escalade », avait affirmé Wang Yi, le ministre chinois des Affaires étrangères, début mars à Pékin, lors de sa conférence de presse annuelle.

Mais jusqu'à présent, la Chine faisait le dos rond et jouait l'accalmie avec le président américain. Dans un signe de bonne volonté,

**« C'est une guerre qui n'aurait pas dû avoir lieu et qui ne profite à aucune partie. »**

WANG YI  
Ministre chinois des Affaires étrangères

Pékin avait même accepté de reporter la visite de Donald Trump en Chine, initialement prévue fin mars et désormais attendue mi-mai, plutôt que de l'annuler purement et simplement. La patience chinoise ayant des limites, le flou entretenu par Donald Trump sur la fin du conflit commence manifestement à agacer la Chine, qui

comme le reste de la planète en subit les dégâts économiques.

Premier importateur de pétrole de la planète, la Chine achète 56 % de son pétrole au Moyen-Orient, et environ 14 % en provenance d'Iran, selon la firme Kpler. Le blocage du détroit d'Ormuz a donc mis le pays sous tension, même si globalement, il est bien plus résilient que les autres économies d'Asie, du fait du poids des renouvelables dans son mix énergétique, de sa moindre dépendance au gaz venu du Qatar et de la taille de ses stocks de brut (équivalents à 116 jours d'importations, selon Kpler).

Surtout, Pékin a négocié avec l'Iran, l'un de ses pays amis dans la région, pour faciliter le passage des pétroliers chinois dans le détroit d'Ormuz. A ce stade, trois bateaux chinois ont pu emprunter ce passage stratégique, ont affirmé cette

semaine les autorités chinoises. Mais la situation reste tendue. « Depuis le début de la guerre en Iran, les prix du pétrole en Chine ont augmenté d'environ 25 % », écrivait fin mars Goldman Sachs.

## Plan de paix sino-pakistanaï

Cette hausse pénalise les quelque 300 millions d'automobilistes et de chauffeurs routiers qui roulent encore majoritairement à l'essence. Elle touche aussi les petites raffineries chinoises qui dépendaient du pétrole iranien bon marché et qui sont désormais en train de réduire leurs capacités, à cause de la baisse de la demande en pétrole. Les compagnies aériennes chinoises ont aussi relevé leurs tarifs, mettant en péril la reprise du tourisme en Chine, dans le contexte général de ralentissement économique.

La Chine a toutefois peu de moyens de pression, en dehors de simples déclarations. Pékin ne veut pas et ne peut pas intervenir militairement dans ce conflit lointain, qui est l'exemple type de l'interventionnisme américain qu'elle exécute. Se positionnant en puissance stable et prévisible, la Chine cherche à peser sur le jeu régional par la diplomatie, elle qui a de bonnes relations à la fois avec les pays du Golfe et l'Iran.

Dans ce cadre, Pékin a élaboré avec le Pakistan voisin un plan de paix en cinq points, présenté cette semaine : cessation immédiate des hostilités, ouverture de négociations de paix « le plus vite possible », sécurisation des cibles non militaires et des voies de transport, respect de la charte des Nations unies. Une initiative « ouverte » aux autres pays, a dit le ministre chinois des Affaires étrangères mercredi. ■

## Le prix de l'essence augmente plus aux Etats-Unis qu'en France

Les prix à la pompe ont bondi de 25 % aux Etats-Unis depuis le début de la guerre, contre 15 % en France et seulement 8 % en Italie.

Vincent Collen

A écouter Donald Trump, le blocage du détroit d'Ormuz serait surtout un problème pour les Européens et les Asiatiques. Le pétrole du golfe Persique ? « Rendez-vous dans le détroit et allez simplement le prendre », a lancé le président américain aux pays occidentaux, lundi. Les Etats-Unis, eux, n'en auraient pas autant besoin, puisqu'ils ont « plein » de pétrole chez eux, a-t-il ajouté.

La puissance énergétique américaine est un fait : le pays est devenu un exportateur net d'hydrocarbures. Mais dans les stations-service des Etats-Unis, les automobilistes subissent un choc encore plus fort qu'en Europe. Le gallon d'essence (environ 3,8 litres) a passé la barre des 4 dollars en moyenne cette semaine, pour la première fois depuis l'été 2022.

Depuis le début de la guerre en Iran, les prix à la pompe ont bondi de plus de 25 % outre-Atlantique. Une hausse nettement plus forte qu'en Allemagne (+17 %) ou en France (+15 %), soulignent les économistes d'UniCredit dans une note publiée jeudi.

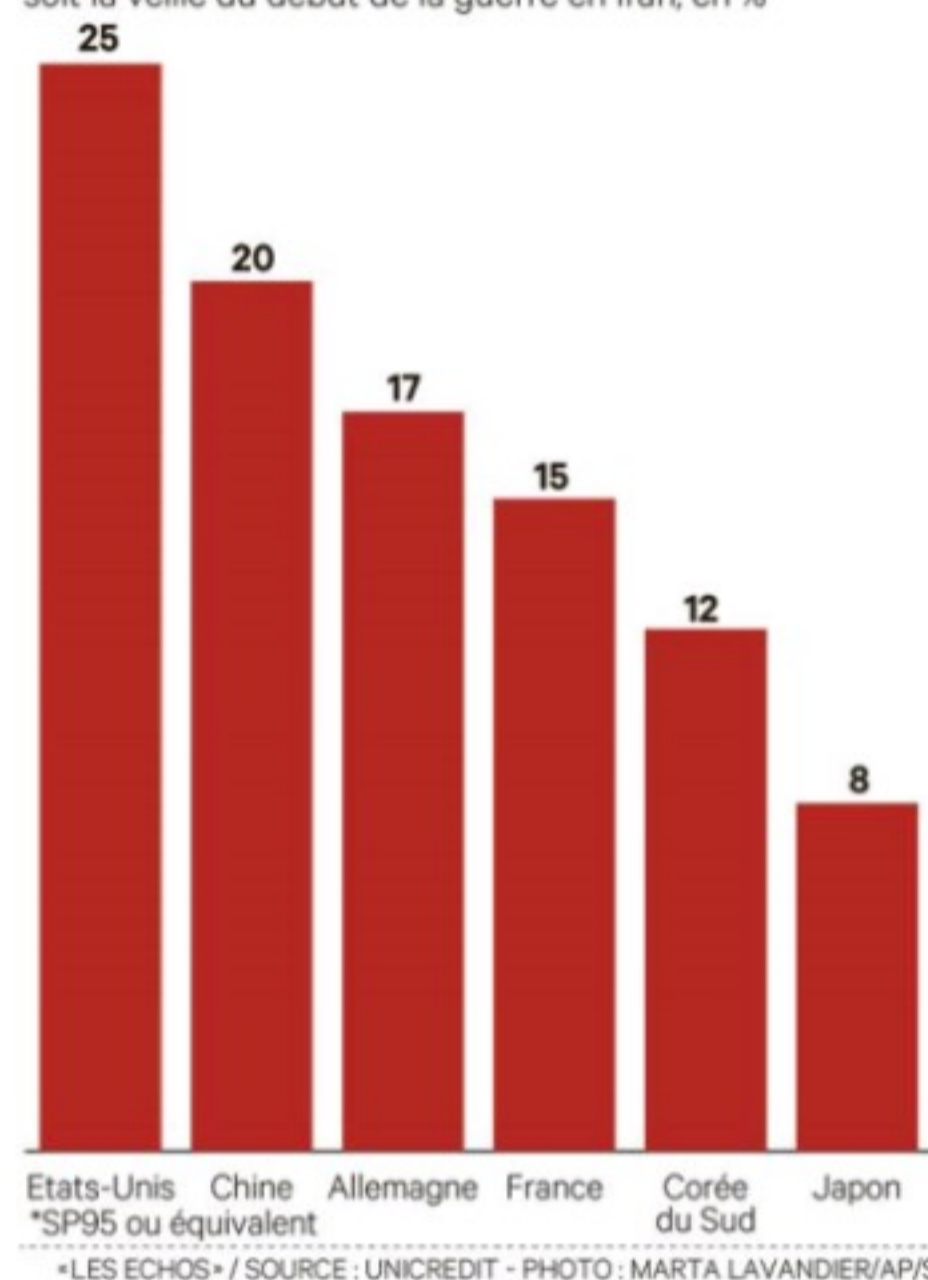
### Le poids des taxes

Principale explication de ces différences : le montant des taxes. « Dans les pays où les taxes représentent une grande part du prix final, une hausse des prix du pétrole brut a un effet mécaniquement plus faible sur les prix de l'essence que dans les pays aux taxes faibles », rappelle UniCredit. Aux Etats-Unis, la fiscalité varie d'un Etat à l'autre mais en moyenne, elles représentent moins de 20 % du prix pour le consommateur. La part est proche de 50 % en France et en Allemagne, et de 45 % en Italie.

Deuxième facteur à prendre en compte, les mesures prises par certains gouvernements pour limiter la flambée. En Italie, les accises ont été réduites jusqu'au 7 avril, ce qui coûtera plus de 400 millions d'euros aux finances publiques. La Corée du Sud a plafonné les prix et le Japon a subventionné les grossistes distributeurs de carburants. C'est pourquoi la progression a été plus modeste dans ces pays : +12 % en Corée, +8 % en Italie et au Japon. La France, l'Allemagne et le Royaume-Uni, au contraire, n'ont pris aucune mesure générale à ce stade.

### Les Etats-Unis sont les plus touchés par l'augmentation du prix de l'essence\*

Augmentation des prix à la pompe depuis le 27 février, soit la veille du début de la guerre en Iran, en %



En valeur absolue, les prix des carburants aux Etats-Unis restent très inférieurs à ce qu'ils sont en Europe : 4 dollars par gallon, c'est l'équivalent de 92 centimes par litre. Mais une hausse aussi spectaculaire et aussi rapide pose un vrai problème pour Donald Trump. « Garder le détroit d'Ormuz ouvert est dans l'intérêt de l'Amérique, pas seulement dans celui de l'Europe », estime UniCredit.

« A l'approche de la "driving season" [période où les Américains multiplient les grands déplacements sur les routes] et des élections de mi-mandat en novembre, les prix à la pompe ne sont pas qu'un problème économique mais aussi politique », ajoute la banque italienne.

### Le WTI plus cher que le Brent

Les cours du pétrole sont repartis à la hausse, après une brève accalmie en début de semaine. Et le différentiel de prix entre le WTI, référence américaine, et le Brent, référence internationale, important au début de la guerre, a été effacé. Il s'est même inversé jeudi : le WTI cotait 113 dollars jeudi après-midi, contre 109 dollars pour le Brent. Ce qui devrait se traduire par de nouvelles hausses des prix à la pompe outre-Atlantique. ■



## Moins de voiture, moins de sorties et de shopping : les Français adaptent leur budget

**Selon un sondage Elabe pour « Les Echos », six Français sur dix ont déjà renoncé à des dépenses, ou comptent le faire, pour amortir le choc de la flambée de l'essence.**

Nathalie Silbert

Un mois après le début de la guerre au Moyen-Orient, la hausse des prix des carburants a déjà commencé à modifier le comportement des Français au quotidien. Selon un sondage Elabe pour « Les Echos » réalisé par Internet entre le 31 mars et le 1<sup>er</sup> avril, 60 % d'entre eux ont déjà renoncé à des dépenses, ou comptent le faire, pour amortir le choc de la flambée de l'essence sur leur budget. « La crise énergétique se transforme en crise du pouvoir d'achat », résume Adrien Smid, directeur conseil en stratégie d'opinion d'Elabe.

Un gros tiers des sondés déclare couper dans leurs dépenses pour

les sorties, les week-ends et le shopping. Les postes essentiels de la vie quotidienne sont, eux aussi, affectés : un répondant sur cinq – et même 34 % chez les plus modestes – déclare avoir réduit son budget alloué aux courses alimentaires, près d'un sur quatre (24 %) indique baisser son chauffage pour réduire sa facture.

Ayant encore en mémoire les effets délétères de la flambée énergétique déclenchée par le conflit ukrainien il y a quatre ans, les Français n'ont donc pas attendu pour réagir. « Mi-2022, quatre Français sur dix avaient restreint leurs dépenses », rappelle l'expert d'Elabe. « Plus le conflit en Iran va durer, plus les ménages devraient faire des arbitrages dans leurs dépenses », prédit-il.

### Attente forte vis-à-vis de l'Etat

Tout le monde est touché mais les restrictions concernent en premier lieu les actifs – agriculteurs,

artisans et ouvriers en tête – qui prennent leur voiture pour aller travailler. Il ressort aussi du sondage que les renoncements sont moins importants à Paris et en banlieue, bien pourvus en transports en commun, qu'en province : 58 % des habitants de la région parisienne coupent dans leurs dépenses, contre 63 % dans le reste du pays. Les ménages vivant dans des zones rurales qui dépendent le plus de la voiture pour se déplacer sont, sans surprise, les plus pénalisés.

Les automobilistes, qui représentent 70 % de l'échantillon, ont été interrogés plus spécifiquement sur leurs pratiques. Le sondage révèle qu'ils sont prêts à payer jusqu'à 1,93 euro le litre de carburant. Mais pas plus. D'ores et déjà, plus de la moitié (54 %) d'entre eux déclare se servir moins de leur voiture alors que les prix à la pompe dépassent 2 euros.

Face à la crise, une bonne partie des Français attend désormais que

l'Etat vienne à la rescousse de leur pouvoir d'achat. Pour une courte majorité (51 %) des répondants, les aides ciblées annoncées pour quelques secteurs très exposés à la flambée du pétrole sont une bonne mesure, mais elles auraient dû être étendues à tous les Français. Ce point de vue est notamment défendu par 56 % des électeurs du Rassemblement national, qui est bien implanté dans les classes populaires et dans les territoires ruraux, et par 50 % de ceux du Nouveau Front populaire.

Les autres répondants ont, eux, bien conscience que les comptes du pays sont dans le rouge, ce qui ne laisse guère de marge de manœuvre au gouvernement. Ainsi, 28 % d'entre eux jugent que ces aides ciblées sont « justes et adaptées », mais que l'Etat n'a pas les moyens de les généraliser. Pour 20 % des répondants, le gouvernement a même eu tort de les mettre en place au vu de la situation financière calamiteuse de la France. ■

# Guerre en Ukraine : après 1.500 jours de combats, pas de cessez-le-feu en vue

## EUROPE

L'agression menée par la Russie depuis février 2022 s'enlise sur un front de plus de 1.000 kilomètres.

L'étau se desserre un peu pour les Ukrainiens, mais le processus de paix est au point mort.

Anne Bauer

Mille cinq cents jours de guerre ! Et depuis le début 2024, la ligne de front, qui s'étend sur plus de 1.000 kilomètres entre l'Ukraine et la Russie, se fige toujours davantage. Les avancées technologiques élargissent sans cesse cette ligne de contact, passée de quelque 15 à 30 kilomètres de largeur pour la zone soumise aux essais de drones, prêts à tuer le moindre soldat repéré sur ce terrain. Sur cette ligne, les Russes mènent toujours des tentatives d'infiltration, sans grand succès.

Le combat engagé est sans doute le plus dur jamais vu sur un front figé depuis la Première Guerre mondiale, mais c'est aussi le combat le plus lent de l'histoire. « Même la bataille de la Somme pendant la Première Guerre mondiale a été plus vite », a ironisé le colonel Michel Goya, lors de la conférence Guerres et Paix organisé par « Le Point » mercredi dernier. Néanmoins, même au rythme de l'escargot, chaque kilomètre compte.

Depuis janvier, l'Ukraine a rega-

gné sur les Russes quelque 750 kilomètres carrés. Insuffisant pour changer fondamentalement la situation, mais assez pour redonner le moral aux troupes ukrainiennes. Plusieurs offensives ont permis de faire reculer un peu les Russes, notamment à la suite des restrictions d'usage en Russie de la constellation de satellites Starlink imposées par SpaceX et des restrictions décidées par le gouvernement de Vladimir Poutine sur les messages Telegram. Deux mesures qui ont pesé lourd dans l'organisation des soldats russes.

Par ailleurs, les impulsions données par le nouveau ministre de la Défense ukrainien, Mykhailo Fedorov, qui met en compétition les unités de dronistes avec un système de points et de récompenses, ont remotivé une partie des équipes. « Les Ukrainiens ont ralenti la progression russe, on estime désormais qu'au rythme actuel, il ne faudra plus un an et demi aux Russes pour conquérir tout le Donbass mais au moins deux ans », expliquent les observateurs militaires.

### « Mettre à mal le narratif américain »

Pour les Ukrainiens, cette petite reconquête desserre l'étau : « Cela permet de mettre à mal le narratif américain selon lequel l'Ukraine est au bord du gouffre et doit donc négocier un cessez-le-feu en laissant tomber le Donbass », constate un diplomate. Le bassin minier du Donbass regroupe les régions de Lougansk et de Donetsk. Moins de 20 % de cette deuxième région est toujours sous le contrôle des troupes ukrainiennes.

Grâce aux accords conclus avec

les pays du Golfe pour les aider dans la lutte contre les drones Shahed de l'Iran, le président Zelensky a aussi renforcé sa mise. Jusqu'à présent, l'Arabie saoudite et les Emirats arabes unis avaient bien voté la résolution de l'ONU pour dénoncer l'agression russe en Ukraine, mais sans s'impliquer et en faisant attention de préserver leurs bonnes relations économiques avec la Russie. A l'avenir, ils pourraient pencher davantage vers Kiev. D'autant plus que les preuves se renforcent sur les aides satellitaires apportées par Moscou à l'Iran, afin d'aider les Gardiens de la révolution à atteindre leurs cibles dans les pays du Golfe.

### Canaux de négociations

Du côté des négociations de paix, le conflit en Iran a indéniablement ralenti le processus. Le président finlandais Alexander Stubb, qui entretient des liens étroits tant avec Donald Trump qu'avec Volodymyr Zelensky, a même évoqué des pourparlers « sans issue ». « La guerre en Iran détourne l'attention de la guerre en Ukraine, mais il se peut aussi que les négociations soient au point mort parce qu'elles ont atteint une impasse et ne progressent plus », s'est-il inquiété dans une interview accordée au quotidien norvégien « VG » fin mars.

Les canaux de négociations ne sont toutefois pas rompus. Volodymyr Zelensky a affirmé avoir eu mercredi un appel « positif » par visioconférence avec les émissaires américains Steve Witkoff et Jared Kushner, le sénateur Lindsey Graham et le secrétaire général de l'Otan, Mark Rutte. « Nous avons convenu de renforcer les garanties de sécurité et j'ai d'ores et déjà chargé

## La situation en Ukraine au 30 mars 2026



Soldats de l'infanterie mécanisée ukrainienne sur la ligne de front, le 19 mars 2026



notre équipe d'actualiser rapidement les documents afin que les garanties de sécurité pour l'Ukraine soient solides, que la perspective de la reconstruction d'après-guerre soit réaliste et que tout soit opérationnel », a affirmé le président ukrainien dans son allocution quotidienne.

Néanmoins, s'il y a encore des contacts entre l'Ukraine et les Etats-Unis, lesquels ont sans doute aussi des contacts bilatéraux avec la Russie, aucune réunion des trois parties n'est au programme. Et sur le terrain, jamais la Russie n'avait envoyé autant de drones et de missiles sur l'Ukraine que ces dernières semaines, tandis que Kiev en retour

a mené une série d'attaques de plus en plus destructrices sur les infrastructures russes d'exportation de brut et de carburant. Kiev a envoyé des drones sur les trois principaux ports pétroliers de l'ouest du pays : Novorossisk, sur la mer Noire, mais aussi sur Primorsk et Oust-Louga, sur la mer Baltique.

### La mobilisation devient de plus en plus difficile

Comme à chaque printemps, les spéculations repartent sur la possibilité d'une grande offensive de printemps. Du côté russe, les quelques tentatives menées récemment pour percer les lignes de défense

ukrainiennes se sont toutefois soldées par des échecs cuisants et pour la première fois depuis le début du conflit, l'armée russe ne parvient pas à compenser ses pertes par de nouveaux soldats.

En Ukraine comme en Russie, la mobilisation devient de plus en plus difficile. Mais l'Ukraine a toujours été en sous-effectif, tandis que la Russie ne sait pas fonctionner sans envoyer au front quelque 30.000 nouvelles recrues par mois. « A court terme, on ne voit pas de solution émerger. Les combats vont sans doute continuer dans les mois qui viennent », parie un diplomate. ■

## Lutte intense entre les industriels de défense occidentaux pour tenter de capter les technologies ukrainiennes

Américains, Britanniques, Suédois, Espagnols... la concurrence est vive pour décrocher des coopérations avec les dronistes ukrainiens. Paris n'est pas en reste.

Anne Drijf

C'est à qui prouvera avoir abattu son premier Shahed. Américains, Britanniques et Européens se pressent à Kiev pour signer coopérations et transferts de technologies. Demain, les Ukrainiens seront probablement des concurrents, mais pour l'heure, sous les frappes, l'essentiel est de capitaliser sur les avancées testées au front. « C'est très compétitif, le risque est maximal, et la menace d'espionnage réelle. C'est "Wild Wild West" », témoigne Eloi Delort chez Alta Ares, qui s'est associé avec des unités et des dronistes ukrainiens pour intégrer ses briques logicielles. « Garder nos systèmes à jour est essentiel. Etre en zone de conflit fait progresser de façon exponentielle. De toute façon, l'industrie ukrainienne se développe très rapidement et ne nous attendra pas. Autant en être », dit-il.

Contrairement à une idée reçue, tout se négocie. Loin de se laisser piller, « les Ukrainiens savent parfaitement monnayer leurs données, dit un droniste. Pour alimenter les systèmes de guerre électronique, il faut

mettre la main sur des drones russes, les écouter, les "snifer". Ils ne donnent pas ces signatures électroniques gratuitement. »

Dans ce paysage ultraconcurrentiel, les Américains déroulent le tapis rouge. Le département américain de la Défense a ouvert un appel d'offres de plus de 1 milliard de dollars à deux dronistes ukrainiens, General Cherry et Ukrainian Defense Drones Tech, tandis que l'incubateur phare de Kiev, Bravel, s'offrait un « roadshow » aux Etats-Unis, avec 16 start-up, pour attirer investisseurs et industriels, comme L3Harris.

Anduril, lui, est en discussions avec le Conseil de défense ukrainien pour localiser sa production en Ukraine, et l'entreprise négocie avec Kara Dag l'accès à sa base de données de radiofréquences. Le droniste américain Powerus, soutenu par les fils de Donald Trump, cherche, lui, à acquérir des technologies ukrainiennes pour obtenir des contrats du Pentagone. Erik Prince, figure paramilitaire américaine, est entré au conseil de l'ukrainien Swarmer, le premier du pays à s'introduire sur le Nasdaq mi-mars, pour faciliter ses ventes.

Londres, de son côté, a annoncé mi-mars un partenariat militaire avec Kiev, impliquant la coopération avec la base industrielle de défense britannique et le financement d'un centre d'excellence IA au

sein du ministère de la Défense ukrainien. Le droniste UkrSpecSystems est en train d'y ouvrir une unité de production. Il y a quelques jours encore, l'ambassade d'Allemagne en Ukraine se félicitait du financement de 15.000 drones intercepteurs produits par l'allemand Quantum Systems après son investissement dans le droniste ukrainien WIY Drones. Tythan va ouvrir une usine en juin en Ukraine pour produire 3.000 drones par jour, tandis que l'ukrainien Skyeto a recruté un pont de Airbus, avec trente ans de maison, pour produire en Allemagne. Et ce n'est qu'un échantillon des négociations en cours...

### Les deux bataillons de l'Otan détruits en 24 heures par une dizaine de dronistes ukrainiens lors d'un exercice en Estonie sont dans toutes les têtes.

Côté français ? Après la promesse d'une centaine de Rafale, de radars Thales, de missiles SAMP/T et de bombes propulsées Safran, Paris s'active. Dans la foulée de la visite à Kiev de Catherine Vautrin, en février, et de la venue d'une délè-

gation ukrainienne au dernier Forum innovation défense à Paris, le ministère des Armées a annoncé la création d'un cluster d'innovation militaire Bravel France-Ukraine pour développer des projets communs. « L'objectif est d'accompagner les initiatives industrielles, en particulier la lutte anti-drones, où ils sont dominants. Ils ont des zones d'essai, nous aussi », explique Kevin Selmi, de l'Agence innovation défense.

Kiev prévoit d'ouvrir une dizaine de centres d'export en Europe en 2026, et la France n'y figure pas. Certes, dit Kevin Selmi, mais « la France sait exporter. De toute l'Europe, c'est le pays qui a la plus importante base de défense. Nous savons apporter les moyens d'essai à l'export ». L'Allemagne a une structure importante, mais plus petite que les Français. Les meilleurs drones, dit-on à Paris, ne sont pas ukrainiens, mais franco-ukrainiens car les produits conçus en Ukraine ne sont pas toujours aux normes de sécurité exigées ailleurs. Paris aurait donc une sérieuse carte à jouer.

L'équipe France de la défense est, en tout cas, à pied d'œuvre. Dès 2023, le Groupement des industries françaises de défense et de sécurité terrestres et aéroterrestres (Gicat) emmenait à Kiev une trentaine d'entreprises françaises. Depuis, la fédération a ouvert un

bureau permanent dans la capitale et appuie de façon systématique les coopérations industrielles. Négociations bilatérales entre industriels et autorités ukrainiennes à Eurosatory, organisation d'un Forum innovation à Kiev avec l'ambassade de France, son homologue en France et le ministère des Industries stratégiques ukrainien, les initiatives ne manquent pas. En juin prochain à nouveau, à Eurosatory, l'Ukraine va être dotée d'un pavillon national de plus de 500 m<sup>2</sup>.

### « Du soft kill au hard kill »

Cerbar, Arqus, Delair... les coopérations se multiplient sans parler des poids lourds du secteur, des drones aux capteurs acoustiques en passant par la navigation résistante au brouillage.

Orientée durant des années vers des équipements d'armées expéditionnaires ou de contre-insurrections, l'industrie de défense tricolore est forcée de s'intéresser à l'Ukraine, explique Lucas Le Bell, cofondateur de Cerbar. « Le cycle entre la dronisation et les contre-mesures de guerre électronique n'y dépasse pas six semaines. » A tel point qu'aujourd'hui la ligne est figée, les Shahed ayant développé une résistance à la guerre électronique. La dernière tendance qui explose, ce sont des drones ultra-rapides capables de voler à 800 km/h sur leur cible. « On est passé très vite

du "soft kill" au "hard kill". » A ce rythme, l'enjeu est majeur : « Soit vous restez dans votre tour d'ivoire pour les guerres d'hier, soit vous coopérez. On n'est plus dans des "war games" où on répète des schémas qui n'existent plus. »

Pour lui, les Français ont un avantage comparatif : « Les Anglo-Saxons sont dans une logique de garder leur matériel pertinent, et surtout, de vendre leurs équipements. Nous sommes plus dans la logique de mutualiser nos outils de production, du vrai bilatéral industriel. » Le Gicat estime, lui, qu'« à moyen terme, certains segments développés par les Ukrainiens pourraient devenir concurrentiels, notamment dans les drones, la robotique terrestre et la guerre électronique ». Dans ce contexte, il faut privilégier le codéveloppement.

Kiev est d'ailleurs en train de siffler la fin de la partie de ce grand Far West : les services de sécurité ukrainiens serrent la vis, selon « Intelligence Online », et imposent désormais que tout accès aux technologies ukrainiennes soit conditionné à des accords politiques d'Etat à Etat. En tout cas, « demain si l'industrie ukrainienne parvient à s'exporter, ça va changer la donne », dit Eloi Delort. Les deux bataillons de l'Otan détruits en 24 heures par une dizaine de dronistes ukrainiens lors d'un exercice en Estonie sont dans toutes les têtes. ■

# Kiev monétise son nouveau savoir-faire militaire

Depuis quatre ans, l'Ukraine conçoit, teste et adapte ses technologies militaires, notamment ses drones, à un rythme inédit. Le gouvernement veut désormais transformer cette avance en filière d'exportation.

Guillaume Ptak  
— Correspondant à Kiev

De Londres à Doha, en passant par Riyad, Kiev a multiplié ces dernières semaines les accords de défense. L'objectif n'est plus seulement d'obtenir de l'aide, mais de trouver des partenaires, de lancer des coproductions et d'ouvrir des débouchés commerciaux. Une ambition soutenue par la croissance rapide du secteur : sa capacité de production annuelle dépasserait désormais 55 milliards de dollars, et il regroupe plus de 1.000 entreprises, dont environ 450 spécialisées dans les drones à bas coût.

L'Ukraine dispose de nombreux atouts : des produits éprouvés au combat, des cycles d'innovation très courts, des coûts de production relativement faibles et une expérience rare, en particulier contre les drones de type Shahed. Cette expertise a acquis une importance nouvelle avec la guerre au Moyen-Orient, qui accroît l'intérêt pour des solutions d'interception à bas coût et pour le retour d'expérience ukrai-



Le secteur ukrainien de la défense compte plus de 1.000 entreprises, dont environ 450 spécialisées dans les drones à bas coût.

nien. Le principal frein est budgétaire. « Aujourd'hui, les entreprises ukrainiennes peuvent produire environ six fois plus que ce que l'Ukraine a les moyens d'acheter », explique aux « Echos » la députée Halyna Yanchenko. L'écart entre ce que l'industrie est en mesure de produire et ce que l'Etat peut financer ne cesse de croître. Sans débouchés extérieurs, prévient-elle, certaines entreprises risquent de fermer : « Nous perdrons des capacités de R&D et de production alors même que la Russie, elle, continue d'augmenter les siennes. »

## Besoin de clarté

En février, l'Ukraine a délivré ses premières licences d'exportation en temps de guerre. Mais cette ouverture reste étroite. Selon l'agence Reuters, les premières autorisations ont surtout porté sur des pièces, des services ou des montages liés à une production destinée à l'Ukraine elle-même, bien plus que sur une véritable libéralisation des exportations d'armes finies. « Le secteur privé manque aujourd'hui d'une feuille de route claire », estime Yanchenko.

Ce constat est partagé par les industriels. « Il faut mettre en place toutes les décisions nécessaires pour permettre à la base industrielle ukrainienne d'exporter », explique Serhiy Vysotskyi, vice-président de l'Association nationale des industries de défense ukrainiennes (NAUDI). Si rien n'est fait, l'Ukraine risque de n'être qu'un terrain d'essai ou une banque de technologies dont d'autres Etats profiteront ensuite. Le danger, pour Kiev, n'est donc pas seulement de manquer des recettes, mais de perdre le contrôle de ses technologies.

En février, Ihor Fomenko, président de la Fédération des employeurs de l'industrie de défense, avertissait déjà que, faute de cadre fonctionnel, certaines entreprises ouvraient des structures à l'étranger et y transféraient leur propriété intellectuelle. Au-delà des matériels, l'Ukraine veut vendre un savoir-faire. « Le matériel

est inutile sans l'expérience du champ de bataille et sans un système cohérent d'emploi au combat », insiste Serhiy Vysotskyi.

## La voie de la coproduction

Même logique chez Fire Point, fabricant de drones à longue portée et de missiles : « Nous pouvons exporter bien plus qu'un produit : nous pouvons transmettre un savoir-faire sur l'usage d'un système dans son ensemble — la formation, les contrôles, les services, le travail avec les militaires », explique sa directrice générale, Iryna Terekh, aux « Echos ».

Le président ukrainien veut éviter des ventes menées sans implication directe de l'Etat et insiste sur le fait que l'Ukraine n'exporte pas seulement un drone, mais une compétence, une stratégie et un système. Fin mars, il a d'ailleurs dénoncé des montages industriels à l'étranger opérés sans l'aval des autorités.

« D'un côté, l'Etat avance trop lentement. De l'autre, les entreprises privées essaient d'aller plus vite », estime Halyna Yanchenko. La voie qu'elle privilégie est celle de la coproduction, qu'elle qualifie d'« exportation d'usines », une manière, pour Kiev, d'exporter non seulement des armes, mais aussi ses technologies, ses procédés et son savoir-faire, et de transformer l'avance née de la guerre en puissance industrielle durable. ■

« Nous pouvons exporter bien plus qu'un produit : nous pouvons transmettre un savoir-faire sur l'usage d'un système dans son ensemble. »

IRYNA TEREKH  
Directrice général du fabricant de drones Fire Point



LES ECHOS / SOURCE : MINISTÈRE DES ARMÉES / PHOTO : SIPA

## Le pays plonge dans une crise de liquidités alors que les attaques russes se durcissent

Le budget ukrainien est pris en étau entre le veto hongrois sur une aide européenne et les blocages politiques qui entravent, à Kiev, l'adoption des réformes attendues par les partenaires du pays.

L'Ukraine se retrouve dans une impasse financière. D'une part, le Premier ministre hongrois, Viktor Orban, qui a fait de l'opposition à l'aide à l'Ukraine un argument central de sa campagne pour les élections législatives, continue de bloquer un paquet européen de 90 milliards d'euros. De l'autre, les tensions entre le gouvernement, la présidence et la Rada (le parlement ukrainien) freinent plusieurs textes liés aux engagements pris par le pays auprès de l'Union européenne et du FMI.

Alors que ses besoins de financement extérieur pour 2026 sont estimés à 52 milliards de dollars, l'Ukraine risque de manquer de liquidités pour financer sa défense dès le mois de juin si plusieurs flux d'aide restent bloqués. L'agence d'informations financières Bloomberg rapporte qu'Andriy Pyschny, gouverneur de la Banque nationale d'Ukraine, a même évoqué un scénario de dernier recours dans

lequel la banque centrale pourrait être forcée de prêter directement au ministère des Finances afin d'assurer le paiement des soldes militaires et d'autres dépenses essentielles.

Pour l'ancienne vice-Première ministre chargée de l'Intégration européenne, Ivanna Klymouch-Tsintsadzé, « l'aspect le plus critique des difficultés financières » de l'Ukraine tient au blocage hongrois. Ce paquet d'aide européen de 90 milliards d'euros devait ainsi couvrir une grande partie des besoins budgétaires et militaires du pays. Kiev dispose de peu de solutions si ces fonds ne sont pas débloqués rapidement. Si la présidente de la Commission, Ursula von der Leyen, a assuré que l'UE verserait cet argent « d'une manière ou d'une autre », à ce stade, le calendrier dépend encore largement du bras de fer avec Viktor Orban, qui lie son veto à la résolution du contentieux autour de l'oléoduc Droujba. « Je pense que l'UE dispose d'instruments juridiques pour surmonter un veto hongrois, et j'espère qu'ils seront utilisés », ajoute Klymouch-Tsintsadzé.

A cette impasse extérieure s'ajoute une crise politique interne. Le FMI s'est inquiété de la capacité de l'Ukraine à accéder à l'ensemble

de son programme de 8,1 milliards de dollars, alors que la Rada tarde à adopter plusieurs mesures fiscales impopulaires. Des équipes du Fonds se sont rendues à Kiev en mars pour discuter avec le gouvernement, mais également avec des parlementaires.

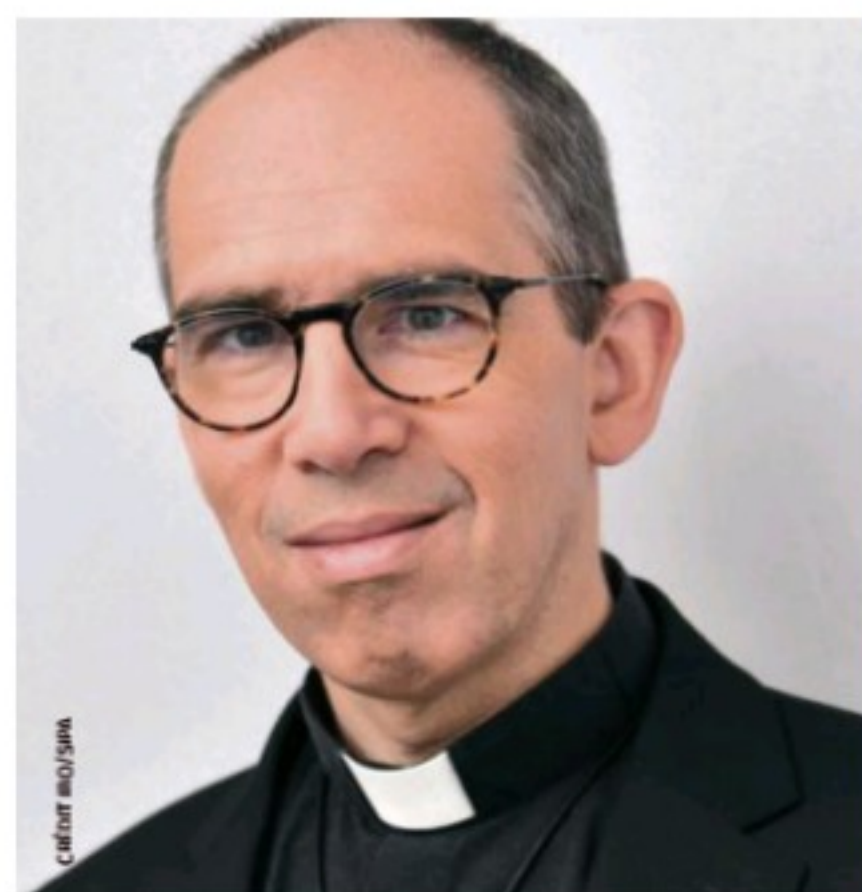
**Le FMI s'est inquiété de la capacité de l'Ukraine à accéder à l'ensemble de son programme de 8,1 milliards de dollars, alors que le parlement local tarde à adopter des mesures fiscales impopulaires.**

A Bruxelles aussi, l'impatience grandit. La Commission a transmis à la Rada une liste de onze textes jugés nécessaires pour maintenir la dynamique des réformes. Leur adoption pourrait permettre de mobiliser jusqu'à 4 milliards d'euros supplémentaires. Le Parlement doit examiner les projets les plus « critiques » les 7 et 8 avril. Andriy Motovylovs, chef adjoint

du groupe présidentiel, a reconnu une situation « vraiment critique » pour le budget, avec près de 7,4 milliards d'euros d'engagements non remplis.

Dans ce contexte, plusieurs élus ukrainiens pointent moins une « crise parlementaire » qu'un manque de diplomatie de la part de l'exécutif. Selon la députée Halyna Yanchenko, le Parlement « en a assez de servir de bouc émissaire » : « Il doit d'abord avoir un dialogue à l'intérieur du pays, avant toute négociation avec les bailleurs étrangers », explique-t-elle aux « Echos ». « S'il faut faire adopter des décisions difficiles, alors tout le monde doit les assumer. »

Un avis partagé par Ivanna Klymouch-Tsintsadzé : « Le problème tient à l'inefficacité du gouvernement dans la préparation des projets de loi, et ensuite dans sa communication et dans son travail avec l'ensemble des forces politiques au Parlement. » Selon elle, « il n'existe malheureusement plus de majorité de fait » à la Rada, ce qui impose de « créer une coalition d'unité nationale ». Au-delà du bras de fer avec Viktor Orban, c'est aussi la capacité du pouvoir ukrainien à tenir sa majorité et à faire passer les réformes attendues qui est désormais en jeu. — G. P.



## Dimanche de 10h à 11h Le Grand Rendez-Vous

En direct sur Europe 1 et CNEWS

Pierre de Vilno, Mathieu Bock-Côté et Stéphane Dupont reçoivent

## Monseigneur Matthieu Rougé

Évêque de Nanterre  
Porte-parole des évêques de France

Les Echos

C NEWS

Europe 1

# Le gouvernement Meloni plie face aux exigences du patronat



Giorgia Meloni et Emanuele Orsini, le patron de Confindustria, qui a remporté une victoire dans le dossier du plan Transizione 5.0.

## ITALIE

**Confronté à la fronde de Confindustria, le gouvernement italien a fait marche arrière après avoir menacé de réduire les aides fiscales.**

**Il a même augmenté les ressources financières promises aux entreprises.**

Olivier Tosseri  
— Correspondant à Rome

Giorgia Meloni a cédé. Son gouvernement d'union des droites, qui s'est toujours présenté comme « le meilleur ami des entreprises », ne pouvait se permettre un conflit avec le patronat. Confindustria, le Medef italien, l'accusait d'avoir « trahi » le secteur industriel en rognant les aides fiscales dans le cadre du plan de modernisation de l'économie transalpine Transizione 5.0. Les crédits initialement promis ne seront pas seulement rétablis, mais augmentés. Ça n'aura été finalement qu'un mauvais poisson d'avril.

Mercredi, la réunion convoquée au ministère de l'Industrie a donné entière satisfaction au patronat. Il s'y était rendu avec la farouche intention de faire ravalier au gouvernement son annonce de baisse des crédits alloués aux entreprises se dotant d'équipements innovants et générant des économies d'énergie.

La victoire de Confindustria est totale. Les crédits d'impôt initialement prévus sont maintenus pour les 7.500 dossiers déposés avant la date butoir du 27 novembre dernier. L'Etat va même plus loin en injectant 200 millions d'euros supplémentaires, portant le fonds total à un montant record de 1,5 milliard d'euros.

« Nous apprécions le fait que, dans le contexte géopolitique actuel aussi difficile, soit reconnu le rôle des entreprises et qu'elles soient soutenues, s'est félicité Emanuele Orsini, le président de Confindustria. Le gouvernement ne pouvait pas faire autrement et c'était la bonne voie à suivre, car je crois qu'il est important de préserver la confiance des entrepreneurs. Ils pourront ainsi continuer à faire confiance aux institutions ».

Une déclaration apaisante alors que les patrons italiens ont fustigé ces derniers jours les « graves atteintes à la crédibilité de la parole du gouvernement ». Le gouvernement ita-

lien vient d'opérer son quatrième revirement depuis novembre 2025 sur le plan Transizione 5.0, alternant annonces de coupes budgétaires et garanties du versement des ressources financières promises aux entreprises.

« L'UE doit intervenir »

« Nous avons réalisé le plus grand effort possible en travaillant en parfaite harmonie avec tous les ministères pour respecter tous les engagements », a déclaré Adolfo Urso, le

**« Le gouvernement ne pouvait pas faire autrement et c'était la bonne voie à suivre, car je crois qu'il est important de préserver la confiance des entrepreneurs. »**

ADOLFO URSO  
Président de Confindustria

ministre de l'Industrie. « Il aura fallu faire quelques sacrifices mais cela redonne un peu de confiance aux entreprises qui affrontent les problèmes de la crise énergétique et de la poussée inflationniste », a pour sa part réagi Tommaso Foti, le ministre des Affaires européennes.

Les revendications patronales restent nombreuses. Le président de Confindustria a relancé son appel à intervenir au plus vite pour réduire la facture énergétique et sur la nécessité de lancer des obligations européennes : « Si ce conflit au Moyen-Orient se poursuit, nous ne pouvons pas penser que l'Italie s'en sortira seule ; aucun pays ne le peut. J'espère qu'il y aura une prise de conscience. L'UE doit intervenir, il faut travailler rapidement sur les eurobonds, nous ne pouvons pas nous permettre de détruire l'industrie européenne. Des mesures extraordinaires sont nécessaires, comme lors du Covid. »

Selon les prévisions du centre d'études de Confindustria, si le conflit en Iran dure encore trois semaines, la hausse du PIB italien sera d'environ 0,5 % en 2026. S'il dure quatre mois, elle sera pratiquement nulle. Et s'il devait se prolonger jusqu'à la fin de l'année, le risque d'une récession pourrait commencer à se profiler. ■

# Détruire l'économie iranienne, nouvelle stratégie d'Israël

## GUERRE EN IRAN

**Israël s'est engagé dans une guerre sur le front économique contre Téhéran.**

**Pour déstabiliser le régime, l'Etat hébreu cible désormais les sites industriels et les banques.**

Pascal Brunel  
— Correspondant à Jérusalem

Tsahal estime avoir fait le « job » contre l'Iran pour ce qui est du militaire avec un déluge de 13.000 bombes. L'heure est venue de s'en prendre au nerf de la guerre du régime iranien en vue de provoquer sa chute. « Dans les tout prochains jours, nous aurons détruit tous les sites critiques abritant la production d'armement, les lance-missiles et les systèmes de défense aérienne », s'est félicité le général Effie Defrin, porte-parole de l'armée israélienne.

Autrement dit, il s'agit désormais d'attaquer l'économie iranienne. Israel Katz, le ministre de la défense, a ainsi donné l'ordre d'infliger des coups durs aux infrastructures civiles, qui avaient été épargnées depuis le début de la guerre dans les derniers jours de février.

Israël a tout d'abord eu recours à un ballon d'essai, en lançant pour la première fois un raid massif contre des installations gazières il y a deux semaines dans le sud de l'Iran. Mais, sous la pression de Donald Trump, ce genre d'opération n'a pas été renouvelée, du moins dans l'immédiat.

« Désorganisation systémique »

En revanche, vendredi dernier, une nouvelle étape de cette stratégie visant à provoquer une « désorganisation systémique » s'est traduite par des attaques visant deux importantes aciéries iraniennes qui ont été détruites. « Il ne s'agit là que d'un début », prévient un responsable de la Défense en faisant allusion à une « banque de cibles » civiles établie par l'armée, sans en détailler la liste.

La semaine dernière, la chasse israélienne a également frappé pour la première fois le port de Bandar Anzali, sur la mer Caspienne. Dans ce cas, il s'agissait d'empêcher, non seulement le transfert de matériel militaire, mais aussi de blé en provenance de Russie.

Toute la question est désormais de savoir si Tsahal va obtenir le feu vert de Washington pour s'en prendre aux centrales électriques en vue de plonger l'Iran dans le noir.

Une autre bataille, plus feutrée, fait rage sur le front financier. Israël a lancé toute une série de cyberattaques contre les serveurs de la banque centrale iranienne et des banques privées. Objectif : bloquer autant que possible le paiement des fonctionnaires, des militaires et des Gardiens de la révolution, tout en entravant au maximum les transactions commerciales.

**Des cyberattaques visent à provoquer un effondrement du Rial, la devise iranienne.**

Ce genre d'opération vise explicitement à provoquer un effondrement du Rial, la devise iranienne, déjà très mal en point, et à créer les conditions d'une hyperinflation afin que la poursuite de la guerre devienne intolérable non seulement pour le régime, mais aussi pour l'ensemble de la population afin de la pousser à manifester contre la vie chère, alors que les prix des produits de bases deviennent inaccessibles.

Les services de renseignements israéliens ont également permis d'identifier et de provoquer le gel d'avares iraniens dans des banques du Golfe et d'Asie. L'Etat hébreu a frappé à Beyrouth les bureaux de change et les plateformes spécialisées dans les transferts de fonds iraniens destinés au Hezbollah Libanais, le fidèle allié de Téhéran. Le secteur des transports est lui aussi dans le collimateur. Israël aurait mené, selon des experts étrangers, des plusieurs opérations pour intercepter en mer des pétroliers iraniens chargés d'approvisionner le Hezbollah. ■

# Merz dépassé par ses propos sur le retour des réfugiés syriens

## ALLEMAGNE

**Le chancelier avait estimé lundi que 80 % des réfugiés syriens en Allemagne pourraient rentrer dans leur pays d'ici à trois ans.**

**Cette déclaration avait semé un vent de panique dans les rangs de son parti.**

Thibaut Madelin  
— Bureau de Berlin

La visite du président syrien, Ahmed Al-Charaa, lundi à Berlin, avait commencé sous les meilleurs auspices : rencontre avec le président de la République, Frank-Walter Steinmeier ; table ronde avec les représentants de l'industrie allemande au ministère des Affaires étrangères ; déjeuner avec le chan-

celier Friedrich Merz. A la clé, installation d'une « task force » commune pour la reconstruction de la Syrie, ouverture à Damas d'un bureau de la banque publique KfW, projet de modernisation de la centrale électrique de Deir Ali par Siemens Energy, qui l'avait construite dans le passé...

Un succès, donc, surtout si l'on considère la personnalité de l'hôte en question : celui qui a libéré le pays du joug du dictateur Bachar Al-Assad, mais aussi ancien leader d'un mouvement terroriste lié à Al-Qaida.

Une question délicate

Pour les deux dirigeants, cette rencontre était stratégique. Le nouvel homme fort de Damas a besoin de l'Allemagne pour s'imposer sur la scène internationale, et des Syriens qui ont fui leur pays pour le reconstruire. Inversement, le chancelier allemand a besoin de lui pour faire rentrer chez eux les réfugiés syriens : l'Allemagne en a accueilli environ 1 million lors de la crise

de 2015. C'est sur cette question délicate que Friedrich Merz s'est pris les pieds dans le tapis. Interrogé durant leur conférence de presse commune sur le nombre de Syriens qui pourraient retourner dans leur pays, le chancelier a indiqué avoir demandé au président Charaa de reprendre en priorité ceux qui n'ont plus de titre de séjour valide en Allemagne.

« Dans la perspective à plus long terme des trois prochaines années – tel a été le souhait du président Charaa – environ 80 % des Syriens et Syriennes qui se trouvent actuellement en Allemagne devraient retourner dans leur pays d'origine », a-t-il ajouté.

**930.000**

RÉFUGIÉS SYRIENS résidant actuellement en Allemagne, sur environ 1 million accueillis dans le pays lors de la crise de 2015.

De quoi déclencher un vent de panique au sein du camp du chancelier. L'Union chrétienne-démocrate (CDU) a certes fait de la lutte contre l'immigration illégale une priorité pour freiner l'essor de l'Alternative pour l'Allemagne (AfD), mais elle sait aussi que tout objectif chiffré lui sera rappelé par le parti d'extrême droite lors des prochaines législatives, prévues au plus tard en 2029. Or le rapatriement de 80 % des quelque 930.000 réfugiés syriens qui vivent encore outre-Rhin paraît hypothétique, quand bien même il serait souhaitable au regard des 6.000 d'entre eux qui travaillent comme médecins, par exemple.

D'où la tentative du chancelier, coutumier des déclarations imprudentes, de corriger ses propos le lendemain. « Nous avons pris note de ce chiffre, mais nous sommes conscients de l'ampleur de la tâche », a-t-il déclaré dans un rectificatif envoyé à la presse mardi. Une rectification pour le moins inhabituelle... et aussitôt contredite par le

président syrien, à Londres, affirmant dans un entretien organisé par le groupe de réflexion Chatham House n'avoir « pas dit cela », et attribuant le chiffre à « d'autres » et notamment au « chancelier ».

« Avenir commun »

Mercredi, le porte-parole de Friedrich Merz a refusé de faire l'exégèse des propos du chancelier allemand ou du président syrien, préférant insister sur le fait que

« l'Allemagne et la Syrie sont très unanimes sur le fait qu'après l'énorme effort de protection des réfugiés de guerre, il faut maintenant travailler à un avenir commun ».

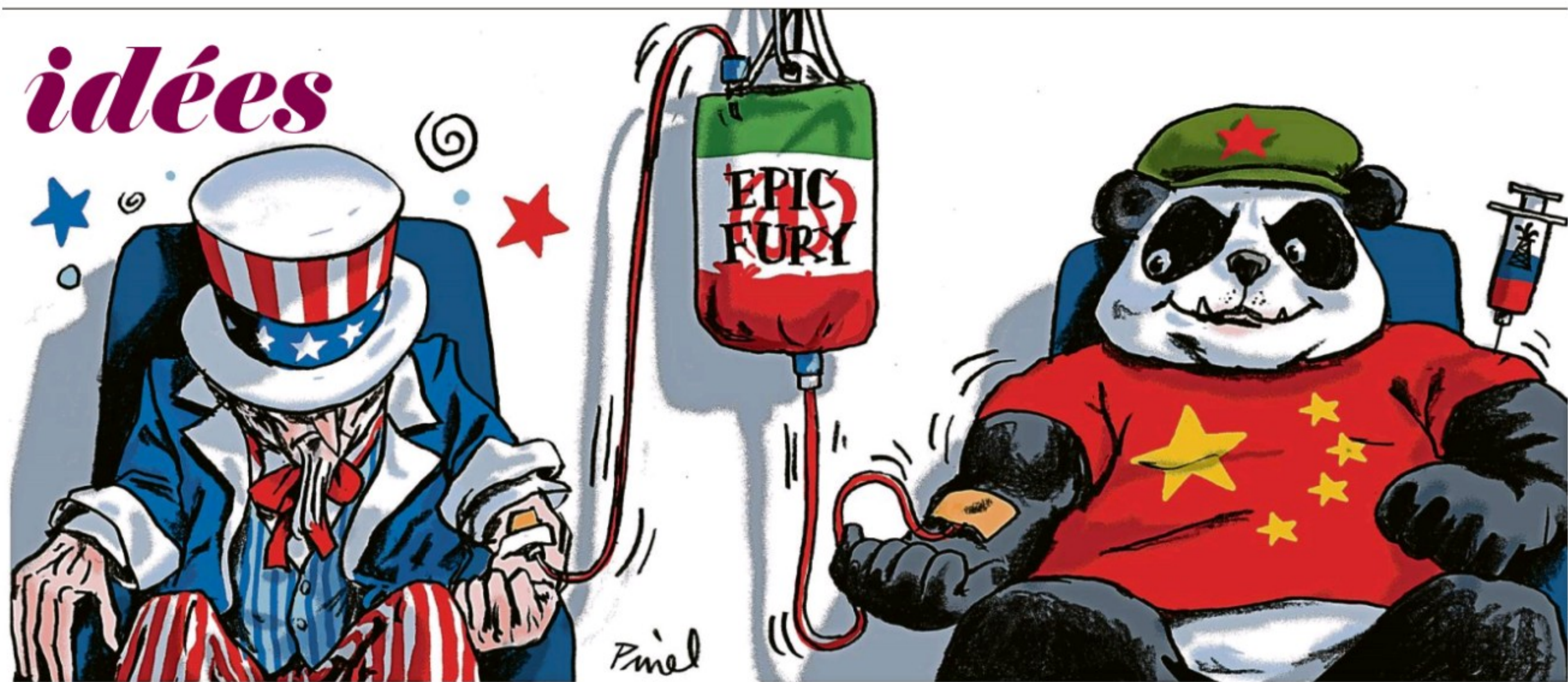
Pour Berlin, la priorité est à la reconstruction de la Syrie. « Nous allons mettre à disposition 200 millions d'euros cette année pour que la Syrie puisse dynamiser cette reconstruction. C'est une coopération très étroite », a rappelé le porte-parole du chancelier. ■

LesEchos SUR



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

## idées



# Pékin, probable grand gagnant de la troisième guerre du Golfe

**L'ANALYSE**  
de Pierre-Antoine Donnet

Resté à l'écart du conflit, Pékin semble aujourd'hui près de tirer les marrons du feu de l'aventurisme américain en Iran. La guerre au Moyen-Orient pourrait marquer un affaiblissement stratégique durable des Etats-Unis dans la région indo-pacifique.

Lorsque les bombardements israélo-américains ont commencé sur l'Iran le 28 février, l'on pouvait au premier regard désigner la Chine comme un perdant, du fait de sa dépendance à l'égard du pétrole du Moyen-Orient (40 % de ses importations), dont l'or noir iranien (13 %). Les conséquences géopolitiques à venir semblaient négatives, le régime des mollahs étant l'un de ses plus ardents soutiens dans la région.

La réalité est tout autre : Pékin observe avec gourmandise l'enlèvement progressif des forces américaines un mois après le début de la guerre et, par ricochet, l'affaiblissement de l'Amérique en Asie qui s'annonce.

Pour la Chine, qui peut compenser la pénurie en hydrocarbures par des achats russes, les gains à venir sont de deux ordres : militaires d'abord, car l'armée américaine autour de l'Iran a déjà perdu d'énormes quantités de missiles et de munitions et a dangereusement dégarni sa présence en Asie. Politiques et géostratégiques de l'autre, car l'aventurisme de l'Oncle Sam inquiète profondément ses alliés dans la région. Pékin, resté à l'écart

du conflit, a l'occasion d'approfondir ses liens avec des voisins désemparés. Il lui sera encore plus aisé désormais de se présenter en pilier de la stabilité mondiale par opposition à Trump qui, de plus, fait fi du droit international à l'image de la Russie en Ukraine.

Première conséquence catastrophique d'« Epic Fury », la saignée dans les stocks militaires américains est considérable. Selon le Payne Institute of Public Policy, spécialisé dans les enjeux énergétiques mondiaux, les Etats-Unis ont utilisé plus de 11.000 munitions et missiles au cours des seize premiers jours de l'opération.

**Les salves initiales de missiles et de drones iraniens ont épuisé une partie importante des intercepteurs américains.**

Le Center for International Strategic Studies (CSIS) estime que les six premiers jours, plus de 1.000 missiles coûteux, dont plus de 300 Tomahawk, ont été tirés. Plus grave : les salves initiales de missiles et de drones iraniens ont épuisé une partie importante des intercepteurs américains, dont les réserves avaient été entamées en juin 2025 pour défendre Israël contre les frappes de Téhéran.

**Le Japon et la Corée du Sud s'inquiètent**

Autre problème stratégique : l'usure des matériels, en particulier pour la marine. L'USS « George H. W. Bush » est en route pour remplacer l'USS « Gerald R. Ford », qui a subi un incendie de trente heures après plus de 270 jours passés en mer. Avec un personnel épuisé, il battra, à la mi-avril, le record du plus long déploiement de porte-avions depuis la guerre du Vietnam.

Au rythme actuel, les lacunes seront telles que, malgré leurs onze porte-avions, les Etats-Unis ne pourront plus en déployer dans certaines régions du monde pendant deux ou trois ans, selon Stacie Pettyjohn, du think tank américain Center for a New American Security.

Enfin, la guerre en Iran canniba-

lise les forces américaines en Asie - une unité expéditionnaire des marines et un groupe aéronaval ont été retirés du Japon ainsi que des éléments d'un bouclier antimissile THAAD de Corée du Sud. Ce qui fait dire à Tom Karako, expert du CSIS, que « l'ampleur des dépenses récentes en munitions et la dégradation des capacités de défense antimissile des Etats-Unis pourraient bien compromettre sa dissuasion dans le Pacifique pour le reste de cette décennie ».

Le Japon, la Corée du Sud et Taïwan pourront s'estimer quelque peu trahis par les promesses des Etats-Unis. Depuis plus d'une décennie, Washington dit faire de l'Asie sa priorité absolue face à la Chine. A Singapour, en novembre 2025, le secrétaire à la Défense, Pete Hegseth, avait rappelé cet engagement : « Personne ne devrait douter de l'engagement des Etats-Unis envers nos alliés et partenaires de la région indo-pacifique. [...] Nous continuerons à soutenir nos amis. »

Illustration de cette inquiétude : le 10 mars, le président sud-coréen Lee Jae-myung a exprimé son amertume du fait que son pays n'a pas pu s'opposer au retrait soudain d'une partie des défenses aériennes américaines : « Il faut toujours réfléchir à ce que l'on fera s'il n'y a plus de

soutien extérieur. » Même angoisse au Japon, tout proche de Taïwan. Plus de 90 % de son pétrole transite par le détroit d'Ormuz. Une crise économique associée à une crise militaire serait lourde de sens pour Tokyo.

**La question taïwanaise**

Le sujet militaire est ultrasensible et scruté de près par Pékin, car sa conséquence est limpide : la dissuasion américaine contre la Chine en perdra d'autant de sa crédibilité pour les années à venir, avec pour contexte la volonté obsessionnelle du président Xi Jinping de s'emparer de Taïwan, par la force militaire si nécessaire.

Déclaration sibylline de Li Yihu, membre du Parlement chinois : « Si la présence militaire américaine en Asie-Pacifique s'affaiblit, vous pouvez imaginer les conséquences. Qui en tirera profit ? » Et d'ajouter, devant la presse étonnée : « L'armée américaine s'étire à l'extrême, à un moment où la puissance de l'Armée populaire de libération se développe rapidement. »

Un marqueur de la situation sera l'atmosphère qui présidera au sommet à Pékin entre Xi Jinping et Donald Trump, reprogrammé à la mi-mai. Gageons que la posture de son hôte chinois en sera renforcée face à celui dont l'image dans le monde est plus dégradée que jamais.

**Pierre-Antoine Donnet** est rédacteur en chef du trimestriel « Asia Magazine » et du blog gratuit d'informations sur l'Asie Asialyst.com, auteur de « Taïwan, survivre libres » (Ed Nevicata)

## Le jour où je voudrais être chinois



**LA CHRONIQUE**  
d'Eric Le Boucher

Le 12 mars, le Congrès national du Parti communiste chinois a adopté le 15<sup>e</sup> Plan quinquennal 2026-2030. Comme toujours, le texte comprend des formules de propagande ronflante sans intérêt mais il donne, aussi, la direction véritable qu'entend prendre le pouvoir. Il ne faut jamais oublier que la première caractéristique des plans chinois est qu'ils sont appliqués. La lecture en est dès lors essentielle. Qu'y voit-on ? Un pays en train de se saisir de l'avenir et de le faire chinois.

Le contraste est saisissant, et angoissant, avec la France et les vieux pays européens qui grimaient au temps qui vient, qui ressassaient des airs nostalgiques et, sur le plan économique, privilégient le présent, la consommation, le « pouvoir d'achat ». La Chine investit, recherche, forme, elle se lance dans une course en avant. Sans doute, dira-t-on, le bonheur de vivre supérieur en Europe explique-t-il notre attitude passiviste. Peut-être aussi

les ménages chinois d'aujourd'hui préféreraient-ils profiter un peu plus du niveau de vie qu'a atteint leur économie plutôt que de reporter encore au lendemain les jours qui chantent. Mais on se prend quand même à rêver d'une Europe un peu « à la chinoise », qui soit capable elle aussi de se projeter et de construire son avenir. Le 15<sup>e</sup> plan chinois nous aiderait beaucoup à le faire.

**Accélération technologique**  
La croissance chinoise reste, depuis l'inflexion imposée par Xi Jinping à partir de son arrivée en 2013, tirée par l'investissement dans les technologies. La Chine veut devenir le leader mondial dans les sciences et les technologies afin de parvenir à « une explosion d'innovations originales et disruptives. Les secteurs qu'elle vise nommément sont « l'intelligence artificielle, l'intelligence multimodale, le quantique, la biotechnologie et l'énergie ». Les dépenses de recherche et dévelop-

pement devront croître de 7 % par an. Le 15<sup>e</sup> Plan ne marque pas d'inflexion vers un soutien de la « consommation » malgré les critiques qui ont pu apparaître lors de la Conférence économique en décembre 2025 parmi certains économistes qui réclamaient « de promouvoir vigoureusement les revenus ». Xi Jinping ne change pas de ligne : la Chine croîtra de 4,5 à 5 % l'an grâce à ses investissements technologiques.

Toutefois, le texte parle d'« investir dans le peuple ». C'est le deuxième axe : l'éducation. Les « revenus » et la consommation monteront avec les qualifications. La Chine s'apprête à ouvrir des « nouvelles sortes d'universités orientées vers la recherche », notamment autour de l'IA. Elle veut promouvoir « les talents indépendants » et ouvrir ses portes à « une immigration high-tech ». Elle est déjà en train de gagner la guerre des talents pour l'IA, a prévenu Jensen Huang, le fondateur de Nvidia. Mais Pékin

veut accélérer et accroître son avance en encourageant un bouillonnement d'initiatives individuelles privées. On notera, dans cet esprit, que Xi Jinping qui avait promu depuis 2020 les entreprises publiques, a viré de bord : le capitalisme privé est à nouveau bien vu et en croissance (1).

Un troisième axe du 15<sup>e</sup> plan est lui aussi très instructif. Constatant l'imprévisibilité du monde avec les

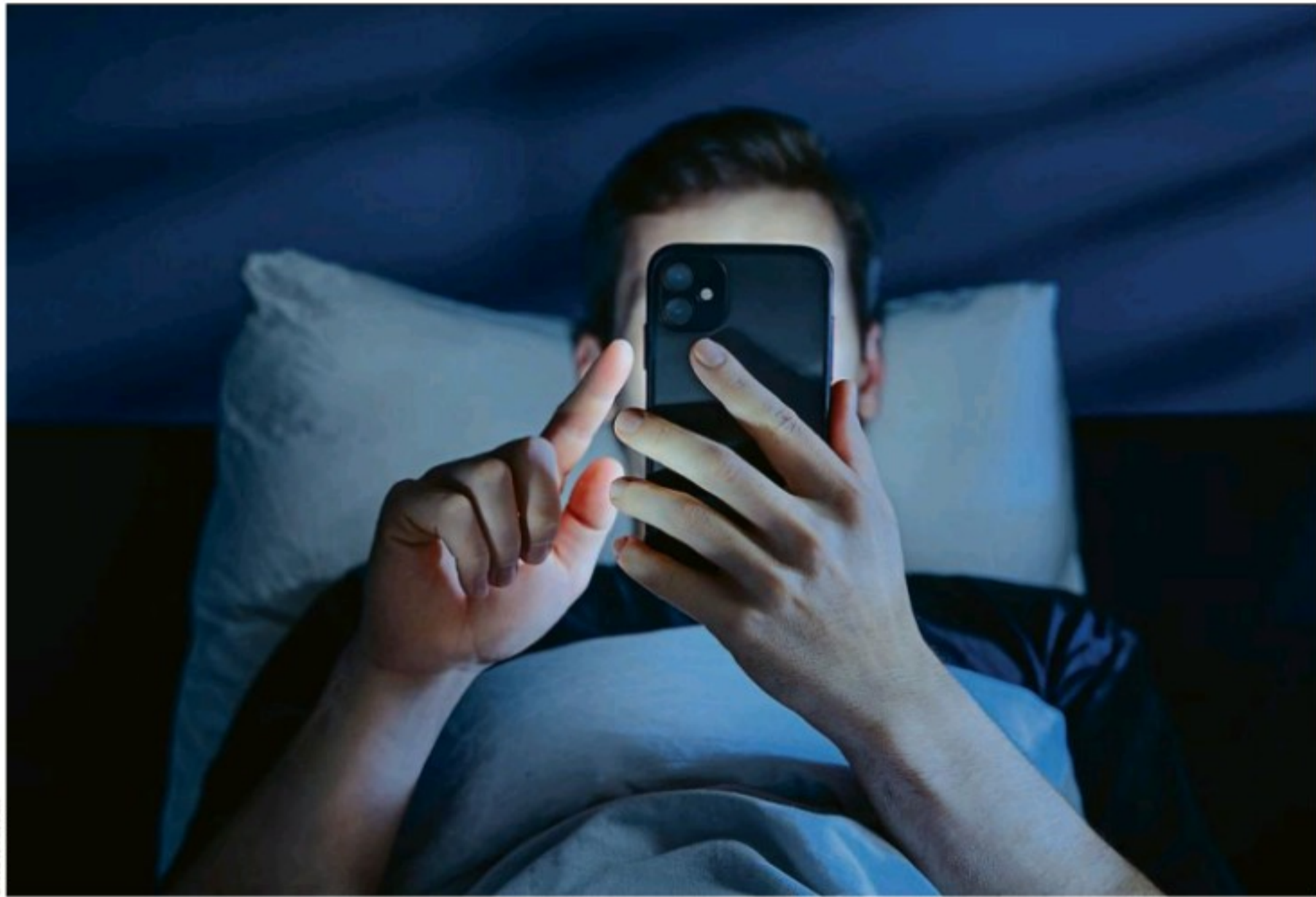
chaos géopolitiques, économiques ou climatiques, la Chine veut mettre en place tout un système inédit « d'alerte et de calcul des risques » pour réagir au plus vite. Ce qu'elle a déjà réalisé dans l'approvisionnement de long terme en terres rares prouve la pertinence du regard long et des systèmes d'alerte. Idem pour la constitution d'un énorme stock de pétrole qui, malgré le blocage du détroit d'Ormuz, lui permet aujourd'hui de beaucoup moins souffrir que les autres pays d'Asie. La Chine veut aller plus loin en réformant tout son lourd système statistique et en inventant des nouvelles vigies. L'Europe si lente ferait bien de s'inspirer de cet appareil de surveillance et d'information que va monter la Chine. La vitesse est clé pour la gouvernance de demain.

Technologie, éducation, information : certains jours, se détournant des querelles municipales, on rêve d'être chinois, fier de se saisir de l'avenir et de vouloir le faire « européen ».

(1) Tianlei Huang et Nicolas Véron, Peterson Institute for International Economy, 20 janvier.

**Les plans chinois sont appliqués. Qu'y voit-on ? Un pays en train de se saisir de l'avenir et de le faire chinois.**

# chroniques



## La bataille de l'attention

Les réseaux sociaux, assistés par IA, réduisent le temps disponible pour l'ennui, la réflexion et l'apprentissage profond. L'enjeu est considérable car rien n'est plus dangereux pour un pouvoir que l'esprit critique de ses sujets.

par Jacques Attali



**A**u XXI<sup>e</sup> siècle, le pouvoir ne réside plus seulement dans les territoires, le capital ou la technologie. Il se loge désormais dans une ressource plus rare, plus intime et infiniment disputée : l'attention humaine.

L'attention n'est pas une simple disposition psychologique ; elle est une fonction biologique. Les neurosciences la définissent comme le processus par lequel le cerveau sélectionne, hiérarchise et maintient sa concentration sur une infime partie des informations disponibles. À chaque instant, nous sommes en effet plongés dans un flux de signaux. Nous pouvons choisir de les refuser tous pour nous ennuyer, méditer, réfléchir, créer ; c'est « l'oisiveté mentale ». Nous pouvons aussi choisir une attention volontaire, dite « descendante » ou « délibérée », qui permet la lecture et l'apprentissage durable. Nous pouvons enfin céder à une attention « ascendante » ou « réflexe », et nous laisser attirer par une information spectaculaire, un choc, une nouveauté, une menace ou une émotion.

Et comme il est beaucoup plus facile de laisser capter son attention que de la maintenir ou de s'en éloigner, de ces trois états de l'attention (l'oisiveté mentale, l'attention délibérée et l'attention réflexe), personne ne s'étonnera que la troisième soit en train de l'emporter.

### Attention « ascendante »

Les neurosciences expliquent cela par la façon dont cette attention est captée par le cerveau : l'amygdale détecte instantanément les menaces et privilégie les contenus anxieux ; et le système dopaminergique renforce les comportements de vérification compulsive. Alors que le cortex préfrontal — siège du jugement critique — ne peut être activé que par une attention continue, délibérée et par l'oisiveté du cerveau, qui suppose l'une et l'autre de trouver la force de fuir les récompenses dopaminergiques immédiates.

Depuis toujours, les pouvoirs en ont déduit comment capter l'attention : les orateurs de l'Antiquité maîtrisaient l'art de la rhétorique pour emporter les foules ; les religions ont édifié des monuments, organisé des rites et proposé des récits destinés à susciter la dévotion ; les

régimes politiques ont mobilisé le spectacle pour orienter les regards et les esprits. Puis sont venus la presse, la publicité, l'affichage, la radio, la télévision, qui ont étendu les moyens d'attirer une attention réflexe, ascendante ; rarement délibérée, sinon pour la formation à un travail, dont la société a besoin. En faisant tout pour réduire le temps laissé à l'ennui, car rien n'est plus dangereux pour un pouvoir que l'oisiveté mentale de ses sujets.

Les réseaux sociaux ont industrialisé cette hiérarchie : conçus pour maximiser l'engagement, ils privilégient les stimuli qui activent l'attention réflexe, ascendante, au détriment de la réflexion et de l'ennui, si vitaux. Et des milliers d'ingénieurs travaillent à optimiser ces mécanismes, exploitant les vulnérabilités cognitives humaines pour prolonger le temps passé devant un écran et pour en déduire des actes d'achat.

L'intelligence artificielle accélère désormais brutalement ces dynamiques : les systèmes génératifs permettent de créer à grande échelle et à très bas coût des messages adaptés au profil psychologique de chacun, ce qui ouvre la voie à une manipulation cognitive plus rapide, plus fine et plus difficile à détecter. Ces technologies multiplient les sollicitations, réduisent le temps disponible pour l'ennui, la réflexion et l'apprentissage profond. Progressivement, l'oisiveté mentale et l'attention délibérée cèdent partout du terrain à une attention réactive, fragmentée, dominée par l'urgence et l'émotion.

L'enjeu est considérable. L'attention détermine ce que les sociétés perçoivent, ce qu'elles ignorent et finalement ce qu'elles décident. Elle conditionne la qualité des choix politiques, économiques et stratégiques. Elle façonne notre capacité à détecter les signaux faibles, à anticiper les crises, à agir avec lucidité. À apprendre, à imaginer, à créer. Et pour attirer l'attention, tous les moyens sont bons ; ainsi cha-

**Chaque pouvoir tente de saturer l'espace informationnel pour effacer certains sujets, empêcher que l'attention se porte sur une vérité.**

que pouvoir tente de saturer l'espace informationnel de controverses et d'émotions, pour effacer certains sujets, censurer des perceptions, empêcher que l'attention se porte sur une vérité, et plus encore rendre impossible la formation d'un jugement collectif équilibré. C'est l'honneur de la presse de le combattre.

### Totalitarisme de l'attention

Dès 1971, Herbert Simon avait remarqué que « la quantité d'attention dont chacun dispose est inférieure à la quantité d'informations qui le sollicite ». Autrement dit, l'attention est devenue une denrée rare, et quand il y a rareté, il y a une place pour un marché. Elle a donc un prix croissant.

Aujourd'hui, plus que jamais, sphères politique et commerciale s'affrontent sur une même infrastructure mondiale : les plateformes numériques. Les États-Unis s'appuient sur des plateformes privées dominantes, dont les algorithmes visent à attirer au mieux l'attention de chacun, sans qu'on sache encore clairement si elles sont au service du pouvoir politique ou si elles se servent de lui. La Chine a construit un écosystème totalement cohérent, contrôlé par le parti communiste, fait lui aussi de plateformes et de réseaux sociaux, contrôlant étroitement l'attention domestique tout en projetant sa puissance à l'étranger. L'Europe, dépourvue de grandes plateformes et de réseaux sociaux autonomes, tente d'encadrer ceux des autres sans les dominer. D'autres pays encore, comme la Russie, font tout pour attirer l'attention et manipuler les opinions par des fausses nouvelles. Le reste du monde est assailli par toutes ces informations ascendantes venues de partout, sans hiérarchie, sans moyens de vérifier leur authenticité.

On voit très bien se dessiner un scénario du pire, où chacun perdrait toute capacité d'oisiveté mentale et d'attention délibérée, pour n'être plus que le spectateur gavé d'informations réflexes dominant le pouvoir à ceux, entreprises privées américaines et dictateurs chinois, qui sauront le mieux capter l'attention et empêcher de réfléchir. Seuls échapperont à ce totalitarisme de l'attention les individus et les nations qui seront capables de valoriser leurs capacités cognitives et d'en faire des instruments de liberté. Il reste très peu de temps pour mettre en place les moyens, dans les écoles, les universités, les entreprises, afin que chacun dispose durablement de la ressource la plus rare : l'esprit critique.

Jacques Attali est écrivain et essayiste.

### LIBRE ÉCHANGE

## S'adapter au consommateur

**D**ans les allées du salon Global Industrie qui se tient cette semaine, les mots qui dominent sont « réindustrialisation » et « innovation », et mezzo voce, « subvention »... Il ne faudrait pas pour autant oublier une réalité économique que nous allons illustrer par une histoire dont le pivot est un 1<sup>er</sup> avril — sans être un poisson.

Tout commence en 1929. Le Suisse Max Morgenthaler, titulaire d'un doctorat de chimie, est embauché comme chercheur par Nestlé. Or 1929 est l'année du déclenchement de la crise mondiale. Un des aspects de cette crise est l'effondrement de la consommation de certains produits, dont le café ; avec comme conséquence une surproduction qui ruine le Brésil. Nestlé propose alors aux autorités de Rio d'acheter une partie de la récolte, puis se tourne vers ses chercheurs afin de trouver un moyen de valoriser cet achat. En 1936, Max Morgenthaler finalise un proces-

sus permettant de transformer les grains de café en une poudre qui, dissoute dans l'eau chaude, donnera une tasse. Il vient d'inventer le Nescafé.

### Deux publicités mondiales

Malgré les doutes des services commerciaux, le produit est commercialisé en Suisse un 1<sup>er</sup> avril, celui de 1938. Les débuts sont laborieux, les ventes ne décollent pas ; jusqu'à ce qu'en 1941, Nestlé propose à l'armée américaine qui vient d'entrer en guerre d'introduire des doses de Nescafé dans les rations distribuées aux GI's. La renommée du produit explose et dans la foulée, les ventes au public. En 1969, nouveau coup d'éclat : à bord de la station Apollo 11 — celle qui se pose sur la lune — ont été embarqués des sachets de Nescafé, offrant à Nestlé le thème d'une fructueuse campagne de publicité. Aujourd'hui, le Nescafé a surtout une immense présence terrestre puisqu'il est vendu dans 180 pays et qu'il constitue la forme la plus courante de consommation du café.

Cette saga illustre la dynamique positive du capitalisme : produire, innover est nécessaire mais reste vain sans une stratégie commerciale car le consommateur demeure le décideur ultime.

— La main invisible

## Les trois travailleurs à l'ère de l'IA

L'intelligence artificielle permet-elle d'augmenter ou de remplacer le travailleur ? La prudence est de mise.

par Antoine Foucher



**D**ans le vacarme des annonces et prophéties concernant les effets de l'IA sur le travail et les travailleurs, peut-on esquisser une typologie froide des situations concrètes, fondée sur des données observées et des expériences vécues ?

Trois ans et demi après le lancement de ChatGPT, trois grands types de situation sont entrés dans la réalité quotidienne.

### ● LE TRAVAILLEUR ACCÉLÉRÉ

On fait la même chose qu'avant, mais plus vite. C'est le recruteur qui rédige son offre d'emploi en quelques minutes et non plus quelques heures, l'avocat qui se familiarise avec le dossier de son client grâce à une synthèse générée en quelques minutes, le communicant qui crée un site Internet très correct en quelques heures... Dans tous ces cas, qui touchent directement ou indirectement toutes les professions (ne serait-ce que par le volet administratif de chaque métier), l'IA permet d'accélérer, c'est-à-dire de faire la même chose qu'avant mais en allant beaucoup plus vite. Elle libère du temps, et fait donc potentiellement gagner de l'argent, en permettant de faire plus de choses dans le même temps.

### ● LE TRAVAILLEUR AUGMENTÉ

Là, on ne fait plus la même chose, mais on fait des choses nouvelles, impossibles à faire sans l'IA. C'est le médecin qui diagnostique une maladie rare grâce à une analyse d'images à grande échelle, et impossible à repérer à l'œil nu, le chercheur qui invente de nouvelles molécules en croisant un nombre de données impossibles à rapprocher jusqu'à présent, le DRH ou le syndicaliste qui entre en négociation avec un benchmark de l'entreprise sur plusieurs centaines de critères sociaux. Ici, ce n'est pas du temps gagné pour faire la même chose, c'est de l'innovation pour faire de nou-

velles choses, jusqu'ici inaccessibles, car irréalisables par l'humain, même plus lentement.

### ● LE TRAVAILLEUR REMPLACÉ

C'est le sujet sur lequel il y a le plus de fantasmes et qui nécessite le plus de garder la tête froide pour ne pas dire, ou faire, n'importe quoi. Deux démarches peuvent y contribuer. D'une part, la consultation des prévisions passées les plus sérieuses et les plus réputées, à l'époque. Par exemple, l'étude retentissante d'Oxford, menée par Frey et Osborne en 2013, « The future of employment : how susceptible are jobs to computerisation ? » annonçait qu'en dix à vingt ans, 47 % des emplois aux États-Unis étaient à risque. Sur cette base, plusieurs autres études renommées ont annoncé, quelques années plus tard, la disparition rapide des chauffeurs routiers aux États-Unis et en Europe. D'autres études ont suivi jusqu'à aujourd'hui, et d'autres suivront encore demain, dans la même veine.

Il ne s'agit pas de s'en moquer, car la plupart des études sont sérieuses et documentées, et la prévision est extrêmement difficile. Mais justement parce que ces études sont sérieuses et qu'elles se sont quand même complètement trompées, elles doivent conduire à une prudence lucide.

D'autre part, même sur le sujet le plus consensuel, à savoir que l'IA remplace d'abord des jobs de cols blancs juniors, les comportements observés des entreprises sont ambivalents. Certes, la part des jeunes dans le recrutement des 15 plus grosses entreprises de la tech américaine est passée de 15 % à 7 % entre 2019 et 2024 (State of Tech Talent Report, 2025). Mais, dans le même temps, certaines entreprises comme IBM ont doublé les recrutements de ces mêmes juniors, considérant que le nouveau couple du senior avec son IA, remplaçant le traditionnel senior formant les juniors, était une impasse stratégique à moyen terme.

Conclusion ? En matière d'IA, pour forger des anticipations robustes, mieux vaut se fier à la sagesse de Saint Thomas qu'aux visions d'Ézéchiël.

Antoine Foucher est essayiste et président de Quintet Conseil.

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



## Défense : comment gagner la bataille technologique ?

### Intégrer plus vite les innovations émergentes

par Nikolaus Lang, Philippe Lavigne et Jérôme Rein

**M**ore, faster and smarter. » Dans un monde redevenu multipolaire et fragmenté, voici l'Europe contrainte d'assumer sa propre puissance géopolitique après des décennies de sous-investissement dans la défense. Croire qu'un rattrapage industriel classique suffira à combler le retard serait illusoire. Pour retrouver son autonomie stratégique, elle doit permettre une intégration plus rapide des technologies émergentes qui s'approprient à redéfinir la notion même de supériorité militaire.

Les drones représentent sans doute la plus connue d'entre elles. Rien qu'en 2025, 14 millions d'exemplaires ont saturé le ciel ukrainien. Demain, des essais autonomes seront capables de coordonner leurs attaques – ou leur défense – au sein de réseaux de combat intégrés, portés par l'IA et sécurisés par l'informatique quantique. Face à cette révolution, l'Europe se trouve dans une situation paradoxale.

#### Déficit de brevets

Une analyse menée par le BCG Henderson Institute sur 250 millions de publications académiques et 90 millions de brevets révèle une vérité frustrante : si l'Europe est une puissance scientifique de premier plan et dispose d'une base industrielle réelle, elle peine à transformer ce savoir en produits opérationnels.

L'Europe domine la recherche fondamentale dans six des neuf technologies militaires identifiées par l'Otan, produisant 30 % des meilleures publications mondiales en IA ou en systèmes autonomes. Et pourtant, elle ne détient

que 15 % des brevets. À l'inverse, les Etats-Unis captent 50 % des brevets avec seulement 20 % des publications. Le financement n'est pas non plus à la hauteur. Le capital-risque européen injecté dans les technologies de défense plafonne à 8 milliards d'euros sur dix ans, quand les Etats-Unis en ont mobilisé 70 milliards. En conséquence, notre écosystème peine à grandir. Les start-up défense sont deux fois moins nombreuses qu'aux Etats-Unis. Au-delà des moyens, il faut encourager une culture de l'expérimentation et du risque.

Si elle veut réaliser son potentiel, l'Europe doit changer de logiciel. L'histoire récente montre que les grands projets « top-down », pilotés par les Etats, peinent à suivre la fulgurance des cycles technologiques. Le salut viendra d'une approche plus collaborative entre maîtres d'œuvre, start-up et industriels de grande série afin de bâtir une BITD (Base industrielle et technologique de défense) européenne capable d'innover vite et de produire en volume.

Cette ambition impose aussi de faire des choix. L'Europe ne pourra pas être en pointe sur tous les fronts simultanément. Dans les secteurs où elle progresse plus vite (comme les systèmes de communication spatiale), elle doit

**Si elle veut réaliser son potentiel, l'Europe doit changer de logiciel.**

accélérer pour prendre la tête. Là où le retard est important, elle doit accepter des partenariats stratégiques avec des alliés extra-européens pour garantir l'interopérabilité et accéder aux chaînes de valeurs mondiales.

Sur les technologies à cycle lent, mais où elle est bien positionnée (comme la détection quantique), elle doit renforcer son influence en imposant ses normes. Enfin, là où nous sommes distancés, il demeure possible d'adopter une posture de veille en préservant des options grâce à des investissements limités et agiles.

Réussir ce basculement n'est pas seulement une question de sécurité nationale, c'est également un levier de croissance majeur. Atteindre l'objectif de 5 % du PIB consacré à la défense d'ici à 2035 pourrait ajouter 0,3 % de croissance annuelle à l'économie européenne.

Rien n'est perdu. L'émergence de pépites européennes prouve que le Vieux Continent peut encore générer des champions capables de rivaliser avec la Silicon Valley. Mais le temps presse. Pour rester actrice de sa propre histoire, l'Europe doit enfin parvenir à transformer rapidement sa recherche de pointe en solutions agiles et adaptées au terrain.

**Nikolaus Lang** est directeur monde du BCG Henderson Institute.

**Le général Philippe Lavigne** est un ancien commandant suprême allié pour la transformation de l'Otan et senior advisor au BCG.

**Jérôme Rein** est directeur associé senior au BCG.

### Le détroit d'Ormuz révèle notre angle mort numérique

par Philippe Dewost

**L**e 17 mars, le site Korben.info révélait un fait que les états-majors navals connaissent depuis longtemps mais que le grand public découvre avec stupeur : l'Iran brouille massivement le signal GPS dans le détroit d'Ormuz depuis des tours côtières, inondant l'espace de faux signaux.

En quelques heures, plus de 1100 navires commerciaux se sont retrouvés aveugles – ou pire, leurs. Sur les écrans de contrôle, des cargos de 200.000 tonnes apparaissent au-dessus d'aéroports ou de centrales nucléaires iraniennes. Les commandants ont ressorti le compas, la carte, et pour certains le sextant. En 2026, au cœur de l'une des voies maritimes les plus stratégiques du monde.

#### Un brouilleur de quelques milliwatts

Ce qui sidère n'est pas l'audace du procédé, mais sa simplicité. Comme le documente le site spécialisé InCyber, un brouilleur GPS de quelques milliwatts – la puissance d'un routeur wi-fi domestique – suffit à noyer le signal d'un satellite situé à 20.000 kilomètres d'altitude.

L'appareil tient dans une clé USB et s'achète en ligne pour une cinquantaine d'euros. En France, des chauffeurs-livreurs s'en équipent pour échapper au suivi de leur employeur, au mépris d'une loi pourtant sévère. Le brouillage, qui relevait hier de la guerre électronique, est devenu un geste banal.

C'est le principe même de l'asymétrie : à l'instar des drones Shahed saturant des défenses antiaériennes cent fois plus coûteuses, un brouilleur à cinquante euros neutralise des infrastructures satellitaires à plusieurs milliards d'euros.

**Galileo est aussi démunie que le GPS face à un brouilleur à cinquante euros. Six euros par citoyen pour une souveraineté qui s'arrête aux portes du civil : le compte n'y est pas.**

On pourrait se rassurer en invoquant la multiplication des constellations de navigation : le GPS américain, le Galileo européen, le Glonass russe, le Beidou chinois. Quatre systèmes indépendants, quatre chances de garder le cap.

C'est une illusion d'optique : toutes ces constellations émettent dans les mêmes bandes de fréquence, entre 1,1 et 1,6 GHz. Un brouilleur large bande les éteint toutes d'un coup. Certes les puces de nos smartphones captent les quatre constellations en parallèle, ce n'est pas un basculement intelligent : c'est un calcul simultané qui s'effondre en bloc dès que le signal est noyé. Si le multiconstellation permet un gain de précision par beau temps, ce n'est pas une assurance contre la tempête.

**Savoir naviguer sans GPS** Galileo, précisément, devait être la réponse souveraine de l'Europe.

Six euros par citoyen européen : tel est le prix de cette constellation remarquable, plus précise que le GPS sur le territoire européen. Mais la souveraineté de Galileo se limite au PRS, un service de signal chiffré réservé aux usages gouvernementaux et militaires des Etats membres.

Pour tout le reste – transport maritime, logistique, agriculture de précision, navigation quotidienne de 450 millions d'Européens – Galileo est aussi démunie que le GPS face à un brouilleur à cinquante euros. Six euros par citoyen pour une souveraineté qui s'arrête aux portes du civil : le compte n'y est pas.

Ce n'est pas un scénario théorique. La Lettonie a documenté trois sites de brouillage permanents dans les oblasts russes de Kaliningrad, Leningrad et Pskov, créant ce que son bureau des communications qualifie de « risques généralisés pour l'aviation civile et les infrastructures critiques ». L'avion du ministre espagnol de la Défense en a d'ailleurs fait les frais à proximité de Kaliningrad en septembre 2025. Et les chercheurs sont formels : « Quelle que soit la contre-mesure déployée, le brouilleur finit toujours par gagner. »

Ormuz nous rappelle donc que l'enjeu n'est pas de disposer d'un meilleur GPS. L'essentiel reste de savoir naviguer quand il n'y en a plus. La « souveraineté numérique » ne se limite pas à la constellation que l'on possède. Elle réside dans la lucidité sur ce que l'on ne maîtrise pas – et dans la capacité, le jour venu, à s'en passer.

**Philippe Dewost** est fondateur de la société de conseil Phileos.

## Les compétences scientifiques et techniques, un enjeu de souveraineté

**D**ans un monde marqué par le retour des tensions internationales et la montée des rivalités technologiques, la souveraineté d'une nation se joue aussi bien dans les laboratoires, les centres d'ingénierie et les infrastructures numériques que sur les théâtres d'opérations. Et c'est une bonne nouvelle car notre excellence militaire reconnue est ainsi complétée par ce que ce que la France sait faire de mieux : former, innover, concevoir.

La défense économique, technologique, cyber et informationnelle est devenue un pilier à part entière de la souveraineté nationale. Elle conditionne désormais notre capacité à protéger nos intérêts, à maîtriser nos dépendances et à préserver notre liberté d'action.

#### L'érosion de notre capital de talents

Dans cette nouvelle géographie des menaces et des risques, les entrepri-

tre de ses choix et de son destin. De grandes entreprises comme Dassault Systèmes, Sopra Steria, Orange Business, Capgemini ou Eviden mais aussi des centaines d'ETI, PME et start-up – dont certaines sont devenues des licornes à l'instar de Mistral AI – illustrent ce rôle stratégique et démontrent que la souveraineté technologique se construit largement au sein de l'industrie de la connaissance.

Ces compétences scientifiques et technologiques sont aujourd'hui confrontées à un risque croissant : l'érosion de notre capital de talents. Dans un contexte de compétition mondiale, de nombreux ingénieurs et experts hautement qualifiés choisissent de mener leur carrière à l'étranger, attirés par des environnements plus compétitifs.

La fuite des talents qualifiés n'est pas un phénomène conjoncturel. Une nation qui laisse partir ses ingénieurs affaiblit sa capacité à se

defendre. C'est une tendance structurelle qui, si elle n'est pas enrayerée, privera la France de ce dont elle a précisément besoin pour tenir son rang dans la compétition technologique mondiale, garantir la robustesse de sa défense mais aussi réussir la réindustrialisation, la décarbonation et la numérisation de son économie. A terme, c'est notre capacité à décider de manière autonome et donc notre liberté d'action qui sont en jeu.

La souveraineté technologique commence par la capacité à attirer, à former et à retenir. Il est ainsi urgent de rééquilibrer la fiscalité pesant sur le travail qualifié, afin de créer les conditions permettant à ces talents de s'épanouir durablement sur le territoire national et d'y construire une trajectoire professionnelle qui les satisfasse. Un tel rééquilibrage est susceptible de générer près d'un demi-point de PIB supplémentaire et la création

d'une centaine de milliers d'emplois qualifiés. Il est urgent d'agir en ce sens.

Plus profondément, il s'agit d'envoyer un signal aux femmes et hommes scientifiques, ingénieurs et techniciens : la France a besoin d'eux.

**Il s'agit d'envoyer un signal aux femmes et hommes scientifiques, ingénieurs et techniciens : la France a besoin d'eux.**

Plus profondément, il s'agit d'envoyer un signal aux femmes et hommes scientifiques, ingénieurs et techniciens : la France a besoin d'eux, elle les reconnaît, elle les valorise. Leur contribution ne relève pas seulement de la performance économique : elle participe directement à la sécurité et à la souveraineté du pays. Investir dans les talents scientifiques et technologiques, c'est renforcer notre économie, mais aussi consolider notre souveraineté.

**Laurent Giovachini** est président de la Fédération Syntec, regroupant des syndicats professionnels d'employeurs spécialisés dans les activités de l'ingénierie, du numérique, du conseil, de l'événementiel et de la formation professionnelle.

## essais

Retrouvez chaque vendredi un nouvel épisode de notre podcast « Les Echos de l'IA »  
Abonnement sur [lesechos.fr/podcasts/tech-off](https://lesechos.fr/podcasts/tech-off)



Pratiquer une activité sportive fait partie sans surprise de l'ordonnance d'Eric Topol sur la longévité. Photo iStock

Par-delà les croyances, la démarche scientifique dit le vrai et propose du bien. Elle permet notamment de mieux vivre et de vivre plus vieux. Autant en profiter et se méfier autant de l'idéologie que de la toutologie.

## Le règne de la preuve et de la longévité

## LIVRES

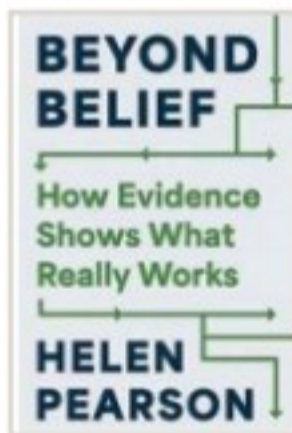
Par Julien Damon

Deux ouvrages remettent rationalité et science au centre du village. Œuvre utile quand raison et démarche scientifique pâtissent d'une extension à tout va de l'idéologie, des réseaux sociaux de bistrot et de la toutologie. Journaliste scientifique au sein de la prestigieuse revue « Nature », la britannique Helen Pearson analyse, à partir de 250 entretiens, la révolution, récente, de la preuve. Ce ne sont plus l'intuition, la tradition et l'autorité qui prévalent, mais les preuves empiriques. Notre auteur s'intéresse à la médecine depuis la fin du siècle dernier, quand la rigueur expérimentale est venue produire des savoirs solides, critiquant des traitements traditionnels inefficaces et parfois dangereux, mettant en avant des solutions valables. Oui, il vaut mieux mettre les bébés sur le dos pour dormir !

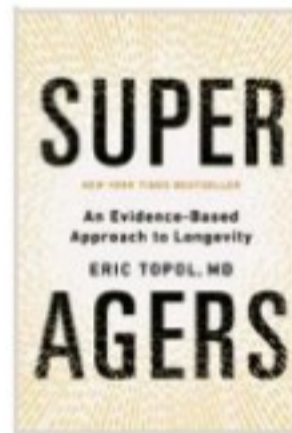
### Quand la preuve l'emporte sur l'intuition

Puis elle se penche sur les politiques sociales, aujourd'hui évaluées avec de plus en plus de scientificité, notamment par ceux que l'on baptise les « randomistas ». Ces chercheurs, au premier rang desquels les époux et prix Nobel d'économie Esther Duflo et Abhijit Banerjee développent des méthodes appliquées. Celles-ci, comme dans les sciences naturelles, reposent sur la comparaison d'échantillons de populations attribuées aléatoirement à un groupe test et à un groupe témoin. Pearson aborde aussi la police (plutôt que de patrouiller au hasard il faut se concentrer sur les quartiers chauds), le management (avec un management « par la preuve » qui s'étend), le système éducatif (plutôt que réduire la taille des classes il importe de bien restituer leurs résultats aux élèves).

Elle note aussi l'intérêt des programmes de parentalité positive (avec le sigle



**ESSAI**  
**Beyond Belief**  
Helen Pearson,  
Princeton  
University  
Press, 2026,  
336 pages.



**ESSAI**  
**Super Agers**  
par Eric Topol,  
Simon &  
Schuster, 2025,  
464 pages.

« 3 P ») qui ne font pas dans la bienveillance naïve mais dans l'encouragement raisonné. Son ouvrage importe moins par le contenu des politiques et des conseils qu'elle recense (et encense peut-être de façon parfois trop prononcée) que par tout ce que ces « champions de la preuve » lui relatent. Ils font état de doutes, de persévérance, de difficultés à se faire entendre.

Car revenir sur les pratiques et les traitements supposément efficaces n'est jamais aisé. Pearson honore ces personnalités mais appelle aussi les chercheurs à sortir de leur tour d'ivoire pour s'intéresser davantage aux synthèses. Son livre fait le portrait séduisant de scientifiques particuliers avec lesquels elle partage une conviction basique : fonder les décisions sur des données fiables et des preuves rend le monde meilleur.

Le cardiologue star américain Eric Topol applique ces préceptes à une question d'intérêt universel : la longévité. S'il ne compte pas parmi les « champions » cités par Pearson, il offre une bonne illustration du propos en s'intéressant aux « super seniors », ces

personnes qui vivent jusqu'à 80 ou 90 ans sans maladie chronique invalidante. Comment, octogénaire, se sentir et paraître cinquantenaire ? Revenant sur les déterminants du vieillissement, de mieux en mieux cernés, Eric Topol indique déjà que le nombre de centenaires devrait être multiplié par cinq d'ici à un demi-siècle (c'est bien ce que prévoit l'Insee pour la France).

### L'ordonnance du docteur Topol

Le docteur publie une sorte d'ordonnance de la longévité. Ses éléments paraîtront parfois sans surprise aux esprits rationnels contemporains (et donc pas à tout le monde) : pratiquer une activité sportive régulière, adopter un régime alimentaire méditerranéen, dormir suffisamment et pas exagérément (disons 7 heures), entretenir des relations sociales solides, personnaliser les soins et guider la prévention par des examens particuliers, exploiter ses données personnelles de santé grâce à l'intelligence artificielle.

Sa posologie contient des remèdes de grand-mère, dont certains ont vraiment vu leur efficacité prouvée, et des pratiques thérapeutiques innovantes que la science autorise et facilitera toujours davantage. La science, du moins à court et moyen terme, ne mettra pas fin aux cancers, aux maladies cardiovasculaires, aux troubles neurodégénératifs. Mais elle en atténuera plus fortement les conséquences et en retardera la survenue.

En définitive, nous dit Topol, nous nous trouvons à un tournant (préventif) dans nos façons de concevoir et combattre le vieillissement. Pearson et Topol, engagés en faveur de la science et contre les charlatanismes de toute nature, soulignent que, dans tous les domaines, ce sont les preuves et non les opinions qui doivent guider nos décisions.

Julien Damon est professeur à l'École des ponts, rédacteur en chef de « Constructif ».

## BONNES DEUILLES

Par Yves Bourdillon

## La RDA, un requiem indulgent

Alors qu'une portion substantielle des électeurs français semble toujours succomber aux charmes du collectivisme, ou d'une économie frugale, un ouvrage raconte minutieusement ce qu'était la RDA, par un historien qui y a cru visiblement.

« Good-bye, Lénine ! ». Alors qu'un partisan du collectivisme et nostalgique assumé de la société soviétique, Jean-Luc Mélenchon, semble bien placé pour accéder au second tour de la présidentielle et que les écologistes, crédités aussi d'un score conséquent, rêvent d'une société frugale, il peut être judicieux de se pencher sur le sort de la RDA. Ce « pays disparu » de 16 millions d'habitants se targuant de l'industrie la plus performante du camp, fut durant quatre décennies l'expérience soviétique la plus proche de nos frontières.

Cet ouvrage au fort fumet de Trabant, camp de pionniers et conglomérats d'Etat, nourri de nombreuses archives et voyages, permet de plonger dans son histoire, son projet et son mode de fonctionnement, entre pénuries, combines, avant son absorption finale par la RFA à la chute du mur. Ainsi que ses mythes fondateurs et sens de l'histoire (marxiste, bien sûr), dont l'auteur, historien qui fut chroniqueur à l'« Huma », a visiblement la nostalgie : l'indulgence affleure sous les propos présentés comme objectifs, Stasi, connais pas (ou presque ; trois pages lui sont consacrées sur 540), le rôle pourtant omniprésent du sport dopé dans la propagande n'est pas mentionné, ou encore, « on ne trouvera guère en RDA de nazis notoires à des postes de responsabilités ». Vraiment ?

**LA STASI** « Les méthodes employées par la Stasi ont varié selon les époques. Dans les années 1970 et 1980 les brimades physiques sont exceptionnelles mais les pressions psychologiques largement utilisées. Les méthodes de répression sont bien moins directes et plus subtiles que durant les années 1950, comme de courtes arrestations, ou bien l'encouragement à l'émigra-



**ESSAI**  
**Histoire globale de la RDA**  
par Nicolas  
Offenstadt,  
Tallandier,  
540 pages,  
25,90 euros.

tion vers l'Ouest [...]. Si aujourd'hui la Stasi est souvent présentée comme une pieuvre omniprésente, tel n'était pas le sentiment de l'époque. Bien des Allemands de l'Est ignoraient ou sous-estimaient l'ampleur de la surveillance. »

**L'AFD, PARTI DE L'EST** « Le sentiment de marginalisation et d'abandon par les institutions suscité par la faiblesse des services publics, ici ou là, renforce les craintes et justement l'AfD sait jouer de la prise en charge apparente de ces sentiments en se construisant en parti de l'Est. Les processus socio-économiques et symboliques des années 1990 semblent conduire à la persistance de deux Allemagnes symbolisées par l'expression "le mur est encore dans les têtes". »

**BAS BRUIT** « On peut insister sur le silence relatif dans les paysages, au regard de la RFA en particulier. Cela s'explique notamment par la présence plus rare des bruits de voitures individuelles. De plus, la moindre mercantilisation de la société limite certaines des circulations marchandes et les bruits afférents. Il en va de même pour le bruit des avions, bien moins nombreux. »

## En librairie

## Les six duels de la planète

Bien que publié

juste avant le début du conflit, le livre de Thomas Gomart, directeur de l'Institut français des relations internationales, redonne un sens aux origines de la guerre menée en Iran. Ainsi, on comprend mieux l'inévitabilité de cet affrontement quand l'auteur, évoquant Netanyahu et Khamenei, souligne combien « la guerre façonne les deux hommes [...] ils subordonnent tout à la sécurité, considèrent que la fin justifie les moyens et croient presque exclusivement aux vertus de la force ». La stratégie de chacun est décrite dans le temps. Le dernier grand tournant (le 7 octobre 2023), la menace d'un Iran qui se veut puissance nucléaire et les jeux d'alliances expliquent comment Netanyahu a pu entraîner Trump dans la guerre.

**Contrôle des technologies de rupture** Ce duel est l'un des six bras de fer examinés. Gomart analyse d'abord les relations entre ceux que la guerre oppose : Poutine-Zelensky, Khamenei-Netanyahu. Ensuite, ceux où domine la rivalité commerciale :



**ESSAI**  
**« Qui contrôle qui ? »**  
Thomas Gomart,  
Editions  
Tallandier,  
250 pages,  
20,90 euros.

qui fait front au transhumanisme de la Silicon Valley. Le chapitre consacré au face-à-face entre la Chine et l'Inde rompt avec le prisme de la seule rivalité sino-américaine. Les zones de concurrence sont multiples car Pékin comme New Delhi cherchent à étendre leur espace stratégique.

Les objectifs varient : Poutine veut battre l'Occident en détruisant l'Ukraine, la Chine veut prendre le contrôle du capitalisme global en restant communiste et les Etats-Unis de Trump versent dans l'illibéralisme pour maintenir leur prééminence, résume Thomas Gomart. C'est le contrôle des technologies de rupture qui déterminera l'avenir des rapports de force. Et là, la Chine et les Etats-Unis ont un temps d'avance. Mais l'auteur estime qu'un espace s'ouvre à tous ceux qui refusent d'être piégés dans les sphères d'influences. — **Virginie Robert**



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



Procédant par contrastes, échos et superpositions d'images, Pauline Bureau ancre la pièce à la croisée du réalisme et de l'imaginaire. Photo Christophe Raynaud de Lage

## Pauline Bureau met le viol en examen au Théâtre de La Colline

### THÉÂTRE

Metteuse en scène engagée, Pauline Bureau se saisit d'une affaire de viol sur mineure pour sortir le traumatisme du silence. Sur la scène de La Colline, « Entre parenthèses » ouvre grand le sujet de la pédocriminalité.

Callysta Croizer

Quels mots les adultes ont-ils pour parler du viol d'un enfant ? Après l'avortement et le Médiateur, Pauline Bureau écrit « Entre Parenthèses » sur la pédocriminalité. De retour à La Colline, la metteuse en scène remonte pour examiner le cas d'une jeune femme agressée sexuellement dans son enfance. Librement inspiré du récit d'Adélaïde Bon, la pièce construit un ingénieux dispositif hybride pour déployer une double investigation, entre réouverture d'un cold case et relecture de vie au prisme du traumatisme.

Engagée dans l'exploration des sujets de société, Pauline Bureau mène ici deux enquêtes croisées. D'une part, celle de deux agentes de la brigade des mineurs qui, en 2013, rouvrent un dossier d'agressions sexuelles vieux d'une vingtaine d'années ; d'autre part, celle d'Alma Bellange, l'une des victimes dans cette affaire, recontactée par la brigade pour sa plainte déposée en 1990 alors qu'elle avait neuf ans.

Richement documentée, la pièce traverse en long et en large les violences infligées aux femmes et passées sous silence depuis leur enfance.

#### Coût du silence

Bénéficiant de l'intelligente scénographie signée Emmanuelle Roy, Pauline Bureau structure ce double récit grâce à un dispositif vidéo impeccablement maîtrisé. Entre l'appartement d'Alma à cour et le bureau de police à jardin, un cadre découpé dans le mur central rythme les transitions, telle une interface dynamique alternant les scènes filmées et jouées en direct.

Procédant par contrastes, échos et superpositions d'images, la metteuse en scène ancre la représentation à la croisée du réalisme et de l'imaginaire. Au fil des allers-retours temporels, les enquêtrices mènent des recherches paradoxales où il s'agit moins de retrouver le coupable que les victimes, tandis qu'Alma fait les liens entre les troubles psychologiques qui hantent sa vie de femme et son trauma inconsciemment oblitéré de petite

filles. Si le texte déploie un didactisme parfois un peu trop prononcé, il met en évidence l'ampleur du travail pédagogique nécessaire pour verbaliser ou simplement nommer les agressions sexuelles encore aujourd'hui – y compris dans la loi. Les comédiennes, intelligemment dirigées par Pauline Bureau, portent le texte avec conviction et sensibilité.

Au fil de leur enquête ouverte plusieurs décennies après les faits, les deux équipières se font la voix de dizaines de femmes auxquelles le système judiciaire n'a pas su rendre justice. En requalifiant sa plainte initiale pour attouchements en viol, Alma renverse le profil de la victime démunie pour incarner une jeune femme résiliente et déterminée. Soulignant la rareté des témoignages et la profondeur des souffrances engendrées par les violences sexuelles, l'autrice figure avec d'autant plus de poids le coût du silence.

Domage que les quelques personnages secondaires soient trop stéréotypés. Outre l'experte judiciaire qui euphémise grossière-

ment la souffrance de la victime et l'officier de police des années 1990 qui envoie balader sa collègue proactive, c'est surtout le profil du criminel qui pose problème. En assénant des insultes misogynes et en ne cessant pas de blâmer ses opposantes, en interrogatoire comme au procès, il renvoie au cliché facile du violeur impulsif et agressif. Certes risible, ce portrait se révèle peu cohérent avec la description donnée par les victimes et oblitère les nuances froides et manipulatoires du pervers sexuel. Reste qu'avec cette création d'« Entre parenthèses », Pauline Bureau pose des mots d'une importance capitale et salutaire qui manquaient au théâtre. ■

#### « Entre Parenthèses »

Texte et mise en scène Pauline Bureau. D'après le récit d'Adélaïde Bon Paris, La Colline, jusqu'au 19 avril. Scène nationale 61 d'Alençon (le 28 avril) ; MAC Créteil (les 6 et 7 mai), Centquatre-Paris (du 17 au 22 novembre). Suite de la tournée en 2027. Durée 2 h 15

### LIVRE

## Roman-photo : vignettes et gambettes

Dans la série des romans-photos des éditions Seuil, Jonathan Lambert signe « Qui a volé mes jambes », une bizarrerie centrée sur un comptable fétichiste...

Adrien Gombeaud

La collection Studios Mogul des éditions du Seuil poursuit son curieux chemin. Cette série de livres loufoques revisite, avec plus ou moins d'ironie et de second degré, le genre désuet du roman-photo. Après « Couple », le mélo comique de Nora Hamzawi, c'est à Jonathan Lambert de se mettre en images dans « Qui a volé mes jambes ? », un volume amusant... et légèrement inquiétant. Vincent Moltenne exerce le métier de comptable dans une tour quelconque. Cheveux rares et gras-seux, cravate caca d'oie et yeux fuyants derrière des carreaux de lunettes pas très nets, notre héros paraît évadé d'une petite annonce d'Elie Semoun.

Vincent Moltenne a beau avoir une tête à chercher « une blonde à forte poitrine », il ne fantasme que sur les jambes. D'où ce demi-mannequin en plastique qu'il vénère et ne quitte jamais. Cependant, un jour, les jambes s'enfuient mystérieusement ! Avec l'aide de son voisin, un ex-flic paraplégique, Vincent se lance à leur poursuite.

#### Verni bizarroïde

« Qui a volé mes jambes ? » est d'abord un objet délirant. On y admirera par exemple, en pleine page, le cliché d'un œuf dans une casserole... censé figurer une ellipse de trois minutes (le temps de cuisson d'un œuf à la coque). Comme de rigueur dans cette collection, le plaisir tient autant de l'intrigue aberrante que des expressions grimaçantes des visages. Autour de Jonathan Lambert, on retrouve Fred Testot, Vincent Dedienne, Valérie Lemerrier ou un rat portant des Ray-Ban... mais l'on retiendra surtout le grand rire sadique silencieux de Lilou Fogli. Sous ce vernis bizarroïde, « Qui a volé mes jambes ? » est un hommage à l'artiste Pierre Molinier. Virtuose du photomontage et de l'autoportrait, roi du travestissement (et fétichiste des jambes), Molinier s'est donné la mort en laissant cette note : « Bordeaux, 3 mars 1976. Heure du crime de moi-même : 19 h 30 ». Une ultime mise en scène ou la dernière vignette d'une vie vécue... comme un roman-photo fou. ■

« Qui a volé mes jambes ? » de R. Jonathan Lambert. Le Seuil, Studios Mogul 112 p. 20, 90 euros

## L'empire des sens selon Mario Banushi

### THÉÂTRE

« Goodbye Lindita » et « Mami » remettent au goût du jour un théâtre d'images sensuel et poétique qui tranche avec la production actuelle.

Philippe Chevilley

On entre dans le petit appartement de Lindita comme dans un rêve. Tout y semble à la fois réel et étrangement factice. Même quand les lumières de la salle de l'Odéon-Ber-

thier sont encore allumées, le décor, déjà habité de personnages en suspens, distille son mystère.

Et puis le noir se fait et le drame se noue. Passé quelques gestes en apparence banals (une femme range du linge, un homme passe l'aspirateur), la commode se fend en deux, telle une malle magique, et se transforme en cercueil. À l'intérieur, gît le corps d'une femme nue et sans vie. « Goodbye Lindita » ! Le metteur en scène albanais-grec Mario Banushi s'est inspiré de l'épisode douloureux de la mort de sa belle-mère pour créer ce spectacle énig-

matique : une veillée funèbre sans parole où on ignore la qualité des protagonistes, si ce n'est qu'ils forment une famille, une tribu de proches endeuillés.

#### Toutes les femmes

On y pleure, on s'y enlace... On flirte avec l'au-delà et le fantastique : un lit devient bassin d'ablutions dont l'eau se reflète sur les murs, un tableau cache un trou noir vers l'abîme. Le deuil devient cérémonie dantesque : la morte se meut en spectre au masque d'or ; un esprit passe, un fagot à la main et s'engouffre dans la brèche

du mur... Tous les sens sont convoqués : les lumières orangées, la bande-son qui s'affole comme un cœur qui bat trop vite, le mélange troublant de rites des Balkans et de rites chrétiens plongent le spectateur dans une transe hypnotique, jusqu'à cette bourrasque d'encens qui lui chatouille les narines. Puisant dans son histoire personnelle, l'homme de théâtre nous invite à inventer la nôtre, dans un voyage sur un fil entre la vie et la mort.

Ce théâtre des sens, fulgurant et poétique, se déploie avec la même intensité dans « Mami », deuxième

spectacle de Mario Banushi à l'affiche de l'Odéon-Berthier (à partir du 8 avril). Dans cet opus qui avait fait sensation l'an dernier à Avignon, le créateur rend hommage aux femmes qui l'ont élevé et ont formé sa personnalité : grand-mère, mère, belle-mère... Le décor de terrain vague, la petite maison grise qui se réduit à une maquette évoquent un autre monde affranchi du temps. Les scènes de soins (destinées à la grand-mère), de jeu, de mariage et d'amours, les corps à corps hommes-femmes-hommes s'enchaînent en un rituel vibrant, alternant ten-

dresse, érotisme et violence. Mario Banushi décale le réel, fait un sort au banal, pour raconter l'humanité qui bout au fond de nous. Les scènes fortes de « Goodbye Lindita » et « Mami » resteront longtemps gravées dans nos mémoires, comme un album photo fantôme de nos beaux secrets de théâtre. ■

#### « Goodbye Lindita » et « Mami »

de Mario Banushi Paris, Odéon Berthier du 28 mars au 5 avril et du 9 au 16 avril. Durée : 1 heure chacun.

# le grand entretien

avec **Guy Delcourt**

Fondateur des éditions Delcourt



« Je ne suis pas convaincu que la BD ait trouvé sa juste place dans les médias où l'on rencontre des résistances, comme si elle était encore secondaire », déplore Guy Delcourt.

Propos recueillis par  
David Barroux et Nicolas Richaud

## Comment a changé le marché de la BD en quarante ans ?

En 1986, les libraires et le public se plaignaient car il n'y avait pas assez de parutions. C'était un peu la disette. Depuis, le marché a énormément grandi, en valeur comme en volume puisqu'on est passé de 600 à 5.000 nouveautés annuelles. Aujourd'hui, on compte plus de cent cinquante éditeurs qui publient de la BD contre moins de dix à l'époque. Dans le même temps, la bande dessinée s'est déployée, diversifiée et ouverte à tous les domaines. Elle est passée d'un statut de genre, essentiellement tourné vers l'aventure et l'humour, à un statut de langage à part entière. Comme le roman ou le cinéma, elle peut traiter de tous les sujets : la sociologie, la biographie, l'histoire... La BD a totalement débordé les limites qu'on lui avait assignées. Elle s'est aussi féminisée, tant au niveau des autrices que des lectrices. Il y a quarante ans, à part Claire Bretécher, la BD, c'était un club de garçons.

## La BD a-t-elle gagné ses lettres de noblesse ?

La bande dessinée est désormais valorisée à la fois culturellement, artistiquement et économiquement. Même certains enseignants, qui méprisaient autrefois la BD, se disent aujourd'hui qu'il vaut mieux que leurs élèves en lisent plutôt que ne rien lire du tout ! En revanche, je ne suis pas convaincu qu'elle ait trouvé sa juste place dans les médias où l'on rencontre des résistances, comme si la BD était encore secondaire. La presse s'intéresse avant tout à de grandes figures comme Joann Sfar, Riad Sattouf, Zep ou Pénélope Bagieu, mais pas assez aux nombreux autres auteurs dont le talent est pourtant manifeste. Là où les journaux chroniquent tous les films qui sortent le mercredi et beaucoup de romans, ils laissent une part congrue à la BD. On a ricané quand j'ai dit que je préférerais lire dans la presse des critiques négatives, y compris des albums que j'édite, plutôt que rien. Car des critiques négatives, cela signifie du discernement : c'est la condition première pour qu'un mode d'expression devienne un champ culturel à part entière.

« On est un peu un village gaulois par rapport au reste du monde, mais on a le droit d'être atypiques ! »

# « La BD est devenue un langage à part entière »

## On entend souvent parler de surproduction...

Oui, il y a trop de production par rapport au marché et pas assez de succès, mais n'est-ce pas la loi pour que des talents puissent émerger ? En France, on a la chance d'avoir un marché ouvert où il n'est pas trop dur de se faire publier, ce qui n'est pas le cas partout.

## La généralisation de l'IA ne risque-t-elle pas de déboucher sur un raz de marée de créations ?

Cela risque d'engendrer une inflation de publications, d'abord en littérature car l'IA peut écrire dix livres à la minute. Ce n'est pas encore le cas pour la BD mais il serait étonnant que nous y échappions. Chez Delcourt, nous refusons les projets réalisés avec une forte contribution de l'IA générative, que ce soit pour le scénario ou le dessin. On peut utiliser l'IA pour faire des recherches, se documenter... pas pour remplacer les auteurs. Nous voulons mettre en œuvre une certification de la création humaine. Je reconnais que c'est très défensif mais je ne vois pas d'autres points de vue possibles.

## A l'heure des smartphones, l'intensification de la guerre de l'attention ne va-t-elle pas fragiliser la BD ?

La bande dessinée a toujours dû et su se battre pour se faire une place au soleil. Notre chance, c'est qu'il s'agit d'un art visuel, donc elle est assez bien armée pour résister face au streaming et aux jeux vidéo, avec lesquels des connexions éditoriales et commerciales peuvent d'ailleurs être développées. Nous publions par exemple des BD adaptées de jeux Nintendo.

Par ailleurs, la France reste un marché très particulier au niveau de la lecture numérique. Le livre imprimé y reste ultra-dominant, surtout en bande dessinée : chez Delcourt, les ventes numériques pèsent seulement 1 % ou 2 %. Cela tient à l'attachement du public pour le livre physique, mais aussi à notre réseau extraordinaire de librairies qui rend le livre facilement accessible sur tout le territoire. On est un peu un village gaulois par rapport au reste du monde, mais on a le droit d'être atypiques ! Pourvu que ça dure.

## Les mangas et la BD ont vu leurs ventes reculer lourdement.

Est-ce que cela vous inquiète ? Globalement, la BD est concernée par le recul général de la lecture. Mais sur le recul récent du marché... nous manquons de

recul ! La BD et le manga ont connu un véritable boom, totalement inattendu, consécutif au Covid. Depuis, le marché a fait un pas en arrière mais il demeure nettement plus haut qu'en 2019. Il est trop tôt pour tirer de vraies conclusions.

## Structurellement, le monde de la BD semble solide, mais renvoie l'image d'un secteur très difficile pour les auteurs...

Effectivement, il n'est pas facile de vivre correctement de la bande dessinée, surtout pour les auteurs qui débutent. Nous sommes dans la logique des autres domaines artistiques et culturels où il y a beaucoup d'appelés et peu d'élus, à ceci près que les auteurs de BD ne bénéficient pas d'un statut comparable à celui, par exemple, des intermittents du spectacle. C'est un sujet sur lequel les pouvoirs publics sont interpellés. En grande majorité, les auteurs vivent de leur travail grâce au versement d'a-valor sur leurs ouvrages. Pour chaque contrat, nous discutons avec l'auteur pour que le montant de cette avance soit déterminé d'un commun accord, et donc qu'il soit viable de part et d'autre. Mais indéniablement, nous naviguons dans une économie très serrée.

## Comment est-ce que vous repérez des auteurs aujourd'hui ?

C'est tous azimuts. Certains déposent leur projet sur notre site dédié. Les festivals sont aussi de bons moments privilégiés. A Angoulême, par exemple, un jeune auteur espagnol du nom de Paco Roca est arrivé avec trois pages d'un album sur la maladie d'Alzheimer : c'était tellement fort et bien raconté qu'on a signé sur place ! Et ce titre, « Rides », a connu un beau succès. Nos auteurs sont aussi d'excellents vecteurs de recrutement, car ils dirigent vers nous certains de leurs confrères. Et puis, nous avons créé une école de bande dessinée, l'Académie de bande dessinée Delcourt (ABD), pour contribuer à la dynamique du secteur et pour détecter davantage de talents émergents, notamment pour notre maison, qui a toujours fait la part belle à la jeune création.

## Quelle est la conséquence pour le secteur de la non-tenue du festival d'Angoulême cette année ?

Pour cette année, je redoute la perte de dynamique et la caisse de résonance que représente ce festival, d'autant plus pénalisante dans un marché difficile. L'effet est complexe à mesurer mais considérable.

Mais la nouvelle donne attendue pour l'année prochaine, avec un festival repensé et une nouvelle équipe, nous donnera certainement une impulsion salutaire.

## Pourquoi la BD française n'a pas le même rayonnement international que les comics ou le manga ?

Le Japon et les Etats-Unis sont des pays très protectionnistes qui adorent exporter mais pas du tout importer, notamment la culture. Ils érigent donc des normes, des façons de créer et de publier très précises, des codes auxquels répondent manga et comics. Ils les exportent massivement grâce à leur force de frappe médiatique et à leur puissance culturelle et commerciale, sans commune mesure avec ce que nous avons en France. La qualité et la diversité de la création francophone sont incomparables... Mais contrairement aux géants américains, japonais mais aussi coréens, nous ne sommes pas sur un modèle quasi industriel. Et contrairement à eux, nous accueillons les productions étrangères à bras ouverts. Je pense que notre lectorat ne peut que s'en réjouir !

## Vous êtes diplômé de l'Essec.

### Qu'est-ce qui vous a poussé à vous lancer dans la BD ?

A l'origine, c'est la passion du fan, de l'adolescent collectionneur qui habitait à Roubaix, près de la Belgique, et qui allait chercher des vieilles éditions de « Blake et Mortimer » ou « Gaston Lagaffe ». Mais c'était une passion d'amateur. J'ai fait des études sérieuses en pensant faire un métier « sérieux ». Puis, en 1980, je suis parti à Los Angeles, où j'ai travaillé comme salarié dans une banque française. J'y ai fait des rencontres qui m'ont permis de devenir, en

parallèle, journaliste freelance sur le cinéma et la bande dessinée pour des publications françaises. De retour en France, j'ai rejoint « Charlie Mensuel » publié par Dargaud et j'ai côtoyé tout le monde de la BD française : c'est là qu'une véritable vocation est née. Après quelques années de journalisme, sans doute influencé par mes années à l'Essec, j'ai eu envie de passer de l'autre côté de la barrière et de me lancer dans la production de films ou dans l'édition. Mais si l'on peut financer soi-même un livre, ce n'est pas le cas pour un film... J'ai donc créé ma maison d'édition en février 1986. Ma seconde parution, une mise en BD des chansons de Renaud, a connu un beau succès avec plus de 100.000 exemplaires vendus. Ensuite, j'ai trouvé de jeunes auteurs qui partageaient mon goût pour le cinéma de l'époque : « Star Wars », « Indiana Jones », etc. J'ai donc bâti notre catalogue sur des genres comme la science-fiction ou la fantasy qui n'étaient pas encore très développés en bande dessinée.

## La clé du succès, c'est quoi ?

Sans prétendre connaître la recette, je dirais que si l'on peut coupler une passion authentique à un sens du management, cela peut faire un bon mix. Il faut cocher deux cases, celle de l'enthousiasme et celle du rationnel. Tout jeune, lors d'une mission de contrôle de gestion, j'ai connu un éditeur qui publiait des livres dont le seuil de rentabilité, calculé après coup seulement, était à 99 % du tirage : ce n'était évidemment pas viable. En France, on idéalise la culture et on a parfois tendance à penser que la finance n'y a pas sa place. Un peu de formation économique, ça ne fait pourtant pas de mal.

## Pourquoi, il y a deux ans, avoir vendu votre entreprise à Editis ?

Je n'ai pas de vision dynastique, et mes enfants ne se voyaient pas prendre ma suite comme Marion Glénat chez Glénat ou Louis Delas à L'École des Loisirs. La responsabilité d'un dirigeant, c'est d'assurer la pérennité de son groupe. Je me suis dit qu'il était préférable de prendre les devants et de faire une telle opération dans les meilleures conditions, alors que mon groupe et moi-même sommes en bonne forme et que je reste très impliqué, à court comme à long terme. ■

## son agenda

Fondateur il y a tout juste 40 ans d'un groupe d'édition qui est devenu le numéro trois français de la bande dessinée, Guy Delcourt est l'un des partenaires de l'opération « Les 48 heures de la BD » qui se tient les 3 et 4 avril. A l'occasion de cette fête du neuvième art proposant des albums à 3 euros et des événements dans 1.700 librairies, cet entrepreneur, qui a revendu son groupe en 2025 au géant de l'édition Editis, défendra la richesse d'un catalogue très diversifié. Connu

pour des succès comme « Les Légendaires », « Les Blagues de Toto » ou « Walking Dead » qui se sont vendus par millions, Guy Delcourt a aussi fait émerger une foule de jeunes talents, donné leur chance à des auteurs plus pointus comme Marc-Antoine Mathieu ou relancé des grands noms comme François Bourgeon (« Les Passagers du vent »). Avec un chiffre d'affaires légèrement supérieur à 100 millions, Delcourt publie plus de 700 albums par an.



CAC 40

7.962,39 points  
 -0,2366 %



DOW JONES

46.457,63 points  
 -0,2322 %



EURO/DOLLAR

1,1547 \$  
 -0,3689 %



ONCE D'OR

4.639,35 \$  
 -2,1028 %



PÉTROLE (BRENT)

108,15 \$  
 7,8911 %

DEVICES | EUR/GBP 0,8723 | EUR/JPY 183,95 | EUR/CHF 0,922 | GBP/USD 1,3239 | USD/JPY 159,33 | USD/CHF 0,7984  
 TAUX | ESTER 1,93 | EURIBOR 3 MOIS 2,075 | OAT 10 ANS 3,753 | T-BONDS 10 ANS 4,3678

# Les Echos

## Entreprises & Marchés

**Ecosystème** Le grand chambardement à la tête des licornes de la French Tech // PP.16-17



# TotalEnergies et l'entreprise émiratie Masdar vont développer des projets renouvelables en Asie

## ÉNERGIE

Hortense Goulard

TotalEnergies a trouvé un partenaire pour s'attaquer au marché asiatique des énergies renouvelables. Le groupe français a annoncé jeudi la signature d'un accord visant à former une coentreprise détenue à 50-50 avec Masdar, une société émiratie. La nouvelle entité aura pour vocation de développer, de construire et d'opérer des actifs renouvelables terrestres (éolien, solaire et batteries) en Asie.

La nouvelle coentreprise, valorisée 2,2 milliards de dollars (1,9 milliard d'euros), détendra des capacités opérationnelles de 3 GW - dont 2 GW en Ouzbékistan - et des actifs en développement avancé de 6 GW. Ces derniers devraient commencer à produire de l'électricité avant 2030, selon un communiqué. L'accord s'est fait presque entièrement sans cash.

Ces actifs - existants et en cours de développement - sont répartis dans neuf pays d'Asie, dans trois régions distinctes : l'Ouzbékistan, l'Azerbaïdjan et le Kazakhstan en Asie centrale ; le Japon et la Corée du Sud ; ainsi que Singapour, la Malaisie, les Philippines et l'Indonésie en Asie du Sud-Est. La coentreprise, qui emploiera deux cents personnes, sera basée à Abu Dhabi.

Fondé en 2006, Masdar est une filiale spécialiste des énergies renouvelables, détenue par trois entreprises émiraties : la compa-

gnie pétrolière nationale Adnoc, Taqa, une holding contrôlée par le gouvernement, et Mubadala, un fonds d'investissement qui fait partie des fonds souverains du royaume. Le sultan Al-Jaber, président de Masdar et ministre de l'Industrie des Emirats arabes unis, s'est félicité d'un partenariat qui « accélérera » le développement en Asie, « principal moteur de la croissance mondiale de la demande d'électricité au cours de cette décennie ».

### Trois zones géographiques

Dans un communiqué, Patrick Pouyanné s'est, lui, félicité d'une opération qui permet de mettre sur pied « un champion des renouvelables en Asie », et qui « créera plus de valeur que si nous agissions seuls ». L'énergéticien devrait ainsi profiter de la croissance de la demande d'électricité sur le continent, sans en assumer le risque seul.

Une stratégie déjà appliquée en Inde avec Adani et qui confirme sa volonté de se concentrer, dans les renouvelables, sur trois zones géographiques (l'Europe, les Etats-Unis et le Brésil), ainsi que sur les pays où il détient des actifs pétroliers et gaziers. Les deux partenaires veulent aussi profiter des vellétés de l'Asie de développer la part d'énergies renouvelables dans son mix énergétique. Des vellétés accélérées par le conflit au Moyen-Orient.

Le rapprochement doit encore être approuvé par les régulateurs et les autorités des marchés financiers de la région. TotalEnergies s'attend à une clôture d'ici à la fin de l'année. ■



La nouvelle coentreprise détendra des capacités opérationnelles de 3 GW et des actifs en développement avancé de 6 GW.

**Distribution** Le groupe Decathlon veut multiplier par six sa base de clients // P. 20

**Energie** Le discours de Trump fait flamber le prix du pétrole // P. 32

## Bain nomme un nouveau dirigeant à la tête de son bureau parisien

### CONSEIL

Alexandre Roussel

Bain & Company France change de capitaine. Jeudi, le cabinet de conseil a annoncé la nomination de Marc-André Kamel à la direction générale du bureau de Paris, avec l'objectif de prolonger la croissance du groupe, dans un contexte marqué par la montée en puissance de l'IA. Il y remplace l'italienne Ada Di Marzo, qui va désormais diriger les services financiers pour la région Europe, Moyen-Orient et Afrique.

Ingénieur de formation, Marc-André Kamel, 61 ans, est titulaire d'un master of science en génie civil de Northwestern University et d'un MBA avec distinction de la Wharton School. Entré chez Bain & Company en 1988, il a travaillé avec de multiples clients en France et dans le monde dans les secteurs de la distribution et du

luxe, ainsi que dans ceux du tourisme, des biens de grande consommation, des médias et de la logistique.

### Accélérer la croissance

Il dirigeait depuis 2018 le pôle mondial distribution et luxe, l'une des branches les plus importantes du cabinet. A Paris, Marc-André Kamel prend la tête d'une équipe qui compte aujourd'hui cinquante associés et plus de cinq cents collaborateurs. « C'est un peu une aventure de même nature mais avec un ancrage plus local. Avec l'objectif de développer notre portefeuille clients », explique-t-il.

Selon les chiffres du cabinet, la branche parisienne a enregistré une croissance à deux chiffres ces cinq dernières années, alors que la profession sort de deux années de stagnation. « J'arrive dans un bureau qui a connu une croissance très dynamique et très solide ces dernières

années. Mon ambition est d'accélérer encore le rythme », affirme le dirigeant.

Un défi considérable tant le métier de conseil traverse une période de transformation profonde, notamment avec l'arrivée en force de l'IA. « Dans un monde incertain et changeant, il faut anticiper les transformations. Chez Bain, on a pris ce virage très tôt. Dès 2023, nous avons signé un partenariat avec OpenAI, puis avec Palantir ou encore AWS pour accompagner au mieux nos clients », explique Marc-André Kamel.

Y voyant un « formidable levier de croissance », le dirigeant souhaite même mettre cette technologie au cœur de sa stratégie. Et alors que l'IA inquiète les jeunes consultants, Marc-André Kamel se veut rassurant : « Notre ambition est d'augmenter notre taille, donc la question d'une éventuelle baisse des recrutements ne se pose pas », affirme-t-il. ■

## en marge

### Le dernier tanker venant du Golfe arrive au Havre

C'est un tanker spécialisé dans le transport de pétrole brut. Le « New Vision » navigue au large de l'Espagne, en direction du Havre. Immatriculé à Hong Kong, le bateau est le dernier pétrolier qui doit arriver en France en provenance du détroit d'Ormuz, depuis le blocage de cette voie par les Iraniens. Il transporte environ 2 millions de barils de pétrole brut. Son arrivée en Normandie est prévue ce week-end, samedi soir ou dimanche, selon les informations de Kpler. Sa cargaison est sans doute destinée à TotalEnergies, même si l'entreprise refuse de confirmer cette information. Le tanker est parvenu à franchir le détroit le 1<sup>er</sup> mars, à 2 h 30 du matin. La veille, les avions américains et israéliens avaient commencé à frapper des cibles en Iran. Le dimanche 1<sup>er</sup> mars, les Gardiens de la révolution ont envoyé des messages à tous les bateaux leur ordonnant de faire demi-tour sous peine d'être frappés par des missiles et des drones. Ils ont mis à exécution leurs menaces le jour même, en attaquant trois navires qui tentaient de sortir du golfe Persique. Le « New Vision » est donc l'un des derniers bateaux qui a pu traverser cet étroit canal. Pendant tout le mois d'avril, les 2 millions de barils chargés à bord du « New Vision » devraient être les seuls à débarquer sur le sol français en provenance du Golfe - d'autres arriveront, notamment, des Etats-Unis ou du Nigeria.

— Hortense Goulard

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

Les Echos sur RADIO CLASSIQUE

## Le grand chambardement à la tête des licornes de la French Tech



Christian Raison (à gauche) et Philippe de Chanville (à droite), les fondateurs de ManoMano, ont annoncé jeudi qu'ils quittaient leurs fonctions opérationnelles.  
Collage Alexia Mayoux pour « Les Echos »

### ÉCOSYSTÈME

**Christian Raison et Philippe de Chanville, les fondateurs de ManoMano, quittent leurs fonctions opérationnelles.**

**Ces derniers mois, le rythme des départs s'intensifie dans des sociétés emblématiques de l'écosystème.**

Adrien Lelièvre

La valse des patrons se poursuit dans la French Tech. Christian Raison et Philippe de Chanville, les fondateurs de ManoMano, ont annoncé jeudi qu'ils quittaient leurs fonctions opérationnelles. Loïc Derrien (ex-Vinci, Hilti, PPG, Cromology) devient le nouveau directeur général de la place de marché spécialisée dans le bricolage, le jardinage et l'aménagement de la maison.

« Fonder et développer ManoMano a été une aventure extraordinaire. Je suis très fier de ce que nous avons construit avec nos équipes, nos clients et nos partenaires. Le moment est venu pour moi de passer le relais sur les fonctions opérationnelles, tout en continuant à soutenir l'entreprise au sein du comité stratégique », a déclaré Christian Raison, cité dans un communiqué.

#### Expulsé du Next40

ManoMano a longtemps été une des locomotives de la French Tech. En 2021, la société était valorisée 2,6 milliards de dollars après avoir réalisé une levée de fonds de 355 millions de dollars auprès de plusieurs gros fonds internationaux (Dragoneer, Temasek, General Atlantic, Eurazeo, etc.). Le cybermarchand accélérât à l'international, porté par le boom des travaux à domicile pendant la pandémie de Covid-19.

La suite a été plus compliquée. Face au retournement du marché, ManoMano a licencié 230 salariés en 2023 pour limiter ses dépenses. La société, qui est en concurrence

avec les mastodontes Leroy Merlin et Castorama, a aussi réduit la taille de son catalogue et fait du marché des professionnels – des acheteurs plus réguliers – une priorité stratégique. En 2024, l'entreprise revendiquait un volume d'affaires de 1 milliard d'euros hors taxes, contre 1,1 milliard un an plus tôt. En revanche, elle n'a jamais communiqué sur ses revenus.

En 2025, ManoMano a été expulsée de l'indice Next40, comme deux autres licornes de la French Tech dont la gouvernance a été récemment renouvelée. Adrien Montfort, directeur technique et cofondateur de Sorare, a quitté ses fonctions opérationnelles cet automne. Les revenus du spécialiste du fantasy football ont fondu ces dernières années. Pour s'offrir un nouveau départ, Sorare a migré de la blockchain Ethereum à celle de Solana, et taillé dans ses effectifs (-35%).

#### Départ volontaire ou non

Selon nos informations, Mathieu Alengrin ne fait plus partie de la direction d'Ankorstore. Il est le troisième cofondateur (avec Nicolas Cohen et Pierre-Louis Lacoste) à quitter la place de marché pour les commerçants. En octobre 2025, Bernard Osta a été nommé patron de Vestiaire Collective (mode de seconde main), en remplacement de Maximilian Bittner, en poste pendant six ans. Un an plus tôt, Axel Demazy (ex-BCG) avait pris la direction de Spendsk, une société fondée en 2016 par Rodolphe Ardant.

Dans un autre registre, Florian Fournier est parti de PayFit en 2025 pour fonder Orasio, une start-up spécialisée dans la surveillance algorithmique ; Verkor a subi les départs de Gilles Moreau, qui était 6<sup>e</sup> sur une liste de coalition de gauche aux dernières élections municipales à Grenoble, et de Sylvain Paineau, nouveau directeur du développement du Groupe Idéc.

La liste va s'allonger car Adrien Nussenbaum, co-PDG de Mirakl, a quitté ses fonctions le 1<sup>er</sup> avril, pour des raisons personnelles, explique-t-on chez le spécialiste de la place de marché. « Il a des projets qui lui tiennent à cœur. J'ai essayé de le retenir mais il ne s'est jamais caché qu'il était passionné de tech », explique Philippe Corrot, l'autre

cofondateur de la licorne, qui a récemment envoyé un mémo à tous ses salariés pour annoncer une profonde réorganisation au sein de l'entreprise avec moins de télétravail et plus d'IA.

La vie au sein d'une start-up est, par définition, mouvementée. Christian Raison et Philippe de Chanville ont piloté ManoMano pendant treize ans ; Adrien Nussenbaum a cofondé Mirakl il y a quinze ans. Céder sa place après un si long cycle n'a, en soi, rien de surprenant. Le départ est parfois volontaire ; mais il peut aussi s'expliquer par un conflit entre associés, le besoin de passer la main à un profil plus manager ou une demande pressante des investisseurs.

**Le départ est parfois volontaire ; mais il peut aussi s'expliquer par un conflit entre associés, le besoin de passer la main à un profil plus manager ou une demande pressante des investisseurs.**

La plupart du temps, les dirigeants conservent un rôle symbolique dans l'organisation, ainsi que des parts dont la valeur dépend de la santé de l'entreprise. Celles-ci peuvent être cédées sur le marché secondaire ou lors d'une introduction en Bourse ou d'un rachat. De fait, la plupart des départs enregistrés ces dix-huit derniers mois concernent des sociétés dont l'étoile a pâli auprès des fonds de capital-risque.

ManoMano (480 millions d'euros), Sorare (240 millions d'euros), PayFit (625 millions d'euros), Spendsk (360 millions d'euros) et Vestiaire Collective (880 millions) ont désormais une valorisation inférieure au milliard de dollars, selon une étude du cabinet Mighty Nine. Techniquement, les quatre premières ne sont donc plus des licornes et leurs nouveaux dirigeants devront cravacher pour les aider à retrouver les sommets. ■

## « Face à l'IA, je veux qu'on anticipe, pas qu'on subisse »

**P**hilippe Corrot, cofondateur et PDG de Mirakl, la licorne spécialisée dans l'édition de places de marché, veut transformer son entreprise à l'ère de l'intelligence artificielle. Parmi ses leviers, des nouveaux métiers et moins de télétravail. Philippe Corrot, cofondateur de Mirakl, a envoyé il y a quelques jours un long mail à tous ses salariés pour « réveiller » l'entreprise : moins de télétravail, plus d'IA, meilleures performances financières... L'entrepreneur revient sur ces changements.

**Vous avez annoncé à vos salariés une profonde réorganisation interne : moins de télétravail et plus d'IA. Pourquoi maintenant, alors que vous venez d'annoncer être rentable et toujours en forte croissance ?** Mirakl vient d'avoir 15 ans. Nous avons atteint une certaine maturité. On entre dans un nouveau monde. Tout va s'accélérer avec l'IA. Je veux qu'on anticipe, pas qu'on subisse. Avec mon CTO [directeur technique, NDLR], on discute de tout ça depuis quelques années et, en décembre dernier, on s'est dit que c'était le bon moment. L'objectif de ce mémo était de dire où on en était. On est profitable, on a des revenus solides, de super clients, on fait 80 % de notre chiffre d'affaires à l'international, on a une super équipe avec des expertises reconnues à l'international.

Mon rôle, comme PDG, est d'accompagner vite les collaborateurs dans ce nouveau monde où l'IA a une place prépondérante. Il était important de bien refixer un cadre et des objectifs pour redonner de l'énergie entrepreneuriale à Mirakl. Je ne pense pas qu'on l'ait perdue, mais elle s'est érodée avec la maturité.

**Est-ce que vous êtes toujours la bonne personne pour accompagner ce changement ?** Je connais cette boîte mieux que personne. J'ai l'énergie, l'envie et le plaisir de travailler avec mes collaborateurs au quotidien. Je pense comprendre notre marché. Si demain, il y a une meilleure personne pour le faire, je n'aurai aucun problème à céder ma place. Ce sont des discussions que j'ai sans problème avec mon conseil d'administration, Adrien Nussenbaum [cofondateur de Mirakl qui vient d'annoncer quitter ses fonctions opérationnelles, NDLR] et mes équipes.

**Mirakl a été créé il y a quinze ans, une éternité dans le monde de la tech. Comment prenez-vous cette vague d'IA ?** On n'intègre pas une technologie aussi disruptive que l'IA sans changer d'organisation. On va donc changer l'organisation des



**PHILIPPE CORROT**  
Cofondateur et PDG de Mirakl

#### accompagner ce changement ?

Je connais cette boîte mieux que personne. J'ai l'énergie, l'envie et le plaisir de travailler avec mes collaborateurs au quotidien. Je pense comprendre notre marché. Si demain, il y a une meilleure personne pour le faire, je n'aurai aucun problème à céder ma place. Ce sont des discussions que j'ai sans problème avec mon conseil d'administration, Adrien Nussenbaum [cofondateur de Mirakl qui vient d'annoncer quitter ses fonctions opérationnelles, NDLR] et mes équipes.

**Mirakl a été créé il y a quinze ans, une éternité dans le monde de la tech. Comment prenez-vous cette vague d'IA ?**

On n'intègre pas une technologie aussi disruptive que l'IA sans changer d'organisation. On va donc changer l'organisation des

équipes de Mirakl. Les collaborateurs vont devoir travailler autrement, avec des outils différents. Ils vont devoir apprendre de nouveaux métiers. On va les former mais ils vont aussi devoir se former tout seuls. On est en train d'écrire le mode d'emploi, on va certainement faire des erreurs. Nous avons mis des noms sur de nouveaux métiers, nous avons rédigé des descriptions de postes que nous allons bientôt publier.

La question n'est pas de se demander comment j'aide l'IA à faire mon travail mais comment j'aide l'IA à faire son travail. Il faut structurer des agents, déterminer quelle donnée je dois lui fournir pour faire plus vite, mieux avec une itération permanente.

L'IA n'est pas qu'un outil de productivité, c'est aussi un outil de croissance. Mirakl Connect [solution de gestion des ventes en ligne, NDLR] est un produit complètement fait avec de l'IA qui n'existait pas en 2024 et qui a généré 12 millions d'euros en un an.

#### Vous allez être plus strict sur le télétravail, pourquoi ?

Le télétravail ne marche pas dans un contexte de transformation. L'entreprise est un sport d'équipe. Ce n'est pas un patron qui prend des décisions tout seul. Dans certains contextes, tout le monde doit être sur le terrain. On a besoin d'échanges informels, de faire des réunions courtes, tous autour d'une table, de se voir à la machine à café, car on a beaucoup de choses à apprendre les uns des autres.

Cette décision peut être un frein au recrutement, mais c'est nécessaire. Je pense qu'en étant le leader de cette transformation, les gens viendront travailler chez Mirakl. Je veux que dans trois ans, quand j'enverrai un nouveau mail aux équipes, il soit écrit qu'on a réussi notre transformation. Et triplé la valorisation.

Propos recueillis par **Charlie Perreau**

## Les licornes à l'épreuve de la maturité

Les start-up françaises valorisées plus de 1 milliard d'euros font face à de nouveaux défis, entre quête de rentabilité, intégration de l'IA, changement de patron...

Camille Wong

La valse récente des dirigeants de licornes de la French Tech, avec en dernier exemple les fondateurs de la marketplace de bricolage ManoMano, met en lumière les nouveaux enjeux de start-up devenues matures.

### 1 GÉRER LES VALORISATIONS

Durant la période faste de l'écosystème, la French Tech a vu naître une ribambelle de licornes très valorisées. Des métriques parfois désalignées avec les fondamentaux économiques. La remontée des taux d'intérêt a mis fin à une période d'« argent gratuit » post-Covid et jusqu'à 2022, qui soutenait mécaniquement les valorisations et des multiples élevés. Pour beaucoup, l'enjeu est d'éviter la nouvelle levée de fonds à une valorisation plus basse.

« Les start-up surpayées doivent rattraper leur valeur et, pour ce faire, elles doivent très bien exécuter. Il peut arriver de déchanter sur le fait que ce rattrapage prenne plus de temps que prévu », souligne Olivier Martret, associé chez Serena, un fonds de capital-risque.

Toutes ne sont pas concernées, mais selon les calculs du cabinet Mighty Nine, une dizaine de licor-

nes françaises seraient repassées sous le seuil symbolique du milliard de dollars, soit 909 millions d'euros, représentant une destruction de valeur estimée à 11 milliards d'euros.

Des valorisations jugées trop hautes dans un marché plus grippé rejaillissent sur les dirigeants durant les conseils d'administration, avec des relations parfois tendues entre les actionnaires et des fondateurs très dilués ou soumis à des clauses défavorables.

### 2 L'IMPÉRATIF DE LA RENTABILITÉ

Dans ce contexte, la priorité s'est déplacée vers la rentabilité, en particulier pour les licornes les plus âgées. La réduction des coûts ne s'est pas faite sans douleurs pour certaines, avec des plans de licenciement (Sorare, Contentsquare, ManoMano, Spendesk...), l'abandon de certains projets ou des pivots. C'est le cas par exemple de la fintech de paiement entre amis Lydia, qui opère un virage vers la banque en ligne ou encore de Sorare (gaming) dont le fondateur avait reconnu dans « Les Echos », l'été dernier, avoir dû « revoir en profondeur notre équilibre économique ».

Plusieurs ont néanmoins réussi à passer le cap. « Ce sont d'ailleurs de très bonnes nouvelles pour l'écosystème, où il est intéressant de voir que ces acteurs sont toujours iconiques tout en ayant un niveau de rentabilité », poursuit Olivier Martret. C'est le cas par exemple de Doctolib, qui a mis douze ans pour devenir rentable, de Spendesk (neuf ans) ou encore de Mirakl (quinze ans).

Aussi, Swile a délogé pour la première fois un Ebidta positif (36 millions d'euros) l'année dernière, fruit notamment de son rapprochement avec Bimpli. « L'intelligence artificielle rebat beaucoup les cartes pour faire plus avec moins et donc aller chercher de la croissance et de la rentabilité, tout en ne restant pas scotché sur les chaînes de financements classiques », souligne de son côté Eric Burdier, cofondateur d'Axeleo Capital, un fonds de capital-risque.

### 3 INTÉGRER L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

A ces contraintes financières s'ajoute une transformation technologique rapide. Les nouvelles licornes de la French Tech sont toutes nées avec l'IA. C'est le cas bien sûr de Mistral AI, qui développe des grands modèles de langage, mais aussi d'AMI (world models) ou d'Harmattan AI, dont les drones dopés à l'IA servent dans la défense.

Pour des start-up plus anciennes, l'intégration de la technologie dans leurs modèles est forcément plus lente. « Il y a toujours le risque de se faire remplacer par la nouvelle génération, avec des start-up plus sexy qui attirent les grands groupes cherchant à se développer sur ce créneau », analyse Romain Dehaussy, associé chez Cambon Partners, une banque d'affaires. Et de nuancer : « Les vieilles licornes travaillent néanmoins tous les jours sur l'IA et certaines vont réussir à tirer leur épingle du jeu, car elles ont déjà la data, les clients et les processus métiers. » Mirakl illustre d'ailleurs cette marche accélérée vers l'IA. Dans un

mail diffusé en interne il y a quelques jours, le patron de l'entreprise avait indiqué que « cette révolution nous oblige à aborder les évolutions profondes de nos métiers avec beaucoup d'humilité et beaucoup d'agilité. Elle va très vite. Concrètement : les équipes vont être réorganisées, certaines tâches vont disparaître et de nouveaux rôles vont émerger ».

### 4 FAIRE ÉVOLUER LE MANAGEMENT

Après plusieurs années à la tête de leur entreprise, des fondateurs de licornes ont passé la main à des directions plus opérationnelles, par conviction personnelle et/ou poussés par leurs investisseurs. « Après dix ans, les gens sont fatigués. Gérer dix pays et marchés est très différent des débuts d'une jeune pousse », constate Romain Dehaussy.

Même constat du côté des « c-levels », les directeurs et directrices des licornes, où les équipes doivent gagner en maturité. L'évolution du management, est « à mon sens la plus grande transformation abordée par l'IA », indique par ailleurs Eric Burdier. Et d'ajouter : « Il faut avoir un management "AI ready" pour développer la culture de l'entreprise, gérer les nouveaux challenges RH et les nouveaux processus qui seront en partie pilotés par des agents IA. »

Le mouvement traduit la transformation plus large d'entreprises qui quittent progressivement la logique entrepreneuriale pour entrer dans une phase de gestion, où la discipline financière et l'exécution l'emportent sur la croissance à tout prix. ■

## Code rouge

LE FAIT DU JOUR ÉCONOMIQUE de Charlie Perreau



Le monde des start-up a une caractéristique bien à lui : sa rapidité. Les lancements de produits s'enchaînent, la croissance s'emballa, les modèles économiques changent... Le tout piloté par des entrepreneurs galvanisés par cet emballement. Mais au bout de dix ans, la start-up devient grande et s'apparente plus à une PME. La croissance est toujours là, mais elle est moins significative, les strates managériales se multiplient et l'atteinte de la rentabilité devient une obsession. C'est donc sans grande surprise que de nombreux entrepreneurs de « vieilles » licornes françaises ont quitté leurs bébés ces derniers mois. Derniers exemples en date : Christian Raïsson et Philippe de Chanville (ManoMano) ainsi qu'Adrien Nussenbaum (Mirakl). Si les deux sociétés sont radicalement différentes – une qui vend des outils de bricolage et l'autre qui édite des places de marché pour des grandes entreprises –,

elles font face aux mêmes défis. L'IA vient complètement bouleverser leurs façons de travailler et de créer des produits. Si elles ne veulent pas être disruptées (dix ans après avoir été les disrupteuses), elles doivent se remettre en ordre de bataille. « Code rouge », comme l'a dit Sam Altman, le patron d'OpenAI quand Google est revenu en force dans la course à l'IA fin 2025. Les Mirakl, ManoMano, Vestiaire Collective ou encore BlaBlaCar doivent anticiper et ne surtout pas subir l'intelligence artificielle. Mais plus facile à dire qu'à faire. L'heure des choix est venue : supprimer des postes, créer de nouveaux métiers, mettre fin au télétravail, sortir plus de produits... Il faut aussi « redonner de l'énergie entrepreneuriale », lâche le cofondateur de Mirakl, Philippe Corrot. Derrière ce réveil, se cache aussi une question de financements. Car ces licornes ont obtenu des valorisations très élevées, majoritairement pendant la période euphorique de la tech en 2020-2021. Aujourd'hui, elles deviennent difficiles à justifier. Doctolib, par exemple, vient de réaliser une opération qui a fait fondre sa valorisation de 38 %. ■

**POUR LE MONDE DE DEMAIN, NOUS MISONNONS SUR LES PIONNIERS DU CHANGEMENT**

> Un enseignement riche et internationalement reconnu qui favorise la prise de conscience des challenges sociétaux, environnementaux et entrepreneuriaux d'aujourd'hui et de demain.

REJOIGNEZ LES PROGRAMMES DE L'IESEG



EMPOWERING CHANGEMAKERS FOR A BETTER SOCIETY\*

\*Former et faire grandir les acteurs du changement oeuvrant pour une société meilleure

# Transition écologique : l'agriculture face à des défis colossaux

## AGRICULTURE

Le Secrétariat national à la planification écologique a publié une revue sectorielle sur l'agriculture jeudi.

Elle permet de mesurer les efforts encore à faire pour atteindre une baisse des émissions de gaz à effet de serre de 28 % en 2030 par rapport à 1990.

Marie Bellan et Paul Turban

La transition écologique du secteur agricole, encore fortement émetteur de gaz à effet de serre, s'annonce compliquée. On ne compte en effet plus les crises qui le secouent. La dernière en date, qui a démarré en fin d'année dernière sous l'effet de la dermatose bovine, est à peine digérée qu'une nouvelle alerte se profile avec l'envolée des prix des engrais.

Dans le détroit d'Ormuz transitent en effet pétrole et gaz, mais aussi une part importante des engrais agricoles : 31 % des exportations d'urée, l'engrais le plus courant, passent par cette étroite voie maritime bloquée par les Iraniens depuis le début de l'attaque conjointe des Américains et des Israéliens. Ce blocage fragilise un secteur également touché par l'envolée des prix des carburants.

### Bon point pour la méthanisation

Rien n'aura donc été épargné aux agriculteurs qui font face à un mur d'investissements au regard des changements structurels qui vont s'imposer à eux pour limiter l'empreinte environnementale de leur activité. Les émissions de méthane et de protoxyde d'azote issues de leurs pratiques - 86 % des émissions du secteur - représen-



Les émissions du secteur agricole représentent 20 % des émissions totales de la France Photo iStock/Photonstop Rf

Parmi tous les objectifs fixés par le gouvernement dans le cadre de la planification écologique, le développement de la méthanisation est le levier le plus abouti avec 24 TWh de biogaz produit en 2024.

tent 20 % des émissions totales de la France. Selon les projections de la Stratégie nationale bas carbone, les émissions de l'agriculture doivent baisser de 28 % en 2030 par rapport à 1990 et de 54 % en 2050.

Comment y parvenir ? C'est tout l'intérêt de la revue sectorielle rédigée par le Secrétariat général à la planification écologique (SGPE), que « Les Echos » ont pu consulter en exclusivité. Ce document ne comporte pas de recommandations en tant que telles mais permet d'avoir une vision de long terme sur les leviers à actionner et les domaines où concentrer ses efforts.

Parmi tous les objectifs fixés par le gouvernement dans le cadre de la planification écologique, le développement de la méthanisation est le levier le plus abouti avec 24 TWh de biogaz produit en 2024, aligné avec la programmation pluriannuelle de l'énergie.

### Débat sur les pesticides

Le bilan est nettement moins flatteur pour les couverts végétaux qui permettent notamment de réduire les fuites d'azote et de stocker le carbone dans les sols, mais qui peinent à se généraliser dans les exploitations.

Le SGPE pointe également des retards sur les surfaces agricoles cultivées en bio, qui plafonnent autour de 10 %. L'usage des produits phytosanitaires fait d'ailleurs aussi partie des éléments étudiés : si le SGPE fait état d'une baisse de 49 % de l'utilisation des pesticides en France en 2023 par rapport à la moyenne de 2011-2013 (pour un objectif de -50 % en 2030), il s'agit d'une mesure faite avec un nouvel indicateur, le HRI I, commun à tous les pays européens. D'autres indicateurs, comme le Nodu, montrent au contraire une stagnation depuis 2020.

Le sujet des pesticides ne manquera pas de revenir dans le débat public avec le projet de loi d'urgence agricole que doit présenter le gouvernement en conseil des ministres le mercredi 8 avril. Si l'exécutif n'a pas souhaité centrer son texte de loi sur ce point, le sénateur Laurent Duplomb, appuyé par le président du Sénat Gérard Larcher, a déjà fait savoir qu'il souhaitait que sa proposition de loi, déposée le 30 janvier et visant à réintroduire à titre dérogatoire l'acétamipride, soit insérée dans le projet de loi gouvernemental. Au risque de rouvrir un débat houleux dans l'opinion. ■

## Des avancées certaines, mais encore trop lentes

La transition écologique de l'agriculture est bien en cours, selon le Secrétariat général à la planification écologique sous l'autorité de Matignon. Certains changements restent toutefois trop lents, d'autres restent à confirmer à l'avenir.

Emissions carbone, gestion de l'eau, usage d'intrants - engrais et pesticides - chimiques, biodiversité, énergie... L'agriculture française est au cœur de nombreux enjeux environnementaux, ce qui la rend clé dans la transition globale du pays. Selon la revue sectorielle du Secrétariat général à la planification écologique (SGPE) auquel « Les Echos » ont eu accès, le secteur avance sur (presque) tous les sujets. Avec des fortunes diverses.

### ● GESTION DE L'EAU L'EFFET CISEAU MENACE

L'agriculture est le premier secteur consommateur d'eau douce en France et de loin, avec 66 %. Ses besoins vont aller croissant sous l'effet d'une évapotranspiration plus importante, alors que la ressource en eau, elle, est amenée à diminuer. Ainsi, à politique inchangée, environ 80 % du territoire serait en tension en août en 2050. Dans ce contexte, le Plan Eau décidé

par le gouvernement prévoit une stabilité des prélèvements pour l'irrigation entre 2018-2019 et 2030 tout en irriguant plus de surface, « ce qui suppose d'actionner tous les leviers à notre disposition, y compris le stockage de l'eau, même si à l'échelle des besoins, cela restera toujours marginal », prévient le SGPE. Parmi les autres solutions : améliorer la capacité de rétention des sols, avoir des systèmes d'irrigation plus efficaces ou encore développer des espèces variétales moins consommatrices d'eau. Des chantiers encore loin d'être achevés.

### ● RÉDUCTION DES ENGRAIS UNE BAISSÉ EN TROMPE-L'ŒIL

Le blocage du détroit d'Ormuz vient à nouveau percuter le marché des engrais azotés. En 2022, après le début de la crise ukrainienne, la forte augmentation des prix avait induit une baisse de leur utilisation, avant que les achats ne repartent à la hausse en 2024. La Stratégie nationale bas carbone prévoit une baisse d'environ 30 % en 2030 par rapport à 2020 et de -50 % en 2050. A ce stade, la baisse est de -15 % entre 2020 et 2024 (en tonnes d'azote), mais elle reflète plus l'effet prix qu'un réel effort pour limiter de manière structurelle le recours aux intrants. Le coût de mise en place des couverts végétaux, principal levier pour réduire les engrais, est

de fait non négligeable pour les agriculteurs.

Cette baisse a toutefois un triple objectif : limiter les émissions de gaz à effet de serre induits par leur utilisation ou leur fabrication, diminuer la quantité de nitrate dans les milieux aquatiques et améliorer la qualité de l'air en baissant les émissions d'ammoniac. Au-delà de l'aspect climatique, c'est l'enjeu de souveraineté qui doit aussi être pris en compte. La France enregistre en effet un déficit de plus de 1 milliard d'euros en 2024 de sa balance commerciale sur les engrais minéraux azotés.

### ● ÉLEVAGE LA GLISSADE INCONTRÔLÉE

On pourrait crier victoire. Les émissions de gaz à effet de serre de l'élevage ont baissé de 10 % entre 2019 et 2024, une dynamique plus rapide que l'objectif cible, fixé par la Stratégie nationale bas carbone qui vise -16 % d'ici à 2030. Petit problème, alors que la consommation de viande stagne (-2 % depuis 2019), le cheptel fond comme neige au soleil (-9 %). Résultat, les importations de viande bovine - plutôt moins-disantes en matière environnementale - prennent de plus en plus de place dans la consommation intérieure (28 % en 2023).

Conclusion du SGPE : la baisse du cheptel bovin français est trop

« rapide au regard des ambitions de maintien de l'élevage extensif ». Or, ce dernier permet de valoriser des prairies permanentes, qui sont des puits de carbone et des abris de biodiversité importants. Sans compter que le fumier et le lisier issus des

Faute d'être compétitive face au soja, du fait notamment de variétés anciennes peu productives, la culture des légumineuses peine à se développer.

déjections des vaches sont des engrais naturels. La recherche de gains environnementaux doit donc se faire par une meilleure efficacité des émissions par tête de bétail, notamment en renforçant l'autonomie en protéine pour l'alimentation animale afin de moins dépendre du soja importé.

### ● PROTÉINES VÉGÉTALES RETROUVER L'ÉNERGIE

Or, justement, sur ce sujet des protéines végétales, la France peine à progresser. Après un bond du taux d'autoapprovisionnement en tour-

teau - la matière sèche issue de l'extraction de l'huile de soja, tournesol et colza utilisée pour nourrir les animaux d'élevage notamment - de 30 % à 47 % entre le milieu des années 2000 et le début des années 2010, il stagne depuis lors.

Faute d'être compétitive face au soja, du fait notamment de variétés anciennes peu productives, la culture des légumineuses peine à se développer. Alors que la loi d'orientation agricole vise 2,7 millions d'hectares de légumineuses fourragères, soja, lentilles, pois et autres d'ici à 2030, ce qui nécessiterait de multiplier les surfaces par 2,5 d'ici à l'échéance, l'assolement n'a progressé que de 2 % depuis 2020.

Elles restent aussi trop peu utilisées dans les couverts végétaux, ces plantations faites entre deux cultures pour éviter que la terre ne reste nue. Or, outre de nombreux intérêts agroécologiques - notamment une fixation de l'azote aérien qui enrichit les sols réduisant les besoins en engrais -, elles pourraient servir comme fourrage ou pour produire du biogaz. Ce qui les rendrait plus intéressantes économiquement pour les cultivateurs.

### ● AGRICULTURE BIO À QUAND LE REBOND ?

Sur le bio, il faudrait aujourd'hui un miracle pour atteindre la cible de 21 % de la surface agricole utile

10%

### DE LA SURFACE AGRICOLE UTILE

seulement dans l'Hexagone est cultivée en bio. La Stratégie nationale bas carbone (SNBC) fixe une cible de 21 % en 2031.

en 2030 fixée par la Stratégie nationale bas carbone (SNBC). Ce taux stagne à 10 %, en très légère décline depuis deux ans. Si la consommation reprend des couleurs, il faut de toute façon trois ans pour convertir une exploitation.

Des leviers sont toutefois identifiés pour réamorcer la pompe des conversions. Alors que les lois Egalim imposent 20 % de bio en restauration collective, les données communiquées par 40 % des cantines publiques et privées françaises indiquent que ce taux n'atteint que 12 %. Si l'éducation est bonne élève (19 % pour les déclarants), l'administration doit poursuivre ses efforts (13 %), sans parler de la restauration collective privée.

En plein développement, la restauration hors domicile reste également un angle mort. Selon le SGPE, outre quelques restaurants, l'approvisionnement en bio est quasi inexistant, estimé à moins de 1 %. — M. B. et P. T.

# Munich, pilier de la transition électrique de BMW

## AUTOMOBILE

**Le constructeur bavarois BMW réaffirme son attachement au made in Germany en confiant à son usine de Munich la production de l'i3, sa nouvelle berline électrique.**

Lionel Steinmann  
— A Munich (Allemagne)

« Usine 1.1 » : sur son fronton, le site BMW de Munich revendique fièrement son statut de pionnier dans l'aventure du constructeur bavarois. Forte d'une histoire plus que centenaire, « l'usine mère », autre appellation utilisée par l'entreprise, est située en plein centre-ville, à proximité de la tour en forme de moteur quatre cylindres qui héberge le quartier général du groupe.

Et malgré l'absence de place pour s'étendre et les difficultés pour acheminer les pièces sur place (700 camions par jour), c'est dans ce bastion historique que BMW va produire sa toute nou-

velle berline électrique. Présentée à la presse internationale il y a 15 jours, l'i3 est le deuxième modèle de la « Neue Klasse », cette offensive commerciale qui doit réaffirmer la prééminence du groupe en matière de technologie face à la concurrence, en particulier chinoise. La berline est notamment dotée d'une architecture logicielle dernier cri, et affiche une autonomie allant jusqu'à 900 kilomètres.

**La Bavière pour contrebalancer Debrecen**  
L'i3 se présente comme la septième génération de la Série 3, qui a longtemps constitué le cœur de la gamme du groupe. Elle sera assemblée, comme celles qui l'ont précédée, à Munich, mais avec une profonde transformation de l'outil de production.

Pour l'entreprise, c'est aussi un enjeu de communication. Pour produire le SUV iX3, le premier modèle de la Neue Klasse, BMW a fait construire une toute nouvelle usine à Debrecen, en Hongrie.

En misant sur le plus ancien de ses sites, au cœur de la Bavière, pour produire sa nouvelle berline électrique, la marque témoigne qu'elle a toujours foi dans le made in



L'usine de Munich de BMW a été réaménagée sans altérer la production des modèles actuels.

Germany, contrairement à d'autres entreprises du secteur. « L'an dernier, nous avons produit plus d'un million de voitures dans nos usines allemandes, a rappelé il y a quelques jours Milan Nedeljkovic, le responsable de l'outil industriel, qui deviendra dans quelques semaines le patron du groupe. Cela représente une voiture sur quatre assemblées

# 650

MILLIONS D'EUROS

Le montant investi par le groupe BMW pour moderniser le site de Munich et le porter à la pointe de la technologie.

dans le pays ». Pour assurer la compétitivité du site malgré un coût du travail et de l'énergie plus élevé, le groupe y investit 650 millions d'euros, afin de le porter à la pointe de la technologie.

La confection de la carcasse de la voiture, assurée par un ballet de bras mécaniques orange qui manipulent les pièces d'acier et d'aluminium et enchaînent les points de soudure, est robotisée à 98 %. Quant à l'approvisionnement des ouvriers qui travaillent le long de la chaîne de montage, il est assuré par 200 automates roulants (AGV) qui peuvent porter plus d'une tonne de matériel.

Le contrôle qualité est assuré par des batteries de caméras pilotées par l'IA. Une fois la carrosserie

assemblée, un bras articulé doté d'un appareil photo la flashe à bout portant sous toutes les coutures pour traquer la moindre imperfection. La même opération est réalisée à la sortie de l'atelier peinture, avec 500 clichés par voiture.

### Productivité renforcée

Au total, grâce à ces différentes améliorations, le temps de montage pour un véhicule est ramené de 10 heures à 8 heures 30. « Nous avons considérablement réduit les coûts de production au cours des dernières années, s'enorgueillit Peter Weber, le directeur de l'usine. Avec le lancement de la BMW i3, nous les réduisons encore de 10 %. » L'impact sur l'emploi, sur ce site où travaillent 6.000 salariés répartis en

deux équipes, n'a pas été précisé. Lancé début 2024, le réaménagement de l'usine a été mené sans altérer la production des modèles actuels, qui peut atteindre 1.000 unités par jour. Ce tour de force a été rendu possible par la configuration du site, qui compte trois étages, ce qui a permis de transformer certaines zones sans toucher aux autres.

La nouvelle chaîne de montage est toujours en rodage, le démarrage de la production en série de l'i3 étant prévu pour le mois d'août.

A partir de 2027, le site cessera de produire des voitures thermiques et assurera l'assemblage d'autres modèles de la Neue Klasse. Cela en fera une usine spécialisée dans l'électrique, une première dans l'histoire de BMW. ■

# Bruxelles assouplit ses règles sur le prix du carbone

## ÉNERGIE

**La Commission européenne s'attaque à la volatilité du prix du carbone avec une réforme limitée mais stratégique.**

Fabienne Schmitt  
— Bureau de Bruxelles

La Commission européenne a franchi le pas. Mercredi, elle a proposé une première modification du système d'échange de quotas d'émissions (SEQUE, ou ETS en anglais) en réformant sa réserve de stabilité, le mécanisme tampon censé éviter les à-coups de prix.

Une décision très attendue, qui intervient après des semaines de pression croissante d'industriels et de plusieurs Etats membres, excédés par l'impact du coût du carbone sur leurs factures énergétiques.

Né en 2005, le SEQUE est le plus grand marché carbone au monde. Son principe est simple : plus de 10.000 installations industrielles - aciéries, cimenteries, raffineries, centrales - doivent acheter des « quotas » pour couvrir leurs émissions de CO<sub>2</sub>. Plus elles polluent, plus elles paient. Les émissions des secteurs couverts ont ainsi chuté de 50 % depuis 2005, et le système a généré près de 260 milliards d'euros de recettes d'enchères.

### Un robinet intelligent

Mais dans un contexte de flambée des prix de l'énergie et de tensions géopolitiques, le SEQUE est devenu une cible. A environ 70 euros la tonne, le prix du carbone est montré du doigt par des industriels qui peinent à rivaliser avec leurs concurrents américains et chinois.

Au cœur du dispositif : la réserve de stabilité du marché. Opération-

nelle depuis 2019, elle fonctionne comme un robinet intelligent : quand les quotas en circulation sont trop abondants, elle en absorbe une partie ; quand ils se raréfient, elle en restitue.

Depuis sa création, elle a absorbé 3,6 milliards de quotas, résorbant le surplus structurel hérité de la crise de 2008. Mais une règle introduite en 2023 prévoyait l'annulation automatique, chaque 1<sup>er</sup> janvier, de tous les quotas détenus dans la réserve au-delà de 400 millions.

C'est précisément cette mécanique d'invalidation que la Commission propose de suspendre définitivement. Désormais, les quotas qui auraient été détruits resteront dans la réserve, constituant un matelas de liquidité bien plus abondant. Et donc un véritable pare-chocs face aux tensions d'approvisionnement anticipées dans la prochaine décennie. Car le SEQUE est à un tournant : après quinze ans de surplus, il entre dans une phase de rareté, à mesure que le plafond d'émissions se réduit de 4,3 % par an.

Pour autant, la mesure reste délibérément limitée, les paramètres clés du mécanisme restant inchangés. Comme l'indique le commissaire au Climat Wopke Hoekstra, il s'agit avant tout de « renforcer la résilience de l'ETS face à la volatilité ». Ce n'est là que le premier acte d'un agenda de réforme particulièrement dense. Dès après Pâques, la Commission européenne lancera la mise à jour des « valeurs de référence » déterminant les quotas de CO<sub>2</sub> gratuits accordés aux industriels. Une perspective qui inquiète les industries énergivores, qui réclament un gel de ces seuils, redoutant fermetures d'usines et surcharge pour les fabricants. Car si le plafond global de quotas se réduit chaque année pour contraindre les industriels à décarboner, l'UE a parallèlement mis en place un système d'allocations gratuites pour

accompagner les secteurs les plus exposés dans leur transformation, une sorte d'amortisseur social du marché carbone.

Progressivement rognés eux aussi, ces quotas gratuits devaient disparaître d'ici à 2034. Mais face à la grogne des industriels, Ursula von der Leyen a promis d'examiner leur possible prolongation.

### Obstacle politique

Enfin, c'est en juillet que se jouera l'acte principal avec la révision complète du SEQUE, alignée sur le nouvel objectif européen de -90 % d'émissions d'ici à 2040. Elle prévoira forcément un ralentissement du rythme annuel de réduction du plafond d'émissions, pour éviter que les quotas ne tombent à zéro dès 2039. Bruxelles entend aussi ouvrir le système aux crédits carbone internationaux jusqu'à 5 % des obligations de conformité, offrant ainsi une bouffée d'oxygène aux industriels européens. La révision devrait enfin intégrer des captations carbone et des émissions négatives dans le SEQUE, une brique indispensable si l'UE veut tenir son objectif de neutralité climatique en 2050. Et les paramètres fondamentaux de la réserve de stabilité (taux d'absorption, seuils de déclenchement) seront eux aussi remis sur la table. Reste l'obstacle politique. La proposition doit encore franchir la procédure de codécision entre le Parlement européen et les Vingt-Sept, un parcours semé d'embûches. L'Italie et la Slovaquie ont récemment réclamé la suspension du SEQUE, quand un front nordique et ibérique, dont la France et l'Espagne, défend bec et ongles l'intégrité du système.

Bruxelles a, pour l'heure, évité le pire. Mais les prochains mois seront décisifs pour le marché carbone européen comme pour la crédibilité de la politique climatique de l'Union tout entière. ■

BOUYGUES

Donnons vie au progrès

## Convocation à l'assemblée générale mixte de Bouygues

LE 23 AVRIL 2026 À 15H

Mesdames et Messieurs les actionnaires de Bouygues, l'assemblée générale mixte se tiendra à Challenger, 1 avenue Eugène Freyssinet, 78061 Guyancourt.

L'assemblée générale sera retransmise en direct et sera également disponible en différé sur le site internet de la Société [www.bouygues.com](http://www.bouygues.com)

L'avis de réunion comportant l'ordre du jour et le texte des projets de résolutions présentés par le conseil d'administration à cette assemblée générale a été publié au Bulletin d'Annonces Légales Obligatoires (BALO) le 9 mars 2026. Les modalités de participation à l'assemblée générale, l'ordre du jour et les projets de résolutions définitifs figurent dans l'avis de convocation publié au BALO ce jour.

Toutes les informations relatives à l'assemblée générale sont disponibles sur le site internet de la Société : [www.bouygues.com](http://www.bouygues.com)

à la rubrique Investisseurs/Investir dans Bouygues/Assemblée générale.

Nous vous invitons à la consulter régulièrement.

Retrouvez l'intégralité du communiqué et des résultats sur [bouygues.com](http://bouygues.com)  
Relations investisseurs : [investors@bouygues.com](mailto:investors@bouygues.com)  
@GroupeBouygues @Groupe Bouygues

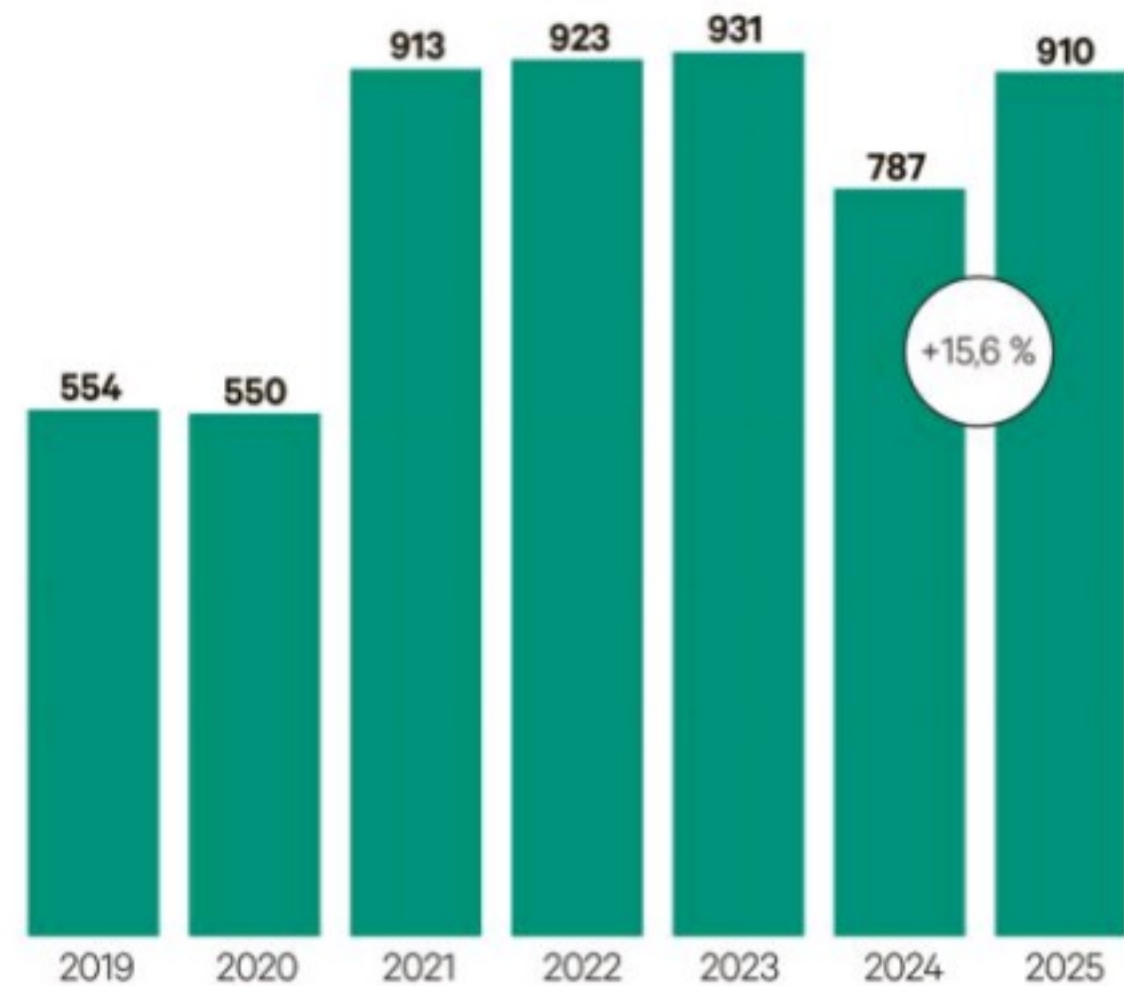
Crédit photo : ©Alyx



# Decathlon rêve d'une clientèle de 2 milliards de personnes d'ici à dix ans

La rentabilité de Decathlon se renforce à nouveau en 2025

En millions d'euros



\* LES ÉCHOS \* / SOURCE : DECATHLON / PHOTO : HANS LUCAS-AFF

## SPORT

Le groupe a réalisé 16,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2025, en hausse de 4 %.

Il veut multiplier par six sa base de clients grâce au développement de franchises.

Julia Lemarchand

« En 2025, nous voulons impacter positivement avec le sport plus de 2 milliards de personnes dans le monde, avec un point d'étape en 2030 à 1 milliard », affiche, conquérant, Javier Lopez, directeur général de Decathlon, depuis le « campus » près de Lille, siège historique du groupe de la famille Mulliez. L'enseigne, qui fête ses 50 ans cette année, compte aujourd'hui entre 250 et 300 millions de clients inscrits dans ses bases. La marche est donc haute.

Mais le nouveau patron, nommé il y a tout juste un an, n'a pas peur de « rêver grand », en tirant les rênes d'un Decathlon ragaillard. En 2025, le chiffre d'affaires s'élève à 16,8 milliards d'euros avec 1.902 magasins dans le monde (+123), soit une croissance de 4 % des revenus (à taux de change constants). Si l'on prend en compte les ventes en ligne de sa

marketplace, le volume d'affaires atteint même 20,7 milliards d'euros.

Plus que ses résultats commerciaux, c'est la performance opérationnelle de l'enseigne qui se remarque : l'Ebitda (bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement) bondit de 21 % à 1,8 milliard d'euros. L'optimisation des dépenses opérationnelles est une priorité pour le groupe. Sa rentabilité globale enregistre une nette amélioration (+16 %), à 910 millions d'euros. « La France joue un rôle contributeur à ce chiffre », précise Javier Lopez. Si l'Europe génère encore la moitié du chiffre d'affaires (près d'un quart seulement pour la France), « le reste du monde pousse très fort, en particulier l'Asie-Pacifique, où sont enregistrées nos plus fortes croissances. L'Inde et la Chine continuent d'être parmi nos marchés prioritaires », explique le dirigeant.

### Ouvertures de magasins

Pour nourrir ses ambitions mondiales, celui qui compte vingt-sept ans de maison annonce miser de plus en plus sur la franchise. Sur 80 pays, 20 ont été ouverts avec des partenaires franchisés, dont l'Uruguay et le Panama parmi les derniers pays lancés. La conquête de nouveaux territoires se fera aussi en France par la franchise. Actuellement, seulement 5 magasins sur 324 dans l'Hexagone suivent ce modèle. Son réseau est environ deux fois moins maillé que son

challenger Intersport, qui a cependant de plus petites surfaces. « Nous ne nous fixons pas d'objectif, mais nous allons fortement accélérer en franchise dans les petites villes et en montagne », avec un potentiel estimé de 200 boutiques, partage de son côté Bastien Grandgeorge, directeur général France.

De manière générale, les ouvertures de magasins, qui ont repris en France en 2024, vont se poursuivre. Sept sont prévues cette année en ville, à Annecy, Paris et Lyon notamment. On trouvera, dans ces magasins de proximité, des concepts consacrés à des sports jugés prioritaires comme le running, les « très bonnes ventes » du nouveau magasin bordelais 100 % dédié à cette pratique soutenant cette stratégie.

En France, la dynamique commerciale est à nouveau positive en 2025, après une année de plat en 2024. Les ventes atteignent 4,84 milliards d'euros, soit 1,56 % de croissance, alors que le marché affiche sa plus mauvaise année depuis dix ans (hors Covid) à -0,3 %, selon Union Sport & Cycle. Avec sa marketplace, dans laquelle Decathlon a investi 50 millions l'an dernier, le volume d'affaires frôle la barre des 5 milliards. Le site Decathlon.fr attire chaque mois 11 millions de visiteurs uniques et constitue l'un des vecteurs de croissance stratégique pour le groupe.

C'est surtout la politique agressive de baisse des prix qui a payé en

France : le distributeur a retrouvé une hausse de ses volumes de vente (+1,4 %). En 2025, deux vagues de baisse ont été appliquées avec plus de 1.000 produits concernés. « Nous prévoyons d'investir à nouveau 11 millions d'euros cette année dans les prix, nous démarrons notre seconde vague de baisse cette année, avant deux autres en mai et en septembre », précise Bastien Grandgeorge.

### Le système Visio-Store

Parallèlement, le groupe investit dans ses magasins : 69 millions d'euros l'an dernier. « Trois quarts de son parc est désormais au meilleur standard de Decathlon », indique le patron français, qui compte finir ce chantier cette année.

Ces investissements sont financés en partie par un « stretching » des coûts, mais aussi par de nouvelles lignes de business en forte croissance tels les produits reconditionnés et la location de vélos pour enfants. Ainsi, le vélo électrique i-actif 100, loué pour 45 euros par mois avec assurance, a trouvé 5.800 abonnés mensuels en à peine six mois.

Sur les services, le système Visio-Store lancé en avril dernier se montre aussi prometteur : il permet de bloquer un créneau de trente minutes avec un vendeur en ligne. Il a permis d'effectuer plus de 2.300 rendez-vous pour présenter des tentes, des chaussures de running et, surtout, des vélos. Le taux de transformation est en moyenne de 50 %.

## Le groupe teste le développement d'enseignes spécialisées

Le distributeur d'articles de sport nordiste Decathlon ouvre le troisième magasin dédié à sa marque de vélo haut de gamme et vise la dizaine d'ici à la fin de l'année.

Nicole Buyse

— Correspondante à Lille

Et de trois pour Van Rysel, la marque de vélo haut de gamme de Decathlon lancée en 2019, que l'enseigne qualifie « de cyclisme haute performance ». Après avoir ouvert à Londres, au sein du magasin de Surrey Quays, il y a tout juste deux ans, puis un an plus tard, au sein de celui du B'twin Village à Lille, Van Rysel a lancé fin mars son troisième magasin au sein du Decathlon de Paris CNIT La Défense.

Il ne s'agit pas d'un corner, mais bien d'une boutique avec ses murs et ses couleurs, son merchandising propre et des vendeurs spécifiquement formés. Le concept du magasin désormais validé, Decathlon a décidé d'appuyer sur le pédalier et de le dupliquer. L'enseigne détenue majoritairement par la famille Mulliez compte en avoir entre 8 et 10 d'ici à la fin de l'année. La prochaine ouvrira à Zurich en Suisse d'ici à dix jours, puis suivra une cinquième en Allemagne.

### Un service de bike-fitting

D'une surface de 300 à 400 mètres carrés, ce magasin se partage entre un espace de vente avec tous les produits de la marque. Cela va du casque aux chaussures en passant par des vêtements, et bien sûr les vélos avec toute la gamme : endurance, race, cyclo-cross, triathlon, vélos de route ou encore gravel. Les prix montent jusqu'à 9.000 euros.

L'offre est complétée avec des produits de marques partenaires, que ce soit pour les pneus (Michelin, Continental) ou l'électronique (Garmin pour les compteurs et GPS). Il y a aussi un corner Zwift, application de cyclisme en salle pour home trainer, avec laquelle Van Rysel est en partenariat.

Enfin, sur un quart de la surface est déployé un atelier pour l'entretien et les réparations. Il propose

aussi un service de « bike fitting pour régler le vélo à son utilisateur, que ce soit en termes de hauteur de tige de selle, de longueur de potence ou de manivelle », explique Nicolas Pierron, directeur de la marque Van Rysel chez Decathlon. Un espace est également prévu pour des échanges et partages pour voir une course ou rencontrer des membres des équipes professionnelles partenaires. Decathlon a décidé de lancer ce concept spécialisé, car cela « correspond à une attente de nos clients : avoir un lieu premium où ils se sentent bien », justifie Nicolas Pierron.

« Quand on investit dans ce type de produit, on attend aussi un service et un lieu d'accueil », ajoute-t-il, soulignant aussi l'importance de l'aspect communautaire. Et c'est, selon lui, un vrai succès car « depuis un an, nous avons une progression à deux chiffres sur ces boutiques ».

Le choix du CNIT La Défense ne doit rien au hasard. « Il y a à proximité des lieux de pratiques iconiques, souligne le dirigeant, que ce soit la vallée de la Chevreuse ou l'hippodrome de Longchamp, deux endroits où beaucoup de groupes font du vélo. Les premiers chiffres de la boutique depuis son ouverture sont hyper encourageants. »

En créant des marques, comme Kiprun en running, Van Rysel pour le vélo ou encore en reprenant Simond, pour la montagne, « l'objectif est d'aller chercher un public qui n'était pas forcément présent dans les magasins Decathlon », commente Nicolas Pierron, évoquant « tous les passionnés de vélo, du débutant au professionnel, une marque qui offre des produits ultra-techniques restant accessibles, dans l'ADN de Decathlon ». ■

« Depuis un an, nous avons une progression à deux chiffres sur ces boutiques. »

NICOLAS PIERRON  
Directeur de la marque  
Van Rysel chez Decathlon

# Stage Entertainment France vise un second théâtre à Paris

## SPECTACLE VIVANT

La filiale du groupe néerlandais, qui s'adjuge 20 % des entrées des théâtres privés de la capitale, veut promouvoir le modèle « Broadway-sur-Seine ».

Martine Robert

« Le Roi Lion » affiche sa sixième saison au théâtre Mogador, avec déjà 3,5 millions de spectateurs : inédit dans le paysage culturel !

Stage Entertainment France, propriétaire de ce temple de la comédie musicale style « Broadway-sur-Seine », fête ses vingt ans. La filiale du groupe néerlandais Stage Entertainment a réussi son pari de convertir le public français aux

« musicals » anglo-saxons. « Quand nous sommes installés dans cette salle de 1.600 places, on nous laissait peu d'espoir. La mode était aux comédies musicales à la française tournant dans des Zénith et Arenas, avec des artistes plutôt chanteurs que danseurs, interprétant des mélodies pop-rock reprises en boucle sur les radios », rappelle Laurent Bentata, à la tête de Stage Entertainment France.

### Un pari risqué

Vingt ans plus tard, le modèle de la comédie musicale sédentaire comme à West End (Londres) s'est affirmé à Paris. Avec simultanément, cette année, « La Cage aux Folles » au Châtelet, « Les Démonelles de Rochefort » au Lido, « Le Roi Lion » à Mogador, « Chicago » au Casino de Paris et « Les Producteurs » au Théâtre de Paris.

« C'est un genre qui gagne des parts de marché en France, pays où est né

l'opérette, son ancêtre. C'est le fruit du travail mené par Stage mais aussi par Jean-Luc Choplin, qui dirigeait le Châtelet et est aujourd'hui au Lido, lui programmant des versions anglophones, nous des adaptations francophones », souligne Laurent Bentata. A ce jour, Stage France a reçu 6,5 millions de spectateurs sur quinze titres avec un remplissage moyen de 71 %, et obtenu huit Molières.

Produire une comédie musicale est un pari risqué, en raison de coûts élevés – 2 à 7 millions pour les productions Stage. « C'est pourquoi nous nous inscrivons dans un marathon, pas dans une demi-saison comme c'est l'usage dans les théâtres. Il nous faut quatre à cinq mois d'exploitation pour atteindre le point mort », poursuit le dirigeant. Ce qui justifie des prix élevés, couvrant les coûts des décors, des costumes faits dans les ateliers de Mogador, des musiciens live, de la troupe sur scène... « Le Roi Lion » mobilise ainsi 51 artistes.

La maison mère, Stage Entertainment, est présente depuis plus de trente ans sur ce créneau. Créé par le fondateur d'Endemol, Joop van den Ende, qui a fait fortune avec ses émissions télévisées, le groupe a gagné sa notoriété en montrant ses comédies musicales sur le petit écran. Racheté en 2012 par le fonds CVC puis en 2023 par Advance, une entreprise familiale qui détient en Europe « Vanity Fair », « Vogue », « GQ », Eurosport ou Discovery, il réalise un chiffre d'affaires de 500 à 600 millions d'euros par an. Il gère seize théâtres : dix en Allemagne, deux en Espagne (un troisième est en construction dans un ancien cinéma Imax), deux aux Pays-Bas, un en Italie et un en France.

« Nous sommes propriétaires ou locataires, pour maîtriser notre programmation. Stage est, avec tous ces lieux, la troisième place forte mondiale pour la comédie musicale, avec 7 millions de spectateurs par an,

derrière les 12 millions de Broadway et les 15 millions de West End, pointe Laurent Bentata. La France est le pays sur lequel le groupe a envie de se développer car nous y avons fait nos preuves et nous aimerions trouver un second théâtre. »

### Merchandising anglo-saxon

Ainsi, Stage Entertainment France a désormais plusieurs types de spectacles qui tournent en même temps sous diverses formes : des licences pour répliquer les versions anglo-saxonnes des comédies musicales, comme « Le Roi Lion » ou « Chicago » ; des adaptations qui proposent de nouveaux décors, costumes et racontent l'histoire un peu différemment, comme « Les Producteurs » mis en scène par Alexis Michalik.

Ce dernier a dû contacter l'auteur, Mel Brooks, pour faire valider ses modifications. « Nous avons coproduit ce spectacle avec Fimalac, et

adapté le budget à une jauge plus petite – 1.000 places au Théâtre de Paris –, soit 800.000 euros. Nous avons accueilli 300.000 spectateurs, deux fois plus que prévu, et réfléchissons à une tournée », se félicite Laurent Bentata.

Stage Entertainment France représente à lui seul plus de 20 % des entrées du théâtre privé à Paris, ainsi que 350 fiches de paie sur ses trois spectacles à l'affiche. « Par la taxe que nous acquitons sur la billetterie, nous permettons à beaucoup de petites compagnies de se développer », note le directeur général.

Stage est aussi le leader des théâtres privés dans l'optimisation et la diversification de ses revenus. Mogador reçoit environ 80 événements par an (assemblées générales, lancement de produits, séminaires, remises de prix...), se loue aussi pour des spectacles jeune public et décline un merchandising digne des Anglo-Saxons. ■

# Le paysage du lobby pharmaceutique français vole en éclats

## PHARMACIE

Un mois après le lancement de « MedFrance », le syndicat des laboratoires français de médicaments matures, les laboratoires innovants créent eux aussi leur syndicat.

Myriam Chauvot

Terminé, le syndicat unique qu'était le Leem. En quelques semaines, celui-ci a volé en éclats et donné naissance à trois syndicats. Et bientôt quatre. A un an de l'élection présidentielle, chacun fourbit ses armes pour mieux se faire entendre. Les laboratoires français innovants, Sanofi en tête, ont présenté ce jeudi « Initiative Pharma », le troisième dans l'ordre d'arrivée, qui s'ajoute à la création, il y a un mois, de « MedFrance », le syndicat des laboratoires français spécialisés dans les médicaments matures et la santé familiale.

En janvier, nombre d'acteurs français avaient fait sécession, jugeant que le Leem représentait davantage les intérêts des grands laboratoires étrangers que ceux des laboratoires produisant en France.

### Valoriser l'innovation

Comme MedFrance, Initiative Pharma, fondé par Sanofi, Guerbet, Ipsen, LFB, Pierre Fabre, Servier et Théa, réunit ceux qui produisent en France mais ses membres font de la R&D et il va défendre l'innovation française. Le syndicat espère trouver ses locaux dans les prochaines semaines et le recrutement d'une équipe de trois permanents est en cours. Déjà, deux nouveaux adhérents l'ont rejoint, le spécialiste français des antidotes Serb et l'italien Chiesi, qui a un site de production à la Chaussée-Saint-Victor (Loir-et-Cher), tandis que France Biotech s'y associe.

Le nouveau-né est un gros bébé. « Initiative Pharma représente plus de 50 % des emplois industriels directs du secteur en France et 70 % des investissements en R&D, soit 4 milliards d'euros », souligne Charles Wolf, directeur France de Sanofi. Celui-ci assure pour un an la présidence tournante, épaulés de deux vice-présidents, Pierre Boyer (Servier) et Vincent Guiraud-Chaumeil

(Pierre Fabre), et un trésorier, Ivan Perrichon (Théa). Objectif : redresser la barre en obtenant des pouvoirs publics qu'ils valorisent et privilégient les médicaments conçus et/ou produits en France (notamment dans les appels d'offres hospitaliers), plutôt que de leur imposer les mêmes prix et délais d'autorisation que les médicaments chinois ou indiens. Car faute d'avoir défendu son industrie, « la France décline. Il y a quinze ans, elle était le premier producteur pharmaceutique européen, aujourd'hui elle n'est plus que le cinquième », rappelle Ivan Perrichon. « Sur le total des produits innovants approuvés par l'Europe de 2020 à 2025, seuls 9 % sont produits en France contre 24 % en Allemagne », renchérit Charles Wolf.

### Une programmation sur cinq ans

Initiative Pharma réclame par ailleurs la création d'une enveloppe budgétaire pour les médicaments innovants, et une loi de programmation de la politique en santé sur cinq ans intégrant la stratégie industrielle et la politique de R&D pour « établir un cap clair et stable » donnant la visibilité nécessaire pour investir en France.

Les laboratoires réclament que l'innovation en France soit mieux valorisée, reste à savoir où trouver l'argent... et comment mesurer l'innovation. Initiative Pharma souligne la lenteur de la France (500 jours en moyenne) à prendre en charge les médicaments innovants approuvés par l'Europe. Et par ailleurs, « 40 % des nouveaux médicaments ne sont pas disponibles en France », rappelle Charles Wolf.

En France, il appartient à la Haute Autorité de Santé (HAS) d'évaluer ce qu'apporte un nouveau médicament par rapport à ceux existant et cela conditionne son prix. S'il n'est pas jugé meilleur que l'existant, le laboratoire n'aura pas le prix de remboursement espéré et renoncera à le vendre en France. Cela représente une part significative des 40 % de médicaments non disponibles dans l'Hexagone.

Or la HAS peut être parfaitement fondée quand elle juge qu'un nouveau médicament n'apporte rien à l'existant. Car nouveau ne signifie pas forcément meilleur. Régulièrement, des études en vie réelle observent qu'une partie significative des nouveaux médicaments ne sont en réalité pas meilleurs que ceux déjà utilisés. Par exemple, certains nouveaux anticancéreux n'ont pas augmenté la survie des patients.

Dans le passé, les pouvoirs publics français ont reconnu des couacs dans l'évaluation quand il s'agit de maladies rares sans traitement, où le nouveau médicament n'a pas de comparateur. Ce sera probablement le domaine dans lequel le nouveau syndicat aura le plus de chances d'obtenir un changement de méthode pour une meilleure reconnaissance de l'innovation.

Pour le reste, vu l'état des finances publiques, Initiative Pharma va devoir jouer serré. D'autant que le 15 avril prochain sera aussi lancé officiellement, « Alma » (l'Alliance des Médicaments Abordables). C'est ainsi que se rebaptise le syndicat des génériques, le Gemme (« Générique MÈme Médicament ») pour mieux représenter ses adhérents non génériques, mais faisant des médicaments matures peu chers.

Ce sera... le quatrième acteur du paysage syndical français. Et ses membres voient d'un mauvais œil la part grandissante des médicaments innovants dans les dépenses de santé, craignant un dérapage de la dépense à leur détriment. ■



Les membres du nouveau syndicat Initiative Pharma représentent plus de 50 % des emplois industriels directs du secteur pharmaceutique en France et 70 % des investissements en R&D.

## Les nanoparticules de Nanobiotix veulent doper les traitements du futur

La biotech française Nanobiotix déploie son concept unique de nanoparticules. Injectées, elles amplifient les effets de la radiothérapie, rendent plus efficaces les thérapies innovantes et améliorent le fonctionnement des neurones dans la maladie d'Alzheimer.

Les nanoparticules de la biotech française Nanobiotix se frayent un chemin dans les traitements de demain. Cette semaine sont parus de nouveaux résultats montrant l'efficacité de ces nanoparticules, capables, une fois injectées dans la tumeur cancéreuse, d'amplifier les effets d'une radiothérapie. Dans le cancer du poumon localement avancé, cinq des sept patients ayant reçu l'injection de nanoparticules amplificatrices avant leur traitement ont vu leur tumeur se réduire, soit un taux de succès bien supérieur aux 40 % à 50 % habituels.

En 2023, Nanobiotix avait cédé la licence de cette nanoparticule

au laboratoire américain Johnson & Johnson (J&J). Elle avait affiché dès 2024 des résultats probants dans les cancers de la tête et du cou. Cette fois, avec le cancer du poumon, elle s'attaque à un marché aux besoins particulièrement importants. De nouveaux résultats sur 120 patients sont attendus début 2027.

### Jouer les leurres

Ce partenariat avec J&J avance, avec 2,6 milliards d'euros de paiements d'étapes à la clé pour Nanobiotix si le succès est au rendez-vous, sans compter des royalties de 10 % à 20 % selon l'importance du futur chiffre d'affaires de J&J. « Nous avons déjà perçu environ 80 millions d'euros. Si tout se passe bien, nous aurons 200 millions supplémentaires sur 2027 et 2028 », précise le cofondateur et dirigeant de Nanobiotix, Laurent Lévy. En attendant, la biotech avait 53 millions d'euros de trésorerie fin 2025, ce qui lui donne de la visibilité jusqu'à 2028, selon les résultats annuels qu'elle a présentés.

Désormais, Nanobiotix développe son concept de nanoparticules sur d'autres fronts, hors J&J, en oncologie mais pas seulement. « Nombre de traitements innovants, comme les thérapies cellulaires ou l'ARN messenger par exemple, ont des composants que le foie ne reconnaît pas et il fait barrage, empêchant ces thérapies de fonctionner correc-

**Son cours a encore grimpé de 12 % mercredi et de 48 % depuis janvier.**

tement », explique Laurent Lévy. Nanobiotix développe donc une nanoparticule (baptisée « Nanoprimer ») qui joue le rôle de leurre et « occupe » le foie pour qu'il oublie la thérapie et la laisse passer sans encombre. Dans ce rôle de leurre, « de nouveaux résultats d'essais pré-cliniques seront communiqués d'ici l'été sur l'efficacité du produit associé à différents types de thérapies », indique Laurent Lévy. Cela pour-

rait changer la donne pour de nombreux traitements.

L'autre usage testé est de pallier les effets des maladies neurodégénératives (Alzheimer, Parkinson etc.). « Le cerveau est un circuit électrique. Quand les neurones communiquent mal, ou de façon asynchrone, l'objectif est que les nanoparticules facilitent la circulation électrique et aident les neurones à communiquer entre eux. Lors de tests précliniques sur animaux, on a mesuré un retour à un meilleur fonctionnement cognitif », explique Laurent Lévy.

La route reste longue, mais en décembre, Nanobiotix est entré au SBF120. Son cours a encore grimpé de 12 % mercredi et de 48 % depuis janvier. Cela alimente les rumeurs spéculatives de rachat par un géant pharmaceutique. Reste que ses fonds actionnaires n'ont guère intérêt à vendre maintenant. « Nanobiotix est dans une phase de croissance. Nous sommes en train d'amener aux patients une nouvelle classe d'outils thérapeutiques uniques au monde », souligne Laurent Lévy. — M. C.

## Après le Wegovy oral, un coupe-faim de Lilly arrive sur le marché américain

Le coupe-faim oral de Lilly a reçu l'autorisation de commercialisation outre-Atlantique. Il va concurrencer le Wegovy oral du danois Novo Nordisk, tandis que les formules injectables sont appelées à perdre du terrain dans le traitement de l'obésité.

Finies les piqûres, le marché de l'obésité se tourne résolument vers les pilules. Après le Wegovy en version orale du danois Novo Nordisk, qui a été lancé outre-Atlantique en décembre 2025, c'est au tour de l'américain Eli Lilly d'obtenir le feu vert des Etats-Unis pour mettre sur le marché une pilule coupe-faim. Baptisé Foundayo, c'est un comprimé quotidien qui codétera moins cher que son actuel traitement injectable (le Mounjaro-Zep-

bound), puis qu'il sera commercialisé à 149 dollars la boîte mensuelle dans son dosage le plus faible. Le prix ira jusqu'à 349 dollars pour le dosage le plus élevé.

### Contraintes de posologie

Le feu vert des autorités américaines a fait grimper de plus de 4 % le cours de Bourse de Lilly outre-Atlantique, car l'appétit des Américains est visiblement fort pour les versions orales. Sur ses trois premiers mois de commercialisation, le Wegovy oral de Novo a connu un lancement très dynamique aux Etats-Unis, où il excède déjà les 600.000 prescriptions pour une population sous traitement d'environ 400.000 personnes. Lilly, en retard de plusieurs mois sur son rival danois, va maintenant devoir rattraper le terrain perdu sur ce nouveau créneau de l'obésité.

Ce ne sera pas évident car le Wegovy oral est aussi peu cher (150 dollars par mois la dose d'initiation), et fait perdre un peu plus de poids que le Foundayo selon les essais cliniques : -13,6 % en moyenne en 64 semaines, contre -12 % en 72 semaines respectivement.

### 100 milliards en 2030

Mais la pilule de Lilly a d'autres atouts : Lilly fait valoir que Foundayo peut être prise n'importe quand dans la journée, il n'y a pas de contraintes de posologie à distance des repas ou boissons tandis que le Wegovy oral doit être pris le matin au minimum 30 minutes avant de manger ou de boire. Sa pilule a les mêmes indications : les personnes obèses ou en surpoids et souffrant de comorbidités liées à l'obésité (hypertension, etc.). Son cœur de cible n'est toutefois pas les

obèses sévères, car le traitement Zepbound injectable une fois par semaine reste plus efficace. En essai clinique, il affiche une perte de poids moyenne de plus de 20 % contre 12 % pour Foundayo. Mais Lilly estime que neuf Américains sur dix éligibles à un traitement de l'obésité ne se sont pas encore lancés et ce sont ceux-là que le laboratoire espère capter avec sa pilule, moins intimidante qu'une injection.

Cela devrait continuer à faire grossir le marché des antidiabétiques coupe-faim GLP-1, dont les analystes prédisent qu'il excédera les 100 milliards de dollars de ventes annuelles pour la seule indication obésité à horizon 2030. L'an dernier, Lilly a écoulé pour 36,5 milliards de dollars de Mounjaro-Zepbound et au total, en y ajoutant les ventes de Novo, le marché mondial frôlait les 70 milliards. — M. C.

### ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DE REXEL

Les actionnaires de la société Rexel sont informés que l'Assemblée générale mixte se tiendra au Châteauform' City George V - 28, avenue George V - 75008 Paris, le mercredi 22 avril 2026 à 10h30.

Les actionnaires au porteur peuvent se procurer le dossier de convocation auprès de leur intermédiaire financier.

Les actionnaires au nominatif sont convoqués par lettre individuelle ou par voie électronique pour ceux qui ont choisi ce mode de communication. Les documents et renseignements concernant l'Assemblée générale sont tenus à la disposition des actionnaires dans les conditions prévues par la réglementation et la loi en vigueur et sur le site [www.rexel.com](http://www.rexel.com).

Les actionnaires peuvent également participer en renvoyant leur formulaire unique de vote par correspondance et par procuration, au plus tard le **lundi 20 avril 2026 à midi**.

Les actionnaires ont la possibilité de voter par Internet, via le site de vote électronique sécurisé VOTACCESS et ce jusqu'au **mardi 21 avril 2026 à 15h00**. Les actionnaires au nominatif peuvent y accéder via le site [www.sharinbox.societegenerale.com](http://www.sharinbox.societegenerale.com) et les actionnaires au porteur peuvent y accéder via le portail Internet de leur établissement teneur de compte. Les modalités de vote sont disponibles sur le site [www.rexel.com](http://www.rexel.com) (Assemblée générale).

Pour toute question : 02 51 85 87 89  
Documentation disponible sur le site :  
[www.rexel.com](http://www.rexel.com), rubrique Investisseurs

rexel

un monde d'énergie

# Champion des « dupes », Dossier passe sous pavillon américain

LUXE

Le producteur américain des fragrances à petits prix qui s'inspirent des grandes marques est cédé par le fonds français Otium à un capital investisseur de San Francisco.

Philippe Bertrand

Comment éclore sur un terrain mouvant. Dossier, la fine fleur des parfums « inspirés de », est revendu moins de dix ans après sa création par le fonds d'investissement Otium du milliardaire français Pierre-Edouard Stérin. American Pacific Group, société de capital-investissement basée à San Francisco, reprend le spécialiste des dupes pour un nouveau développement.

Les parties ne donnent pas de chiffres. Les experts estiment que Dossier a dépassé la barre des 100 millions de dollars de chiffre d'affaires. « Cette transaction constitue une sortie majeure pour Otium, avec un multiple supérieur à 50 sur notre investissement », affirme dans le communiqué Aurélie Pasquet Bessière, associée chez Otium. « Nous restons au capital de la société dans laquelle nous avons réinvesti », indique-t-elle aux « Echos », sans plus de précisions.

Les dirigeants d'Otium voient dans la transaction la validation de leur politique d'incubation, qui consiste à faire fleurir une entreprise avec un entrepreneur à partir d'une bonne idée qui fait office de petite graine. Dossier, installé à New York, est né sur le Net et a grandi dans les Walmart américains, où il est le premier vendeur de parfum. La marque est aussi référencée chez Target, l'autre grande chaîne de supermarchés des Etats-Unis.

« Comment Dossier a construit un empire du parfum de 100 millions de dollars en vendant des dupes de luxe à 29 dollars », résume une vidéo postée sur YouTube par Zipchat AI, un agent d'intelligence artificielle. « Dupes », « 29 dollars » : le petit film exhale les notes de tête du succès de Sergio Tache, le fondateur et direc-



Avec ses parfums « inspirés de » grandes marques, les experts estiment que Dossier a dépassé la barre des 100 millions de dollars de chiffre d'affaires en vendant des fragrances à 29, 39 ou 49 dollars.

teur général de Dossier. « J'ai créé Dossier en 2019 à partir d'une conversation menée en 2018 avec Pierre-Edouard Stérin », raconte le Roumain élevé en Belgique, titulaire d'un MBA de Wharton, puis établi à New York comme banquier à la Deutsche Bank avant de se laisser séduire par le fumet de l'entrepreneuriat. L'idée a été de faire pousser un bouquet de senteurs premium (150 aujourd'hui) accessibles à tous car vendues 29, 39 ou 49 dollars le flacon. Une réaction à la flambée des prix des fragrances de marques. « La jeune génération ne porte plus un seul parfum, ajoute l'entrepreneur. Elle veut se constituer une garde-robe de parfums, et le prix bas le permet. »

C'est le pilier « 29 dollars » de la stratégie. Le pilier « dupe », c'est la création de jus, produits aux Etats-Unis à partir de concentrés élaborés à Grasse, qui s'inspirent de parfums

de grandes marques ou de créateurs. Dans le luxe, le dupe sent la contrefaçon mais n'en est une que lorsqu'il copie un dessin ou une pièce technique. « La fragrance n'est pas protégeable », rappelle Vanessa Bouchara, avocate en droit de la propriété intellectuelle.

Pied de nez

« Un parfum ne peut pas être protégé comme une œuvre de l'esprit, en raison du manque de formes identifiables », confirmait aux « Echos » en 2025 le célèbre nez Francis Kurkdjian. En France, le tribunal judiciaire de Paris a condamné en 2023 au pénal pour contrefaçon, après une plainte de la Fédération des entreprises de la beauté, l'espagnol Equivalenza qui affichait sur son site un tableau de concordances entre ses senteurs « inspirés de » et les parfums qui les inspiraient.

Dossier ne commet pas l'erreur. Aux Etats-Unis, la société revendique, devant ses boutiques et sur la Toile (à l'adresse Dossier.co) les correspondances exactes entre ses produits et ceux des marques. Pas en Europe où les inspirations ne sont pas en odeur de sainteté. Le site Dossier.eu renvoie habilement sur l'encyclopédie du parfum Fragrantica.

Appuyé par un nouvel actionnaire, avec toujours Sergio Tache à la barre des pulvérisateurs, Dossier va entrer au Mexique et chez Boots en Grande-Bretagne. La marque enrichit aussi une gamme de créations maison baptisée « Dossier Originals ». Un pied de nez à l'histoire du parfum. Au XVIII<sup>e</sup> siècle, les producteurs d'eau de Cologne se plagiaient entre eux. Ceux qui méritaient vraiment l'appellation apposaient le label Original sur leurs flacons... ■

## Kiloutou accélère à l'international avec une acquisition en Irlande

SERVICES

Le numéro trois de la location de matériel en Europe acquiert la société irlandaise KDM Hire.

Cette dixième opération de croissance en quinze mois lui permet de compter un septième pays d'implantation en dehors de l'Hexagone.

Nicole Buysse

—Correspondante à Lille

Kiloutou poursuit ses emplettes à l'international. Le numéro deux français de la location de matériel et numéro trois en Europe a annoncé, jeudi, avoir fait l'acquisition de KDM Hire en Irlande, mettant ainsi le pied dans un nouveau pays en Europe. Il réalise par la même occasion sa dixième opération de croissance externe en quinze mois.

Créé en 1990 et installé à Cookstown, KDM Hire, présent à Belfast,

Dublin et Cork, a réalisé un chiffre d'affaires de 42 millions d'euros en 2025, avec 250 salariés à travers sept agences. Ce multispécialiste qui compte un parc de 10.000 équipements apporte à Kiloutou son expertise dans la construction modulaire (les bases vie), la production d'énergie, le levage et la manutention.

Un marché porteur

« Le marché irlandais est porté par d'importants plans d'investissements publics dans les infrastructures et par une demande croissante dans les secteurs de l'énergie et des data centers », explique Kiloutou dans son communiqué. Après l'Espagne, où la société a fait cinq acquisitions depuis 2024, l'Italie, le Portugal, l'Allemagne, le Danemark et la Pologne (premier pays où elle s'est exportée en 2013), l'Irlande est le septième qu'investit Kiloutou en Europe en dehors de la France. Et « c'est quasiment deux pays en plus, puisque KDM est présent à la fois en Irlande du Nord et en République d'Irlande », précise Olivier Colleau, président exécutif de Kiloutou.

« Cela va porter à 43 % la part de notre chiffre d'affaires international, contre 41 % en 2025 et 18 % en 2021 »,

précise-t-il aux « Echos », se félicitant de l'accélération de cette internationalisation. La société - détenue à 65 % par le fonds HLD et la famille Dentressangle, 15 % par le fondateur, Franky Mulliez, et ses enfants et 20 % par les salariés - a réalisé 1,289 milliard d'euros de chiffre d'affaires, en hausse de 3 % par rapport à 2024.

A la faveur de la présentation du bilan du groupe en début de semaine au sein de son siège social de Villeneuve-d'Ascq, près de Lille, Olivier Colleau avait d'ailleurs confirmé l'objectif de 50 % de revenus à l'international en 2030 et celui de « figurer parmi les trois premiers acteurs dans chacun des pays où nous opérons ». Il vise aussi toujours les 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires total à cette échéance.

L'étranger est un véritable « relais de croissance », confirme Olivier

Colleau à la faveur de cette nouvelle acquisition. Il parle aussi de « diversification » : « en étendant nos bases géographiques, nous sommes moins dépendants ». La conjoncture défère effectivement d'un pays à un autre en Europe. « Aujourd'hui, la France et l'Allemagne n'ont pas une bonne dynamique, alors que l'Europe du Sud va mieux, et l'Irlande aujourd'hui a une économie très portante, avec du potentiel en termes de développement. Cela diversifie nos risques. »

Le chiffre d'affaires de Kiloutou a d'ailleurs plus progressé en 2025 à l'étranger - en hausse de 10 % globalement et +3 % hors acquisition - qu'en France, où il recule de 1 %. « Une relativement bonne année, compte tenu d'un contexte compliqué, notamment dans l'Hexagone », a estimé Olivier Colleau lors de la présentation de ce bilan. Il faisait allusion au marché en berne du BTP et au fait qu'en année électorale, les collectivités retardent leurs projets d'infrastructures.

Les entreprises de construction et de BTP représentent 60 % de la clientèle de la société en France. Kiloutou totalisait avant cette nouvelle acquisition 600 agences, dont 450 en France. ■

mécénat

## La Société Générale persiste et signe à la Philharmonie

MUSIQUE

La Philharmonie et son mécène historique la Fondation Société Générale renforcent leur partenariat pour les trois prochaines saisons.

Martine Robert

Un témoignage de plus de sa fidélité envers la Philharmonie dont elle est partenaire depuis sa création ! La Fondation Société Générale devient mécène principal et s'engage dans une relation encore plus étroite. Slawomir Krupa, directeur général de la banque et président de la fondation, en explique les raisons : « peu d'institutions musicales en Europe portent avec autant de force et de réussite une vision exigeante et inclusive de la culture. La Philharmonie de Paris incarne des valeurs qui me sont chères et que porte la Fondation Société Générale : l'excellence artistique, l'accès de tous à la musique et l'innovation », justifie-t-il.

Balise qui forme les 15-25 ans aux pratiques radiophoniques.

Ce nouveau chapitre de la relation entre la fondation et l'institution s'ouvre à des projets inédits, comme, en 2026-2027, la Chaire Création et Innovation, incarnée par le chef et compositeur Esa-Pekka Salonen, dédiée au croisement entre musique, création artistique, nouvelles technologies et intelligence artificielle.

L'engagement de la banque est d'autant plus précieux pour Olivier Mantei que la pression sur ses ressources propres s'accroît. Sur un budget de 120 millions d'euros, celles-ci représentent environ 45 %, les subventions 55 %. Le mécénat a atteint 7,3 millions l'an dernier, grâce aussi à d'autres fidèles tels la Fondation Bettencourt sur le chant, Aline Furiel-Destezet sur les spectacles, Eurogroup pour l'Orchestre de Paris, ou le fonds Mommessin-Berger notamment pour le financement d'instruments destinés aux enfants.

Saison foisonnante

Autant de mécènes encouragés par une fréquentation record, avec 1,65 million de personnes accueillies en 2025 et un taux de



Société Générale est devenue partenaire fondateur de la Philharmonie en 2015. Photo Prezant Denis/Abaca

Pour Olivier Mantei, président de la Philharmonie, un tel bout de chemin avec un mécène est « rare », « à la fois par sa durée, depuis quarante ans, et par sa transversalité ». « C'est déterminant dans le projet artistique, éducatif et social », précise-t-il.

Construction par étapes

Ce mécénat de la banque a commencé en 2006, par un accompagnement à la Salle Pleyel, confiée alors à la Cité de la Musique. Puis l'entreprise est devenue partenaire fondateur de la Philharmonie en 2015. « Nous sommes fiers d'avoir construit, dans la durée, une relation de confiance et d'ambition partagée et aujourd'hui, de réaffirmer et amplifier ce soutien permettant à la Philharmonie de poursuivre le développement de son modèle musical unique en Europe », poursuit Slawomir Krupa.

La Fondation contribue ainsi à la venue des plus grands orchestres et chefs à la Philharmonie, permettant à Paris de s'affirmer comme une scène majeure de la musique classique mondiale. Elle est aussi le premier mécène des orchestres Démos depuis la création de ce dispositif donnant accès à la pratique musicale à des milliers d'enfants qui en sont éloignés socialement ou géographiquement. Et elle accompagne la

remplissage des concerts de 92,7 %. La billetterie s'est envolée à presque 21 millions d'euros, du jamais vu.

La saison 2026-2027 s'annonce foisonnante avec 450 concerts, trois expositions temporaires (Video Games & Music, Hassan Hajjaj + Acid Arab, Billie Holiday), 12.200 séances éducatives, quatre festivals : Days Off, Jazz à la Villette, Le Petit Grand Festival pour les enfants, et Les Prem's, nouvelle offre de concerts symphoniques debout, pour rajeunir le public.

Et ça marche : les enfants, familles et jeunes représentent 42 % de la fréquentation, d'autant que les moins de 28 ans paient entre 9 et 11 euros le concert. Pour assurer la relève, l'École de la Philharmonie sera aussi lancée à la rentrée : une formation d'un an, gratuite, pour apprendre à « produire et à manager la musique » au sein des équipes de la Philharmonie.

Autant d'initiatives auxquelles la Fondation Société Générale, qui a d'autres engagements dans la musique tels que les prêts d'instruments anciens, les bourses aux jeunes musiciens, le soutien aux ensembles instrumentaux, ne pouvait qu'être sensible. La structure caritative, présente également sur l'éducation et l'environnement, a vu sa dotation sur 2024-2028 croître de 50 %, à 55 millions d'euros. ■

# En attendant Wall Street, OpenAI boucle le plus gros financement de l'histoire

## INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

L'éditeur de ChatGPT a finalisé une levée de fonds record de 122 milliards de dollars.

OpenAI mise sur la croissance de ses revenus auprès des entreprises pour gagner la crédibilité des marchés avant une future introduction en Bourse.

Joséphine Boone

C'est une enveloppe comme la Silicon Valley n'en a jamais vu. OpenAI a finalisé cette semaine une levée de fonds record : 122 milliards de dollars, pour une valorisation totale de 852 milliards, dont les contours avaient été annoncés en février. Un pactole pour entraîner les modèles d'intelligence artificielle de l'entreprise derrière ChatGPT, incroyablement gourmande en capitaux.

A travers cette opération, la plus grosse de tous les temps, OpenAI ne reçoit pas à proprement parler 122 milliards de dollars de liquidités. Si Amazon participe à hauteur de 50 milliards, seuls 15 milliards ont été effectivement versés. Le chèque restant - 35 milliards - est conditionné à l'entrée en Bourse d'OpenAI ou à l'atteinte de l'AGI, l'intelligence artificielle générale.

Le fonds japonais SoftBank, investisseur historique d'OpenAI, met quant à lui 30 milliards de dollars au pot, répartis en trois versements d'ici à octobre. Enfin, Nvidia, qui avait à l'origine annoncé une



L'entreprise dirigée par Sam Altman prévoit d'investir 1.400 milliards de dollars en capacités de calcul pour l'IA d'ici à cinq ans.

mise de 100 milliards de dollars, a finalement déboursé 30 milliards.

Pour la première fois, des investisseurs individuels ont pu participer à ce tour de table exceptionnel pour un total de 3 milliards de dollars. Le reste de l'enveloppe provient de grands bailleurs de fonds.

### Un client précieux

Amazon et Nvidia, les acteurs stratégiques de cette levée, ont de très bonnes raisons d'investir dans cette nouvelle levée : en arrivant tardivement au capital, ils n'y voient pas

tant des rendements financiers diaphanes, que le moyen de maintenir dans la course à l'IA un client très précieux.

Ainsi, l'investissement d'Amazon s'accompagne d'un énorme contrat de services cloud - pour 38 milliards de dollars - ainsi qu'une politique de partage de revenus, qui n'a pas été dévoilée. Côté Nvidia, la firme de semi-conducteurs s'est vue promettre l'achat de 10 gigawatts de puissance de calcul par OpenAI.

Un tel investissement doit donner à OpenAI « une grande flexibilité »

pour développer sa stratégie dans les prochains mois, a expliqué sa directrice financière, Sarah Friar. L'entreprise dirigée par Sam Altman prévoit d'investir 1.400 milliards de dollars en capacités de calcul pour l'IA d'ici à cinq ans. Un projet vertigineux, qui englobe une multitude d'acteurs de l'écosystème technologique américain. Pour réaliser ses ambitions, l'éditeur de ChatGPT a conclu plusieurs opérations de financement privé record, et envisage une introduction en Bourse prochaine.

Néanmoins, l'appétit des investisseurs reste à confirmer. L'action de SoftBank, le fonds de Masayoshi Son, dont environ un quart des actifs est lié à OpenAI, a vu son cours dégringoler de 22 % depuis le début de l'année. Si le fonds n'est pas seulement exposé à la start-up d'IA, son autre participation majeure, Arm, a de son côté vu son cours grimper de 35 % sur cette même période.

Sur le marché secondaire, plusieurs acteurs ont fait part d'une baisse de la demande pour des actions d'OpenAI. D'après la plate-

forme Caplight, les investisseurs ont mis en vente pour 1 milliard de dollars d'actions de la start-up, contre seulement 200 millions de dollars d'ordres d'achat entre janvier et mars, d'après The Information.

### Concurrence d'Anthropic

Côté investisseurs, la tendance semble plus favorable actuellement à Anthropic, le grand rival d'OpenAI. « Les gens parlent que la valorisation d'Anthropic va rattraper celle d'OpenAI. Mais si vous achetez des actions OpenAI, il est moins évident de savoir quel sera le rendement à court terme », explique Ken Smythe, fondateur de Next Round Capital, auprès de Bloomberg. La firme de Dario et Daniela Amodei, valorisée 380 milliards de dollars, prévoit une introduction en Bourse dès octobre.

Ces derniers mois, Anthropic s'est hissé en concurrent de plus en plus sérieux d'OpenAI. Plus populaire auprès des développeurs et des entreprises, la start-up a impressionné les marchés en sortant des modèles agentiques très avancés.

Dans cette nouvelle bataille de l'IA, Sam Altman cherche à rassurer avec des chiffres. OpenAI enregistre désormais 2 milliards de dollars de revenus par mois, a expliqué la société dans un post de blog, dont 40 % grâce aux entreprises. « Notre pilote publicitaire a atteint plus de 100 millions de dollars de revenu récurrent annualisé en moins de six semaines », précise-t-elle.

L'entreprise se recentre sur les produits stratégiques, après avoir débranché la semaine dernière son outil de production vidéo par IA Sora, devenu trop coûteux en puissance de calcul. OpenAI compte tirer plus de la moitié de ses revenus de ses abonnés professionnels d'ici à la fin de l'année. ■

## Meta veut attirer les créateurs de contenus pour contrer TikTok

### RÉSEAUX SOCIAUX

Le groupe de Mark Zuckerberg intensifie ses efforts pour concurrencer la plateforme chinoise.

Mehdi Laghrari

Meta se retrouve les manches. Alors que TikTok marche de plus en plus sur ses plates-bandes, notamment auprès des plus jeunes, le groupe de Mark Zuckerberg refuse de se laisser distancer. La maison mère de Facebook, Instagram et WhatsApp orchestre depuis quelques semaines une offensive conjuguant plusieurs leviers pour reprendre du terrain sur son concurrent.

A commencer par une opération séduction pour les créateurs de contenu. Début mars, le groupe a dégainé le « Creator Fast Track », un ensemble de mesures visant à attirer des noms importants de l'influence vers Facebook et Instagram. Meta leur propose désormais des paiements mensuels garantis (avec des montants pouvant aller jusqu'à 3.000 dollars mensuels pendant trois mois) afin qu'ils viennent partager leur contenu dans son univers.

### Redorer le blason de Facebook

Des mesures qui visent avant tout à redorer le blason de Facebook. Si le réseau social reste un hub de connexion, avec plus de 3 milliards d'utilisateurs dans le monde (contre un peu moins de 2 milliards pour TikTok), il souffre toutefois d'une

image vieillissante. Surtout, il semble avoir raté le virage des jeunes de 15 à 24 ans, qui sont beaucoup plus branchés sur Snapchat, Instagram et TikTok.

Selon un rapport de We Are Social, TikTok est l'application où les utilisateurs passent le plus de temps par jour en moyenne.

Selon un rapport de We Are Social, agence de conseil en communication, le réseau social chinois est d'ailleurs l'application où les utilisateurs passent le plus de temps par jour en moyenne (1 h 37). Une bataille de l'attention que Meta

espère remporter, en misant sur du contenu à même d'alimenter son propre fil de Reels. Le groupe fait miroiter des perspectives financières alléchantes aux principaux concernés : il affirme avoir versé près de 3 milliards de dollars aux créateurs de contenus en 2025, soit une augmentation de 35 % d'une année sur l'autre.

« Il y a une véritable envie de reprendre le contrôle sur la création de vidéos courtes, mais pour cela il faut réduire au maximum le coût de bascule », analyse Diego Ferri, partenaire au sein du cabinet EY Fabernovel. Le timing de l'initiative n'est lui-même pas anodin, au moment où TikTok fait le dos rond après des attaques judiciaires des deux côtés de l'Atlantique sur son caractère addictif et des craintes sur l'utilisation des données.

Des critiques qui pourraient également s'abattre sur Meta. Evoquant un manque d'adoption des utilisateurs, le groupe a annoncé la fin du chiffrage de bout en bout automatique sur la messagerie d'Instagram à compter du 8 mai. Outre le fait de renforcer la modération et la sécurisation des mineurs, cette modification donne théoriquement la possibilité à Meta d'accéder aux échanges privés pour nourrir le profil publicitaire des utilisateurs, voire entraîner ses modèles de langage.

### Refonte des algorithmes

La firme de Mark Zuckerberg a d'ailleurs fortement accéléré la refonte de son algorithme ces derniers mois. Celui-ci s'appuie désormais sur d'autres critères que l'engagement et le temps passé sur la vidéo, comme le nombre de parta-

ges en message privé, pour mieux cibler les contenus. « Nous redoublons d'efforts en matière de personnalisation, et nous explorons les possibilités offertes par l'IA avancée afin de proposer des recommandations encore plus intelligentes et variées », commentait Meta en début d'année sur une note de blog.

Des ajustements que le groupe fait payer à prix fort à ses annonceurs, avec un coût moyen par publicité en hausse de 9 % sur l'ensemble de 2025, contribuant à la forte augmentation des recettes publicitaires de Meta. Mais si les finances sont bonnes, côté consommateurs, le chemin reste long. « Meta joue pleinement la carte financière, mais TikTok reste dominant en misant sur la culture et l'expérience utilisateur, note Diego Ferri. Nous sommes donc encore loin d'un KO sur ce rival. » ■

## Amazon compte renforcer son réseau satellite grâce à Globalstar

### TÉLÉCOMS

Le géant de l'e-commerce cherche à accélérer son programme pour fournir Internet par satellite.

Il veut concurrencer la position dominante de la constellation d'Elon Musk.

Julien Boitel

Jeff Bezos contre Elon Musk, Amazon face à Starlink. La bataille de l'Internet spatial est bel et bien lancée. Et si SpaceX fait la course en tête avec Starlink, Amazon affiche ses ambitions. Après avoir accéléré le lancement des satellites de son programme Leo (ex-Kuiper), le géant de l'e-commerce serait en pourparlers pour acquérir le fournisseur de services par satellite Globalstar, selon le « Financial Times ».

Après de longues discussions, les deux parties négocieraient encore les détails d'un potentiel accord, selon des sources proches du dos-

sier interrogées par le quotidien économique britannique. Un facteur complique toutefois les négociations. Apple, qui a investi 1,5 milliard de dollars dans Globalstar en 2024, détient 20 % des actions de la société et bénéficie de 85 % de la capacité réseau de Globalstar pour la messagerie par SMS, ce qui oblige Amazon à négocier également avec la marque à la pomme.

Ces discussions interviennent alors que Globalstar avait entamé l'an dernier des discussions préliminaires avec SpaceX, selon Bloomberg. Fondé en 1991, Globalstar sus-

cite les convoitises avec ses près de 800.000 abonnés à ses services mobiles par satellite fin 2025.

### Un bond en Bourse

Un accord avec Amazon renforcerait les efforts de son fondateur, Jeff Bezos, pour construire sa propre activité de satellites en orbite basse et concurrencer la constellation Starlink. L'entreprise basée à Seattle ambitionne d'exploiter plus de 7.700 satellites pour fournir un accès Internet haut débit dans le monde entier. Dans l'ombre des plus de 10.000 satellites actifs exploités

par SpaceX et ses plus de 10 millions d'utilisateurs actifs, Amazon a déjà déployé plus de 200 satellites. La société prévoit d'en avoir environ 700 d'ici à mi-2026, mais une pénurie de capacité de lancement entrave le développement de son service. Une alliance avec Globalstar lui donnerait un sérieux coup de pouce.

Ces tractations ont fait bondir de plus de 20 % les actions de Globalstar, mercredi, en fin de séance à Wall Street. Elles avaient déjà grimpé en flèche, d'environ 230 % au cours de la dernière année, atteignant une capitalisation d'environ

9 milliards de dollars mercredi. Dans ses derniers résultats annuels, Globalstar a déclaré un chiffre d'affaires annuel de 273 millions, soit une augmentation de 9 % par rapport à 2024. Son revenu d'exploitation était de 7,4 millions en 2025, après une légère perte en 2024.

La société, dont le siège social est situé à Covington, en Louisiane, a refusé de commenter cette information, comme Amazon. « Conformément à sa politique d'entreprise, Globalstar ne commente pas les spéculations ou rumeurs de l'industrie », a déclaré la société. ■



Stéphane Mehdi/Réa

En l'espace de quelques années, le cours de Bourse d'Atos, encore au CAC 40 en 2020, est passé de 70 à moins de 1 euro.

# Atos visé par de nouvelles enquêtes judiciaires

## INFORMATIQUE

**Le projet de scission avorté du groupe et la communication financière auprès des actionnaires sont dans le viseur du Parquet national financier et de l'AMF.**

Joséphine Boone

Après la restructuration financière, Atos affronte de nouveau la tempête judiciaire. Le groupe informatique français est sous le coup d'une enquête préliminaire du Parquet national financier (PNF) depuis deux ans, qui vient d'être élargie au motif d'abus de bien social, d'après des informations révélées par « Le Monde ».

Une autre enquête pénale a été lancée à l'encontre de deux anciens dirigeants par le pôle spécialisé dans la délinquance économique du PNF pour diffusion d'informations trompeuses, en lien avec l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Des dossiers ouverts à la suite de compléments de plainte déposés par Alix AM, actionnaire minoritaire de la firme. Ce fonds avait déjà porté plainte contre Atos il y a deux ans, déclenchant l'enquête préliminaire du PNF. Interrogé, le groupe de services numériques n'a pas souhaité commenter.

Plusieurs accusations sont portées au nu par le fonds. Alix AM dénonce d'abord l'attribution de rétributions exceptionnelles à deux ex-dirigeants de la firme, conditionnées à l'accomplissement d'un très coûteux projet de scission en 2022, estimé en amont à 1,6 milliard d'euros, finalement avorté.

### Dépenses astronomiques dans le conseil

Il accuse désormais également Atos d'abus de bien social pour avoir déboursé des sommes anormalement élevées afin de recourir aux services de cabinets de conseil et d'avocats entre 2022 et 2024, alors que l'ex-fleuron français traversait une période de crise financière inédite. En l'espèce, les cabinets impliqués sont McKinsey, EY, Deloitte, PwC, Darrois et Baker McKenzie pour une facture totale estimée entre 600 millions et 1 milliard d'euros selon différentes sources médiatiques.

Enfin, le fonds basé à Singapour accuse aussi le groupe de diffusion de fausses informations. En l'espèce, il reproche aux dirigeants de ne pas avoir communiqué de manière transparente aux actionnaires sur la situation financière réelle du groupe.

Ces nouvelles enquêtes préliminaires viennent s'ajouter à d'autres affaires en cours autour d'Atos, à la suite de sa débâcle financière

entre 2022 et 2024. Le groupe tentaculaire, à l'époque endetté à hauteur de 5 milliards d'euros, a été contraint d'opérer un vaste plan de restructuration de sa dette pour éviter la faillite, et a vendu une partie de ses activités.

En l'espace de quelques années, le cours de Bourse d'Atos, encore au CAC 40 en 2020, est passé de 70 à moins de 1 euro. Des voix se sont élevées, notamment chez les petits porteurs, pour accuser la direction, le conseil d'administration et les conseils de ne pas avoir été suffisamment transparents à propos de la situation réelle de l'entreprise.

### Ouvrir un nouveau chapitre

« La justice doit établir toute la responsabilité de cet entre-soi solidaire, qui s'est enrichi de façon vertigineuse alors que tous les clignotants, dont l'évolution du cours de l'action, alertaient sur l'exceptionnelle dégradation de l'état de la société », fustige Me William Bourdon, l'un des avocats d'Alix AM, qui parle d'un « système de prédation ».

### Ces nouvelles enquêtes préliminaires viennent s'ajouter à d'autres affaires en cours autour d'Atos, à la suite de sa débâcle financière entre 2022 et 2024.

À l'automne 2023, un autre fonds minoritaire, l'activiste CIAM, a lui aussi déposé une plainte auprès de l'AMF pour diffusion d'informations fausses et trompeuses. D'après « Challenges », l'autorité a ouvert une enquête à ce sujet.

Plus récemment, début mars, 700 actionnaires minoritaires ont assigné collectivement les anciens commissaires aux comptes d'Atos, Deloitte et Grant Thornton devant le tribunal de Commerce de Nanterre. Ils reprochent aux experts d'avoir validé des chiffres ne reflétant pas l'état réel des comptes d'Atos et réclament 40 millions d'euros de réparation.

Depuis sa restructuration, Atos a changé de direction et tente de se relancer. Philippe Salle, ancien patron du groupe Emerica, a pris les manettes il y a tout juste un an et espère ouvrir un nouveau chapitre pour la société spécialiste des services numériques, qui a enregistré un chiffre d'affaires de 8 milliards d'euros en 2025, en baisse de 16 % d'une année sur l'autre.

Au sujet des dépenses auprès des cabinets, « mes actionnaires actuels m'ont demandé de faire un reset des aides qu'Atos a eues pendant ces dernières années, à la fois des cabinets de conseil et des avocats », affirmait Philippe Salle auprès des « Echos » l'année dernière. Mais d'après nos informations, Atos continue à travailler avec certains conseils juridiques présents entre 2022 et 2024.

Le groupe vient par ailleurs d'être condamné en appel à une amende de 237 millions de dollars via sa filiale américaine Syntel, dans le cadre d'une procédure vieille de dix ans face à l'entreprise de logiciels TriZetto (filiale de Cognizant). Atos avait initialement été condamné à 855 millions de dollars d'amende dans ce dossier de détournement et violation de droits d'auteur. ■

## annonces judiciaires & légales

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE  
Liberté - Égalité - Fraternité

PRÉFET DES HAUTS-DE-SEINE  
Direction de la citoyenneté et de la légalité

### RAPPEL - AVIS D'ENQUÊTE PUBLIQUE

Par arrêté préfectoral DCL/BEICEP n°2026-76 du 3 mars 2026, il sera procédé du **jeudi 2 avril 2026 à 9h00 au lundi 4 mai 2026 à 17h00**, soit pendant 33 jours consécutifs, à une enquête publique unique portant sur une demande d'autorisation environnementale ainsi que sur une demande de permis de construire déposées par la société EQUINIX HYPERSCALE 2 (PA15) SAS dont le siège social est situé 31, rue de la Fédération 75015 Paris, en vue de créer et d'exploiter un centre de stockage et de traitement de données informatiques (data center) au 7 avenue du Maréchal Juin à Meudon.

Ce dossier comporte deux volets :

- une demande d'autorisation au titre des installations classées pour la protection de l'environnement déposée le 7 octobre 2024,

- une demande de permis de construire n° 92048 24 00029 déposé le 8 novembre 2025

Les installations projetées relèvent du régime de l'autorisation et du régime de la déclaration au titre des Installations Classées pour la Protection de l'environnement (ICPE), mentionnés à l'article L. 512-1 du code de l'environnement, au titre des rubriques listées ci-dessous :

- **3110** Combustion de combustibles soumis au régime de l'autorisation dont la puissance thermique nominale totale est de 228 MW,

- **4734-1.c** produits pétroliers spécifiques et carburants de substitution soumis au régime de la déclaration avec contrôle périodique dont la capacité est de 10 cuves enterrées d'HVO ou de fioul domestique, de 120 m<sup>3</sup> chacune, soit au total 1200 m<sup>3</sup>. Soit l'équivalent de 960 t d'HVO (densité 0,80) ou 996 t de fioul domestique (densité 0,83),

- **2925-1** Accumulateurs électriques soumis au régime de la déclaration dont la Puissance maximale de recharge est accumuleurs électriques est estimée à 85 kW,

- **2925-2** Accumulateurs électriques soumis au régime de la déclaration Batteries Lithium-ion dans le bâtiment principal. Puissance maximale de recharge estimée à 5 % de la puissance UPS, 49 UPS de 1200 kW unitaire, donc 2 940 kW,

- **1185-2.a** Gaz à effet de serre fluorés soumis au régime de la déclaration avec contrôle périodique dont la quantité totale est de 480 kg,

- **1185-3.2** Gaz à effet de serre fluorés soumis au régime de la déclaration 570 kg de SF<sub>6</sub>, présent dans la sous-station, quantité totale de 570 kg.

Les installations projetées relèvent également du régime de la déclaration Installations, Ouvrages, Travaux et Activités (IOTA), mentionné au I de l'article L. 214-3 du code de l'environnement, au titre de la rubrique suivante :

- **2.1.5.0-2** Rejet d'eaux pluviales relevant du régime de la déclaration concernant la mise en place d'un bassin versant récupérant les eaux pluviales de la parcelle et les dirigeant vers un bassin pour infiltration = 2,22 ha (superficie du site)

Le périmètre de l'enquête publique couvre six communes du département des Hauts-de-Seine (92) : Meudon, Clamart, Le Plessis-Robinson, Châtenay-Malabry, Chaville, Sèvres, trois communes du département des Yvelines (78) : Virvilly, Jouy-en-Josas, Vélizy-Villacoublay et deux communes du département de l'Essonne (91) : Bièvres, Verrières-le-Buisson.

Le siège de l'enquête est fixé à l'Hôtel de Ville de Meudon, 6 avenue Le Corbeiller à Meudon (92195), où les observations et propositions du public peuvent être adressées par courrier à l'attention du commissaire enquêteur. Ces observations seront annexées au registre d'enquête.

Le projet présenté par la société EQUINIX HYPERSCALE 2 (PA15) SAS, en application de l'article L.512-7-2 du code de l'environnement, a été soumis à évaluation environnementale.

Pendant toute la durée de l'enquête un exemplaire du dossier soumis à enquête publique comprenant notamment l'étude d'impact, l'avis émis par la mission régionale de l'autorité environnementale, le mémoire en réponse du pétitionnaire à cet avis, les avis obligatoires exprimés par les services consultés, ainsi qu'un registre d'enquête coté et paraphé par le commissaire enquêteur et ouvert par lui et sur lequel le public pourra consigner ses observations, sera mis à disposition :

- à la mairie de Meudon - service urbanisme au 1<sup>er</sup> étage, 6, avenue Le Corbeiller - 92195 Meudon cedex, aux jours et horaires suivants : du lundi au mercredi de 8h30 à 12h00 et de 13h30 à 17h30, le jeudi de 8h30 à 12h00, le vendredi de 8h30 à 12h00 et de 13h30 à 17h30, le samedi de 8h30 à 12h00,

Le commissaire enquêteur désigné, par décision rendue le 6 janvier 2026, par le président du Tribunal administratif de Cergy-Pontoise pour cette enquête est Monsieur François Durand. Monsieur Eric SEYNAVE a été désigné en qualité de suppléant.

Le commissaire enquêteur assurera des permanences au cours desquelles il se tiendra à la disposition du public pour recevoir ses éventuelles observations et propositions aux dates et heures indiquées ci-dessous :

Mairie de Meudon

6 avenue Le Corbeiller à Meudon (92195)

- Jeudi 9 avril 2026 : 09h00 à 12h00

- Samedi 18 avril 2026 : 09h00 à 12h00

- Lundi 4 mai 2026 : 14h00 à 17h00

Mairie du Plessis-Robinson

Service de l'urbanisme, annexe du centre administratif municipal, 26, avenue Charles de Gaulle, 92350 Le Plessis-Robinson

- Jeudi 30 avril 2026 : 13h30 à 16h30

Mairie de Vélizy-Villacoublay

2 Pl. de l'Hôtel de ville, 78140 Vélizy-Villacoublay

- Jeudi 9 avril 2026 : 13h30 à 16h30

- Jeudi 30 avril 2026 : 09h00 à 12h00

Il sera également possible au public, pendant toute la durée de l'enquête publique, de prendre connaissance du dossier à partir d'un poste informatique situé dans les locaux des mairies de Meudon, du Plessis-Robinson et de Vélizy-Villacoublay aux horaires et aux lieux suivants :

Mairie de Meudon

6 avenue Le Corbeiller à Meudon (92190)

- Lundi au mercredi : 8h30 à 12h00 et 13h30 à 17h30

- Jeudi : 8h30 à 12h00

- Vendredi : 8h30 à 12h00 et 13h30 à 17h30

- Samedi : 8h30 à 12h00

Mairie du Plessis-Robinson

Service de l'urbanisme, annexe du centre administratif municipal,

26, avenue Charles de Gaulle, 92350 Le Plessis-Robinson

- Lundi au jeudi : 08h30 à 12h00 et de 13h00 à 17h00

- Vendredi : 08h30 à 12h00 et de 13h00 à 16h30

Mairie de Vélizy-Villacoublay

2 Pl. de l'Hôtel de ville, 78140 Vélizy-Villacoublay

- Lundi : 08h30 à 17h00

- Mardi : 08h30 à 12h00 et de 15h00 à 20h00

- Mercredi : 8h30 à 12h00 et de 13h30 à 17h00

- Jeudi et Vendredi : de 8h30 à 12h00 et de 13h30 à 17h00

- Samedi de 09h00 à 12h00

Le public pourra consigner ses observations et ses propositions sur le registre d'enquête coté et paraphé par le commissaire enquêteur en mairie de Meudon, du Plessis-Robinson et de Vélizy-Villacoublay aux horaires et aux lieux indiqués ci-dessus.

Le public pourra également, pendant toute la durée de l'enquête, consigner ses observations ou propositions par voie électronique :

- sur le registre d'enquête dématérialisé à l'adresse suivante :

<https://www.registre-numerique.fr/datacenter-meudon>

Ou les envoyer :

- à l'adresse de courriel, dédiée au projet à l'adresse suivante :

[datacenter-meudon@mail.registre-numerique.fr](mailto:datacenter-meudon@mail.registre-numerique.fr)

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 seront en outre consultables sur le site dédié au projet :

<https://www.registre-numerique.fr/datacenter-meudon>

Le rapport et les conclusions du commissaire enquêteur seront consultables pendant une durée d'un an suivant la clôture de l'enquête :

- en mairie de Meudon, du Plessis-Robinson et de Vélizy-Villacoublay,

- dans les préfectures des Hauts-de-Seine, des Yvelines et de l'Essonne

- sur le site internet de la préfecture des Hauts-de-Seine à l'adresse suivante : <https://www.hauts-de-seine.gouv.fr/Actions-de-l-Etat/Environnement-et-prevention-des-risques/Environnement/Installations-classees-espace-Professionnels/Enquetes-publiques-Consultations-du-public/enquete-publique-2026>

Sous réserve des résultats de l'enquête publique et le cas échéant, de l'avis du Conseil Départemental de l'Environnement et des Risques Sanitaires et Technologiques (CODERST), le préfet des Hauts-de-Seine statuera sur la demande d'autorisation par une décision d'autorisation assortie de prescriptions, ou par une décision de refus.

Le maire de la commune de Meudon statuera sur la demande de permis de construire par la prise d'une décision d'autorisation avec prescriptions ou de refus.

Des informations concernant le projet soumis à enquête publique peuvent être sollicitées auprès Monsieur Sébastien HUYSKAMP - société EQUINIX, 110 bis avenue du Général Leclerc, - 93 500 Pantin (courriel : [Sebastien.Huyskamp@eu.equinix.com](mailto:Sebastien.Huyskamp@eu.equinix.com) - tél : +33 7 86 05 95 47).

Le préfet,

EP 251111 / contact@publiegal.fr

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

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

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



### RETROUVEZ AUSSI NOTRE VIDÉO

Flashez ce QR code pour visionner notre vidéo **Atos, le géant que personne n'a encore réussi à sauver**

# Ludocare devient la première thérapie numérique française remboursable

## HEALTHTECH

Ludocare devient la première start-up française à obtenir le remboursement de sa thérapie numérique par la Sécurité sociale.

Ce dispositif médical innovant, destiné aux enfants asthmatiques, associe un robot et une application mobile.

Marion Simon-Rainaud

Ludocare a tout misé sur le remboursement par la Sécurité sociale. La start-up lyonnaise a bien fait puisqu'elle vient enfin d'obtenir le sésame. La Haute Autorité de la santé (HAS) vient de publier l'autorisation pour une prise en charge « de droit commun », c'est-à-dire comme n'importe quel autre médicament.

Or, justement, il ne s'agit pas de n'importe lequel. Il s'agit d'une thérapie numérique (« DTx », pour « digital therapeutics », dans le jargon de l'innovation en santé), autrement dit un traitement basé sur la technologie – en l'occurrence, ici, un petit robot allié à une application mobile. Et c'est inédit en France.

Jusqu'ici, aucune entreprise française proposant un logiciel comme dispositif médical n'avait obtenu son inscription sur la liste des produits et des prestations remboursables (LPPR) par l'Assurance Maladie. Pour être précis, il y a eu un précédent pour une entreprise allemande : en 2022, Deprexis, une thérapie numérique pour les patients atteints de dépression, a été autorisée par la HAS... Mais elle n'a jamais été commercialisée.

### « Ouvrir la voie »

Cela n'entache en rien l'enthousiasme du côté de Ludocare. « On est fiers d'ouvrir la voie aux thérapies numériques françaises », se félicite Alexandra Delafontaine, cofondatrice toujours à la tête de la medtech. On espère que cela va structurer le marché et attirer l'intérêt des investisseurs. C'est essentiel pour le développement de la filière ! »

Depuis près de dix ans, Ludocare développe sa thérapie baptisée « Joe ». Elle est composée de deux éléments : un robot « avec de grands yeux » pour les enfants asthmati-



Depuis près de dix ans, Ludocare développe sa thérapie Joe, un complément aux traitements de fonds de l'asthme persistant.

ques entre 3 et 11 ans et une application pour leurs parents.

Il s'agit d'un complément aux traitements de fonds de l'asthme persistant (c'est-à-dire ceux classés des grades 2 à 5). Concrètement, en aidant à rester concentré, Joe permet à l'enfant de « prendre son traitement régulièrement, maîtriser les bons gestes et les bonnes techniques d'inhalation, et enfin, ancrer des routines de soin au quotidien », explique la dirigeante.

Dans une étude clinique randomisée contrôlée menée à l'échelle nationale, Ludocare a démontré une réduction de 42 % des exacerbations sévères (c'est-à-dire de complications graves) chez les enfants âgés de 7 à 11 ans atteints d'asthme persis-

tant. S'appuyant sur ce chiffre, la HAS a circonscrit la prise en charge aux enfants de 7 à 11 ans atteints d'asthme de grade 4 et 5 – les plus graves. Par la suite, il est possible que l'autorité élargisse ce périmètre.

Pour cela, le dispositif médical marqué CE depuis 2020 doit être prescrit par des médecins spécialis-

**-42 %**

### LA RÉDUCTION

des exacerbations sévères chez les enfants âgés de 7 à 11 ans atteints d'asthme persistant, démontrée par Ludocare dans une étude clinique.

(pédiatres, pneumologues, pneumo-pédiatres et allergologues), qu'ils soient libéraux ou hospitaliers (privé ou public). Au total, 1.000 enfants en ont déjà bénéficié, notamment dans les hôpitaux de Paris, Necker et Robert-Debré.

Cette étape marque la fin d'une course de longue haleine. Lauréate des concours i-Lab et i-Nov (2025), la start-up a été subventionnée à hauteur de 1 million d'euros. A cette enveloppe s'ajoutent 4,2 millions d'euros levés auprès de quatre fonds dont Karista, INCO et deux gérés par Bpifrance. Pour se lancer, Ludocare avait aussi récolté 350.000 euros de « love money » en 2019.

Pour couronner le tout, la fabrication comme l'assemblage du robot

ludique sont « 100 % made in France », plus précisément de la région Auvergne-Rhône-Alpes. Les données sont hébergées chez OVH-Cloud, sur des serveurs certifiés.

### Discussions avec la FDA

Et maintenant qu'est-ce qui se passe ? « On espère qu'on va commercialiser d'ici la fin de l'année 2026 », répond, prudente, la dirigeante Alexandra Delafontaine. Mais avant cela, son équipe aujourd'hui composée de dix personnes va devoir négocier le prix. C'est précisément à cette étape capitale que la medtech allemande Deprexis a échoué il y a quatre ans.

Pour cela, ils vont traiter avec le comité économique des produits de santé (CEPS), l'organisme placé sous

l'autorité des ministres de la Santé et de l'Économie chargé par la loi de fixer les prix des médicaments pris en charge par l'Assurance Maladie. Selon les processus précédents (standards ayant abouti), cela pourrait prendre au moins six mois.

En parallèle, Ludocare prépare aussi sa suite hors des frontières hexagonales. Pour s'exporter, cap d'abord sur l'Allemagne, où les DTx sont bien plus avancées, acceptées et remboursées. Ensuite viendra le reste de l'Europe et, enfin, les États-Unis. La cheffe d'entreprise dit avoir déjà commencé les discussions avec la FDA en vue d'un prochain dépôt de dossier pour la mise sur le marché américain. Ultime étape dans cette success-story à la française. ■

## Des solutions face à la pénurie d'orthophonistes

### HEALTHTECH

Les délais d'attente pour obtenir un rendez-vous s'allongent et la demande ne décroît pas.

Pour pallier ce manque de professionnels, certaines jeunes pousses innovent.

« Il n'est pas rare de devoir attendre un an pour obtenir un rendez-vous chez un orthophoniste. » Voilà le constat posé, en 2026, par la Fédération nationale des orthophonistes (FNO).

Si on se concentre sur la lecture et les enfants, les besoins sont importants. En France, 17 % des élèves de sixième n'ont pas réussi à lire plus de 90 mots en une minute (le niveau attendu en classe de CE2),

selon les résultats des tests menés par l'Éducation nationale en 2023. Autre chiffre significatif du ministère la même année : un jeune sur dix (âgé de 16 à 25 ans) a des difficultés pour lire.

Pour aider à combler ces retards, de nouvelles solutions mêlant technologies et contenus pédagogiques émergent. Parmi elles, l'application éducative Zeaply se lance aujourd'hui sur les magasins d'application, après un an de développement aux côtés d'une centaine d'orthophonistes bêta-testeurs.

**Des contenus personnalisés**  
La jeune pousse, dont l'une des quatre cofondatrices est elle-même orthophoniste, annonce aussi avoir levé 400.000 euros exclusivement auprès de business angels, auxquels s'ajoutent 100.000 euros de dette. Cette application destinée aux enfants s'est donné pour mission de personnaliser l'apprentissage de la lecture.

Développés en interne, leurs algorithmes permettent d'extraire « des biomarqueurs sur la voix des utilisateurs », explique Hugo Boudet, l'un des cofondateurs. Ensuite, l'application « mouline et propose des exercices adaptés au niveau de l'utilisateur » à raison de 15 minutes maximum par jour au moins quatre jours par semaine, ajoute-t-il. Son application (qui coûte 16 euros par mois, sans engagement) n'a pas vocation à être un dispositif médical.

Pour convaincre les parents, l'équipe a mené une étude sur plus de 1.000 enfants de 8 à 13 ans dans quatre pays francophones (totalisant 34.885 séances) et une preuve de concept (« proof of concept » ou PoC) dans une école classée REP de 300 élèves à Vernon (Eure). Hugo Boudet revendique des résultats encourageants et prévoit une version anglophone.

Sur ce créneau de la lecture augmentée, la start-up n'est pas seule. La société Lalilo, fondée en 2016 et

rachetée par l'américain Renaissance, propose un logiciel similaire pour l'apprentissage de la lecture et du français en primaire (49 euros/mois). Dans le monde, l'application revendique à ce jour 1,2 million d'élèves utilisateurs, dont 400.000 en France, en 2025. « Notre plateforme est utilisée très majoritairement par des enseignants mais aussi par des associations, des orthophonistes et des familles pratiquant l'école à la maison », explique Pascal Julie, le directeur général.

### Complexités médicales

Mais le travail des orthophonistes ne se résume pas à l'apprentissage de la lecture. Il peut aussi s'agir d'aider les patients diagnostiqués « dys » (dyslexique, dysphasies, dyspraxie...). Là aussi, le mal est répandu. En France, la Fédération française des dys estime que 6 % à 8 % de la population souffrent de ces troubles.

Ultra-spécialisée, la start-up Poppins (fondée en 2018) promet d'aider

les enfants diagnostiqués « dys ». L'application ludique cherche à être reconnue comme une thérapie numérique, et, en conséquence, être remboursable (sur prescription) par la Sécurité sociale comme un médicament dématérialisé.

Attention, la tech n'est pas magique. « [Elle] ne se substitue pas à une prise en charge orthophonique, qui repose sur une évaluation clinique individualisée et un suivi thérapeutique assuré par un professionnel de santé diplômé », tient à souligner la FNO. Rappelant qu'« à ce jour, aucune preuve réelle d'efficacité n'a été apportée, même en complément de soins orthophoniques ».

En France, une étude financée par le laboratoire NeuroSpin a été publiée, en 2023, au sujet des lunettes Lexilens (Abeye) et de la lampe Lexilight (Lili for Life), menée chez 22 enfants dyslexiques, arrivant à la conclusion que ces outils ont des effets placebo. Sans parler du scandale de Lumosity. En 2016, la

start-up américaine qui proposait une application pour prévenir les troubles cognitifs a été sommée de payer 2 millions de dollars d'amende pour avoir mis en avant une démarche scientifique qui n'était pas avérée.

Face à ces abus et limites, la FNO a développé sa propre solution palliative, un répertoire gratuit baptisé « Allo Ortho » déjà disponible en ligne. — M. S.-R.



### NEWSLETTER START-UP

**Levée de fonds, décryptages, chiffres clés...** Pour ne rien rater de l'actualité de la French Tech et des start-up, abonnez-vous à notre newsletter (du lundi au vendredi).

# fusions / acquisitions / cessions / partenariats

## ENTREPRISES COMMERCIALES ET INDUSTRIELLES

**AJLM** Administrateurs Judiciaires

**RECHERCHE DE CANDIDATS PARTENAIRES OU REPRENEURS**

Activité : Entreprise dans les activités sportives et de loisirs, karting, basée au Havre (76)  
 Chiffre d'affaires sur 10 mois : 1,2 M€  
 Personnel : 9 salariés

Dans le cadre d'une reprise ou de la recherche d'investisseur, l'Administrateur invite à le contacter aux coordonnées suivantes :  
**Maître Bruno LE MOUX**  
 47, Promenade Jean Rostand - 93000-BOBIGNY Cedex  
 Tél. : 01 89 46 59 45 - contact@etudeajlm.com

Date limite de dépôt des offres : Le 07 mai 2026 à 12h00

**ARVA**

**RECHERCHE CANDIDATS REPRENEURS**  
 ENTREPRISE EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE

- Activité : Fabrication de cartes électroniques
- Département : 38
- Salariés à l'effectif : 18
- CA comptes clôturés au 31/12/2024 : 3 411 741,39 €
- CA estimatif au 31/12/2025 : 2 181 672 €

Date limite de dépôt des offres :  
**10/04/2026 à 17 heures**

Un dossier complet sera adressé sur demande écrite à :  
 polepc@arva.fr

**AJRS** ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES RESTRUCTURING & SOLUTIONS

**APPEL D'OFFRES**  
 RECHERCHE DE REPRENEURS OU D'INVESTISSEURS  
 (Article L642-1 et suivants du Code de commerce)

Entreprise concernée : **SMILAIR MGW** secteur industrie

activité de l'entreprise :  
 Groupes électrogènes installation service après-vente et maintenance de groupes électrogènes  
 E-commerce industriel vente en ligne d'outils et équipements industriels  
 localisation : 78490 MERE — yvelines, Ile-de-france  
 effectif : 12 salariés  
 données financières (K€)

Indicateur	2023	2024	2025 (prov.)
C.A.	4 090	1 775	1 529
REX	(983)	(405)	(232)

Date limite de dépôt des offres  
**5 mai 2026 à 12h00**

Accès dataroom : autorisé après présentation de l'identité du candidat (descripteur, expérience, capacité) et signature d'un engagement de confidentialité.

**M Philippe Jeannerot**  
 7 rue Jean Mermoz, Bât. D  
 78000 VERSAILLES  
 Tél. : 01 39 53 94 89

CONTACT :  
 vincent.montane@aj-rs.com  
 guillaume.jeannerot@aj-rs.com

DATAROOM :  
 dataroom.aj-rs.com/  
 entreprises-a-ceder

**P2G** ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES

**APPEL D'OFFRES - CESSION D'ENTREPRISE**  
 (L.642-2 et suivants du Code de commerce)  
**RASOIR SERVICE CAUMARTIN - PARIS 9**

Activité : Commerce de détail et réparation de rasoirs électriques  
 Référence historique dans l'univers du rasage masculin en France depuis 1961

Chiffre d'affaires au 30/09/2025 : 250 k€  
 Chiffre d'affaires au 30/09/2024 : 291 k€  
 Chiffre d'affaires au 30/09/2023 : 309 k€  
 Effectif : 1 salarié

Actifs à céder : Fonds de commerce sis 1/3 rue de Caumartin 75009 PARIS (droit au bail, stocks...)  
 - local de 37,32 m², une cave aménagée au sous-sol  
 - situé à proximité directe de la place de la Madeleine

Date R.J. : 19 mai 2025

La date limite de dépôt des offres est fixée au 6 mai 2026 à 12H  
 Les offres sont à déposer en 2 exemplaires originaux + par courriel à : paris@p2g.fr et e.blaise@p2g.fr. Une data room électronique hébergée sur notre site www.p2g.fr sera accessible après signature d'un engagement de confidentialité téléchargeable sur notre site.

www.p2g.fr

**Maître Céline PELZER**  
 7 bd du Montparnasse  
 75006 PARIS  
 Réf. Dossier : 1729  
 Contact :  
 Elliot BLAISE  
 Tél 01 48 24 33 40  
 paris@p2g.fr

**ARVA**

**RECHERCHE CANDIDATS REPRENEURS**  
 ENTREPRISE EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE

- Activité : Transport public routier de marchandises, location de véhicules industriels avec conducteur
- Département : 31
- Salariés à l'effectif : 14
- CA au 31/12/2024 : 3 317 643 €

Date limite de dépôt des offres :  
**10/04/2026 à 17 heures**

Un dossier complet sera adressé sur demande écrite à :  
 polepc@arva.fr

**AJ Associés**

**TRAITEUR RECHERCHE CANDIDATS A LA REPRISE EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE**

C.A. au 31/12/2025 : 1,5M€ - C.A. au 31/12/2024 : 1,1M€  
 Effectif : 10 salariés dont 6 apprentis

Activité : traiteur événementiel intervenant dans les secteurs de la mode, du luxe, de l'audiovisuel et pour des agences événementielles. La société propose ses services pour les petits-déjeuners, déjeuners, goûters, dîners, cocktails.

Localisation : Seine-Saint-Denis (93)  
 Actifs à céder : matériel d'exploitation (3 chambres froides, frigos, bacs gastro, ustensiles, batterie de cuisine, fours, étuve, plaques induction, boîtes isothermes de transport, boîtes de rangement, étagères), véhicules, clientèle, droit au bail commercial, site internet : https://otto-catering.com/

La date limite de dépôt des offres est fixée au :  
**vendredi 17 avril 2026 à 12h00**

Une data room électronique hébergée sur notre site www.dataroom-aja.fr sera accessible après acceptation d'un engagement de confidentialité.

**Maître Nicolas DESHAYES**  
 46, promenade Jean Rostand  
 93000 BOBIGNY

CONTACT :  
 Emma LANGRAND  
 Tél. : 06 33 32 08 32  
 e.langrand@ajassociés.fr  
 www.dataroom-aja.fr

Réf. : 23370

**ARVA**

**RECHERCHE CANDIDATS REPRENEURS**  
 ENTREPRISE EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE

- Activité : Transports routiers de fret interurbains
- Département : 31
- Salariés à l'effectif : 80
- CA au 31/12/2024 : 11 345 165 €

Date limite de dépôt des offres :  
**10/04/2026 à 17 heures**

Un dossier complet sera adressé sur demande écrite à :  
 polepc@arva.fr

**R.M. Administrateurs Judiciaires Associés** **THEVENOT PARTNERS**

**RECHERCHE DE REPRENEURS EN PLAN DE CESSION**  
**- DIGITAL COLLEGE -**

**COLLEGE DE PARIS** **DIGITAL COLLEGE**

- Activité : Etablissement d'enseignement supérieur en alternance dédié aux métiers de la communication et du digital. Digital College opère sur 5 campus : Paris La Défense, Lille, Strasbourg, Lyon et Toulouse. Digital College détient les titres de participations au sein de 7 sociétés. Nombre d'étudiants au 31 décembre 2025 : 1 099
- Agréments : La société ne possède pas de titre RNCP.
- Siège social : Paris (75)
- Chiffre d'affaires : 31/08/2023 (social) : 19 212 k€  
 31/08/2024 (social) : 27 935 k€  
 31/08/2025 (social projet) : 20 493 k€
- Résultat net : 31/08/2023 (social) : 3 716 k€  
 31/08/2024 (social) : 5 877 k€  
 31/08/2025 (social projet) : (3 326) k€
- Effectif : Société (réel au 31/03/2026) : 56

Les offres devront être remises au plus tard le 24 avril 2026 à 10h00 à l'adresse suivante : SELARL BCM - Maître Sandra BELADJINE  
 9, rue de Grenelle à Paris (75007)

L'accès à une dataroom pourra être obtenu, après remise des derniers comptes sociaux, présentation succincte du candidat, de son projet de reprise ainsi que la signature d'un engagement de confidentialité, à demander aux adresses suivantes : paris@bcm-a.com / v.dischamp@bcm-a.com

Références à rappeler : DIGITAL COLLEGE - Cession

**SELARL BCM** **SELARL THEVENOT PARTNERS**  
 M<sup>me</sup> Sandra BELADJINE M<sup>me</sup> Aurélie PERDEREAU  
 9 rue de Grenelle 42 rue de Lisbonne  
 75007 Paris 75008 PARIS

**AJ Associés**

**RECHERCHE DE PARTENAIRES/CANDIDATS A LA REPRISE EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE**

Chiffre d'affaires au 30/06/2025 : 212 037 €  
 Résultat net au 30/06/2025 : (71 783 €)  
 Effectif : 2 salariés

Activité : Edition et commercialisation de logiciels Onboarding RH utilisés à des fins professionnelles ou personnelles installés sur des serveurs distants

Actifs à céder : clientèle, logiciel

La date limite de dépôt des offres est fixée au :  
**vendredi 17 avril à 12h00**

Une data room électronique hébergée sur notre site www.dataroom-aja.fr sera accessible après acceptation d'un engagement de confidentialité.

**Maître Nicolas DESHAYES**  
 4, rue Gabriel Peri  
 93000 CRETEIL

CONTACT :  
 Alexandre CECHOWSKI  
 Tél. : 01 45 13 46 01  
 Fax : 01 49 80 17 65  
 a.cechowski@ajassociés.fr  
 www.dataroom-aja.fr

Réf. : 23349

**RECHERCHE DE REPRENEURS EN PLAN DE CESSION** **ABITBOL & ROUSSELET**

**Société franchisée ayant pour activité l'exploitation d'un fonds de commerce de restauration situé à Cormeilles-en-Parisis (95)**

En redressement judiciaire

Chiffre d'affaires au 31/12/2024 (12 mois) : 1,2 M€  
 Résultat d'exploitation au 30/06/2024 (12 mois) : 6 K€  
 Effectif : 18 salariés

La date limite de remise des offres est fixée au 20 avril 2026, à midi.

Pour accéder au dossier de présentation, les candidats intéressés sont invités à contacter par écrit :  
**Maître Joanna Rousselet - Administrateur judiciaire**  
 joanna.rousselet@fajr.eu ; louise.ten-have@fajr.eu

**AJ Associés**

**RECHERCHE DE PARTENAIRES/CANDIDATS A LA REPRISE EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE**

Chiffre d'affaires au 31/12/2024 : 3 025 K€  
 Effectif : 13

Activité : Vente de matériel de boulangerie et réparation.

Localisation : INDRÉ-ET-LOIRE (37)  
 Clientèle : Artisans boulangers et Grands Comptes

Actifs à céder : fonds de commerce, portefeuille client, véhicules de société...

La date limite de dépôt des offres est fixée au :  
**24 avril 2026 à 12H00.**

Une data room électronique hébergée sur notre site www.dataroom-aja.fr sera accessible après acceptation d'un engagement de confidentialité.

**Maître Franck MICHEL**  
 6 bis, rue de la Barre  
 37000 TOURS

CONTACT :  
 Frédéric BLANCHARD  
 Tél. 06 34 79 81 99  
 Fax : 02 47 66 27 28  
 tours@ajassociés.fr  
 www.ajdataroom.fr

Réf. : 23305

**AJ Partenaires** Administrateurs Judiciaires

Merci de contacter : **AJ PARTENAIRES**  
 Maître Ludvine SAPIN - Monsieur Paul BOISSON  
 174 rue de Créqui - 69003 LYON - Tél. : 04 78 60 00 30  
 courriel : paul.boisson@ajpartenaires.fr

**RECHERCHE DE REPRENEURS**  
 DANS LE CADRE D'UN REDRESSEMENT JUDICIAIRE

**Nom de l'entreprise : LA CANADIENNE**

Activité de l'entreprise : Retail multicanal - Prêt à porter mixte premium multimarque

Marque propre : LA CANADIENNE (20 % du CA)

Localisation : Magasin à Lyon depuis 1949  
 Autres magasins à Chamonix, Annemasse, Paris  
 E-Commerce : la-canadienne.com

Effectif actuel : 28 salariés

CA HT du dernier exercice au 30/04/2025 : 6 085 K€ (périmètre de 6 magasins)

Atterrissage au 30/04/2026 : 4 700 K€ (périmètre 4 magasins)

Valeur nette comptable des immobilisations au 19/02/2026 : 1 567 K€

Locaux d'activité : Baux commerciaux pour les 4 établissements

**DATE LIMITE DE DÉPÔT DES OFFRES : 17 AVRIL 2026 À 14H00**

**Nom de l'entreprise : SARENNE**

Activité de l'entreprise : Holding  
 Détention en propre de la marque LA CANADIENNE

Localisation : Lyon (69)  
 Effectif actuel : Néant

**DATE LIMITE DE DÉPÔT DES OFFRES : 17 AVRIL 2026 À 14H00**

**R.M. Administrateurs Judiciaires Associés** **THEVENOT PARTNERS**

**RECHERCHE DE REPRENEURS EN PLAN DE CESSION**  
**- ECOLE CONTE -**

**COLLEGE DE PARIS** **ÉCOLE CONTE**

- Activité : Ecole, située à Paris, spécialisée dans les arts appliqués, création textile et mode, design et luxe. Nombre d'étudiants au 31 décembre 2025 : 203
- Agréments : La société possède un titre RNCP de niveau 6 « Designer Créateur de produit de mode et textile ».
- Siège social : Paris (75)
- Chiffre d'affaires : 31/08/2023 (social) : 2 722 k€  
 31/08/2024 (social) : 3 407 k€  
 31/08/2025 (social projet) : 3 068 k€
- Résultat net : 31/08/2023 (social) : 1 k€  
 31/08/2024 (social) : 324 k€  
 31/08/2025 (social projet) : (811) k€
- Effectif : Société (projection au 31/03/2026) : 17

Les offres devront être remises au plus tard le 24 avril 2026 à 10h00 à l'adresse suivante : SELARL BCM - Maître Sandra BELADJINE  
 9, rue de Grenelle à Paris (75007)

L'accès à une dataroom pourra être obtenu, après remise des derniers comptes sociaux, présentation succincte du candidat, de son projet de reprise ainsi que la signature d'un engagement de confidentialité, à demander aux adresses suivantes : paris@bcm-a.com / v.dischamp@bcm-a.com

Références à rappeler : Conte - Cession

**SELARL BCM** **SELARL THEVENOT PARTNERS**  
 M<sup>me</sup> Sandra BELADJINE M<sup>me</sup> Aurélie PERDEREAU  
 9 rue de Grenelle 42 rue de Lisbonne  
 75007 Paris 75008 PARIS

**AJ Associés**

**RECHERCHE DE CANDIDATS A LA REPRISE D'UNE MICRO-CRECHE**

Chiffre d'affaires au 31/07/2024 : 163 145 €  
 Effectif : 4 salariés

Activité : Micro-crèche Montessori Ecocitoyenne et Bilingue

Localisation : Nantes nord (44300)

Actifs à céder : droit au bail (capacité d'accueil 12), contrats en cours, savoir-faire, matériels et équipements.

La date limite de dépôt des offres est fixée au :  
**mardi 28 avril 2026 à 12 H.**

Une data room électronique hébergée sur notre site www.dataroom-aja.fr sera accessible après acceptation d'un engagement de confidentialité.

**Maître Maxime LEBRETON**  
 11 rue - Zéno  
 44323 NANTES

CONTACT :  
 Gwendala BOURHIS-FERON  
 Tél. : 02 40 12 12 37  
 Fax : 02 40 12 12 57  
 nantes@ajassociés.fr  
 www.dataroom-aja.fr

Réf. : 23346

**AJ Partenaires** Administrateurs Judiciaires

**SELARL AJ PARTENAIRES**  
 Maître Jean-Baptiste AUDRAS  
 Administrateur Judiciaire  
 22, Rue du Cordier - CS 30167 - 61003 BOURG EN BRESSE  
 Tél. : 04.74.45.92.00  
 courriel : jean-baptiste.audras@ajpartenaires.fr  
 alexandre.tomes@ajpartenaires.fr

Recherche d'offres de cession selon les dispositions de l'article L 631-22 du Code de Commerce

	SARL EVEREST BESANCON	SARL L'ESCALE SPA
Activité	Exploitation salle de sport premium	Spa / institut de beauté
Etablissement	4 Rue de l'escalé 25000 BESANCON	4 Rue de l'escalé 25000 BESANCON
Enseigne commerciale	EVEREST BESANCON	L'ESCALE SPA
Chiffre d'affaires	31.12.2022	1 859 636 €
	31.12.2023	1 675 550 €
	31.12.2024	553 126 €
	31.12.2025 (projet)	692 574 €
Effectif actuel	11	4
Date limite de dépôt des offres	30-avr-26	30-avr-26

Une note synthétique de présentation sera adressée sur demande écrite précisant l'identité du candidat repreneur et le montant de sa capacité commerciale et financière à intervenir dans une telle affaire.

**R.M. Administrateurs Judiciaires Associés** **THEVENOT PARTNERS**

**RECHERCHE DE REPRENEURS EN PLAN DE CESSION**  
**- EXCHANGE COLLEGE -**

**COLLEGE DE PARIS** **EXCHANGE COLLEGE**

- Activité : Etablissement d'enseignement supérieur spécialisé dans les métiers des filières banque et assurance avec 4 campus à Paris La Défense, Lille, Lyon et Toulouse. Nombre d'étudiants au 31 décembre 2025 : 285
- Agréments : La société ne possède pas de titre RNCP.
- Siège social : Paris (75)
- Chiffre d'affaires : 31/08/2023 (social) : 2 542 k€  
 31/08/2024 (social) : 4 350 k€  
 31/08/2025 (social projet) : 2 541 k€
- Résultat net : 31/08/2023 (social) : 3 k€  
 31/08/2024 (social) : 475 k€  
 31/08/2025 (social projet) : (3 017) k€
- Effectif : Société (projection au 31/03/2026) : 16

Les offres devront être remises au plus tard le 24 avril 2026 à 10h00 à l'adresse suivante : SELARL BCM - Maître Sandra BELADJINE  
 9, rue de Grenelle à Paris (75007)

L'accès à une dataroom pourra être obtenu, après remise des derniers comptes sociaux, présentation succincte du candidat, de son projet de reprise ainsi que la signature d'un engagement de confidentialité, à demander aux adresses suivantes : paris@bcm-a.com / v.dischamp@bcm-a.com

Références à rappeler : EXCHANGE COLLEGE - Cession

**SELARL BCM** **SELARL THEVENOT PARTNERS**  
 M<sup>me</sup> Sandra BELADJINE M<sup>me</sup> Aurélie PERDEREAU  
 9 rue de Grenelle 42 rue de Lisbonne  
 75007 Paris 75008 PARIS

**AJ Associés**

**RECHERCHE DE CANDIDATS A LA REPRISE D'UNE SOCIÉTÉ EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE**

Activité : centre automobile, vente et pose d'accessoires, entretien de véhicules

Localisation : DRANCY 93700

Effectifs : 7 salariés

Données financières :

Au 31/12/2024 : CA : 1 212 K€ - REX : (46) K€  
 Au 31/12/2023 : CA : 1 391 K€ - REX : (25) K€  
 Au 31/12/2022 : CA : 1 020 K€ - REX : (30) K€

**DATE LIMITE DE DÉPÔT DES OFFRES : 24 AVRIL 2026 À 15H00**

Une data room électronique hébergée sur notre site www.dataroom-aja.fr sera accessible après acceptation d'un engagement de confidentialité.

**Maître Nicolas DESHAYES**  
 46 Promenade Jean Rostand BOBIGNY

CONTACT :  
 Etude AJASSOCIES  
 Arnaud DURAND  
 a.durand@ajassociés.fr  
 www.ajdataroom.fr

Réf. : 30154

**RECHERCHE DE REPRENEURS DANS LE CADRE D'UNE PROCÉDURE DE REDRESSEMENT JUDICIAIRE**  
Articles L.642-22-1 et r.642-40 du code de commerce

**Activité** : Négocier de conteneurs (spécialisée dans la vente et la location de conteneurs maritimes)

**Effectif global** : 9 salariés (dont 5 apprentis)

**Chiffres clés** : Exercice 2022 : CA 2 605 K€ / RN : 75 K€  
Exercice 2023 : CA 6 080 K€ / RN : 152 K€  
Exercice 2024 : CA 6 424 K€ / RN : 12 K€

**Local** : 09100 VILLEURBANNE

L'accès aux informations (data-room électronique et/ou dossier de présentation) sera possible après la régularisation d'un engagement de confidentialité.

**DATE LIMITE DE DÉPÔT DES OFFRES LE 30 AVRIL 2026 À 12H00**  
à déposer à l'étude de LYON (69003)  
56 Rue Servient

**SELAS ANASTA-AURA**  
Maître Marc CHAPON  
Merci de contacter : Henri DELMAS  
hdelmas@anasta-aura.fr / Tel : 04 79 78 86 74

**LA COMPAGNIE FRANÇAISE DU CONTENEUR**

**ACTIVITE PARTIELLE A REPREDRE : BRIOUDE CONDUITE**

**Activité** : auto-école et toutes activités de formation liée à la conduite

**Lieu** : Brioude (43)

**Nombre de salariés** : 3 en CDI

**Chiffre d'affaires** :

31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025
115 k€	121 k€	70 k€

**Description** : Locaux détenus dans le cadre d'un bail commercial, 1 véhicule, 4 motos et 3 scooters.

**Informations pratiques**

Référence de l'offre : 57270  
Date de limite de dépôt des offres : **mercredi 29 avril 2026 à 12h00**  
Data room : Accès après signature d'un engagement de confidentialité et justification de la capacité financière du candidat à intervenir sur cette affaire.

**SELAS AJ UP**  
Maître Grégoire WAUTOT  
32 rue Batin  
63000 Clermont-Ferrand

**Contacts** : Salem RABOURG  
s.rabourg@ajup.fr  
clermont@ajup.fr

**Recherche d'acquéreur d'actif immobilier**

**Recherche d'acquéreur d'actif immobilier détenu par une société en redressement judiciaire**

**Description** : Propriété d'architecte des années 60 complètement rénovée et située à Saint-Rémy-de-Provence. Emplacement rare dans un environnement préservé, en lisière de la forêt des Alpilles, sur 3,2 ha de terrain.

**Localisation** : 3785 vieux chemin d'Arles à Saint-Rémy-de-Provence (13210).

**Villa principale** de 253 m² + diverses dépendances de 100 m² au total : piscine, cuisine d'été, garage enterré avec accès à la maison par ascenseur.

**La date limite de dépôt des offres de reprise est fixée au vendredi 1<sup>er</sup> mai 2026**

L'accès à une data room électronique sera autorisé après régularisation d'un engagement de confidentialité et une présentation succincte du candidat. Un processus concurrentiel sera mis en œuvre à l'issue de la période de due diligence (les modalités et la date de dépôt des offres figurent dans un règlement de data room) et la vente en cours de procédure interviendra après autorisation judiciaire.

**SELARL FBHX**  
M<sup>e</sup> Tréphile FORNACCARI  
Administrateurs  
Judiciaires Associés  
176 Av. Charles de Gaulle  
92200 Neuilly-sur-Seine  
www.fbhx.eu

e-mail : valentin.bortol@fbhx.eu  
varesa.eschyle@fbhx.eu

**AJIRE**

**Maître Erwan MERLY**  
Administrateur Judiciaire associé

Rennes - Lorient - Caen  
La Roche sur Yon - Nantes  
La Rochelle - Le Mans

Dossier suivi par :  
M<sup>me</sup> Delia PARASCHIV &  
M<sup>r</sup> Mathieu  
CALLAIS-ADRIEN  
Maître Erwan MERLY  
A.J.J.R.E.  
28 cours de la Bôve  
56100 LORIENT

**RECHERCHE DE PARTENAIRES INDUSTRIELS OU D'INVESTISSEURS**

**Groupe industriel spécialisé dans l'usinage de pointe**  
**Localisé dans l'ouest de la France**  
(2 départements limitrophes)

**Chiffre d'affaires consolidé en 2025 : 8,2 M€**

**Effectif : Environ 60 salariés**

**Date souhaitée de réception des candidatures : 7 mai 2026**

**Contact : etude.rennes@ajire.eu**

L'accès au dossier de présentation sur demande écrite et motivée du candidat justifiant d'une capacité commerciale et financière adaptée, après signature d'un engagement de confidentialité et d'un cahier de charges.

**SCP PASCALE CHANEL - ÉLODIE BAYLE**  
ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES ASSOCIÉS

**Vend activité en redressement judiciaire depuis le 07/04/2025**  
**Siège social en Moselle - Deux établissements secondaires en Moselle et en Alsace - deux filiales à Luxembourg et Belgique**

**Activité** : Formation continue Adultes

**Effectif** : 18 salariés

**Chiffre d'affaires au 31/12/2025 (12 mois)** : 2 750 000 €

**Immobilisations incorporelles** : 88 977 €

**Immobilisations corporelles** : 4 105 166 €

**Immobilisations financières** : 256 217 €

**Date limite de dépôt des offres fixée au 30/04/2026 à 12h00.**

**Dossier de reprise à demander à l'Etude uniquement en LRAR : 1 place du Pont à Seille 57000 METZ**

**Recherche de repreneurs ou d'investisseurs**

**SASU MARTECH**  
**Travaux de menuiserie bois et PVC**

**Redressement judiciaire du 07/10/2025**

**Chiffre d'affaires** : 1,2 M€ au 31/12/2025 (12 mois) ; 904 K€ au 31/12/2024 (6 mois) ; 1,5 M€ au 30/06/2024 (12 mois).

**Effectif** : 7 salariés (dont 6 en CDI et 1 un contrat d'apprentissage).

**Siège social** : 13, Rue des Artisans - 64110 UZOS

**La date limite de dépôt des offres de reprise est fixée au lundi 27 avril 2026 à midi.**

L'accès à une data room électronique sera autorisé après régularisation d'un engagement de confidentialité, du règlement de la data room et une présentation succincte du candidat.

**SELARL FBHX**  
M<sup>me</sup> Sylvain HUSTAD  
Administrateurs  
Judiciaires Associés  
227 Avenue Alfred Nobel  
64000 Pau  
www.fbhx.eu

Courriel : sevgene.schur@fbhx.eu

**RECHERCHE D'INVESTISSEURS EN CAPITAL OU DE CANDIDATS REPRENEURS EN PLANS DE CESSION #PACK (L.642-2 ET S. C.COM)**

**ABITBOL & ROUSSELET**

**Société spécialisée dans les services de cloud computing B2B**

**Etablie en Ile-de-France**  
**Chiffre d'affaires 2025 : env. 2,3 M€**  
**Effectif : 40 salariés**

**Actifs** : Technologie propriétaire, portefeuille clients grands comptes industriels

**La date limite de remise des offres est fixée au 15 avril 2026, à 12h00.**

Pour accéder au dossier de présentation, les candidats intéressés sont invités à contacter par écrit :  
**Maître Joanna Rousselet aux adresses suivantes :**  
joanna.rousselet@fajr.eu ; violette.duchon-doris@fajr.eu

**AJILINK**  
ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES

**Société de travaux de maçonnerie et de gros-œuvre de bâtiment**

**Chiffre d'affaires** : 4.789 K€ au 31/03/2025

**Effectif** : 45 salariés

**Localisation** : Hauts de France (59 NORD)

**Date limite de dépôt des offres : 07 mai 2026 - 18h00**

**AJILINK LABIS CABOETER DE CHANAUD**  
Tél : 03 20 66 22 00  
Mail : hautsdefrance@ajilink.fr

**Recherche REPRENEUR**  
**HAUTS DE FRANCE**

**Recherche d'investisseurs ou de repreneurs**

**URBAN TP**

**Redressement judiciaire du 25 mars 2026**

**Activité** : Entreprise de travaux publics spécialisée dans la Voirie et Réseaux Divers (VRD) et les aménagements extérieurs qualitatifs

**Clients** : 90% de marchés publics (collectivités territoriales, établissements publics, baux d'entretien), en Ile-de-France et 10% de secteur privé

**Chiffres d'affaires** : 10,1 M€ en 2022 / 11 M€ en 2023 / 13,2 M€ en 2024

**Effectif** : 70 salariés

**Siège social** : 42 rue Gallieni - 92600 Asnières-sur-Seine

**La date limite de dépôt des offres de reprise est fixée au 24 avril 2026 à 12h00.**

L'accès à une data room électronique sera autorisé après régularisation d'un engagement de confidentialité, du règlement de la data room et une présentation succincte du candidat.

**SELARL FBHX**  
M<sup>me</sup> Emma OBERT  
M<sup>me</sup> Céline BAZILLON  
Administrateurs  
Judiciaires Associés  
176 Av. Charles de Gaulle  
92200 Neuilly-sur-Seine  
www.fbhx.eu

e-mails : emma.obert@fbhx.eu  
mes.cobazillon@fbhx.eu

**CARDON & BORTOLUS**  
Contact : Monsieur Samuel BESSE  
Tél. : +33 (0) 1 60 09 96 00  
E-mail : s.besse@cardon-bortolus.fr

**OFFRE DE REPRISE OU DE PARTENARIAT**  
**LA CANTINE VAL D'EUROPE**  
**Centre commercial Val d'Europe-7700 SERRIS**

**Idéalement situé au coeur du Centre Commercial du Val d'Europe, ce corner, accessible via la porte de Seine et la porte de Marne, destiné à la commercialisation de préparations alimentaires, bénéficie d'une surface totale de 61 m² dont : 25 m² destinés à la Vente et 36 m² de Terrasse. Le contrat de bail fait également mention d'un laboratoire déporté situé au R+1 de l'extension du centre commercial, d'une surface de 30,60m².**

En €	31/12/2024 12 MOIS	31/12/2023 12 MOIS	31/12/2022 12 MOIS	31/12/2021 12 MOIS
<b>C.A.</b>	837 457 €	853 188 €	799 082 €	516 407 €
<b>REX</b>	9 736 €	20 430 €	-7 664 €	19 612 €
<b>TOTAL BILAN</b>	463 898 €	471 225 €	510 133 €	638 470 €

**Effectifs : 6 salariés**

**Date limite de dépôt des offres : 30 avril 2026 à 12H00**

L'accès à un dossier de présentation sera donné sur demande écrite motivée auprès de l'Etude après signature d'un engagement de confidentialité. [Réf. Etude : n° 8947]

Cardon & Bortolus - Offres de reprises

**AJILINK**  
SELARL AJILINK VIGREUX  
M<sup>re</sup> Antoine FEDRY

**CBF ASSOCIÉS**  
ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES  
SCP CBF & Associés  
M<sup>re</sup> Christian CAVIGLIOLI

**Recherche REPRENEUR**  
**SUD OUEST**  
**Finance viti/vinicole**

**Leader mondial de la gestion externalisée, éco-responsable, de parcs de barriques pour les propriétés viticoles.**

**Financement, gestion, reconditionnement et re-commercialisation des barriques dans les secteurs des vins et spiritueux avec allongement de la durée de vie.**

**1 société de droit français, 6 filiales étrangères (USA, UK, IT, ES et 2 entités PORT)**

**CA conso HT 2025 (12 mois) : 377 481 k€**

**Effectif : 76 salariés**

**Date limite de dépôt des offres : 24/04/2026 14H00**

Tél. : 05 56 44 90 19 / 05 57 59 09 56  
Mails : vigreux.bdx@ajilink.fr  
bordeaux@cbfassociés.com

**RECHERCHE DE REPRENEUR**  
**SPIDERS**  
**Studio de développement de jeux vidéo**  
**Paris**

**Activité** : studio français de création et développement de jeux vidéo spécialisé dans les jeux de rôle. Technologie Silk Engine (moteur propriétaire)

**Jeux développés** : 10 jeux dont Greedfall, Steelrising, Greedfall II

**Site et siège social** : 6 Rue André Voguet, 94200 Ivry-sur-Seine

**Effectifs** : 74 salariés

**Redressement judiciaire** du 30 mars 2026

**Filiale de NACON SA (100%)**

**Les candidats sont invités à remettre leur offre de reprise aux administrateurs judiciaires le mardi 14 avril 2026 à 12h00 au plus tard.**

L'accès à une data room électronique sera autorisé après régularisation d'un engagement de confidentialité, la signature du règlement de la data room, et d'une présentation du candidat à la reprise et des moyens dont il dispose.

**SELARL BMA**  
M<sup>me</sup> Hélène BOURBOULOUX,  
Administrateurs  
Judiciaires Associés  
176 Av. Charles de Gaulle  
92200 - Neuilly-sur-Seine

**SELARL FBHX**  
M<sup>re</sup> Laurent MIQUEL,  
Administrateurs  
Judiciaires Associés  
115, rue Jacquemars  
Gislée  
59000 - Lille

e-mails : romain.christophe@fbhx.eu  
gabriel.nicolas@fbhx.eu  
thomas.bonvin@bma-aj.com

**2M&associés**  
ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES

**CBF ASSOCIÉS**  
ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES

**RECHERCHE DE REPRENEURS EN PLAN DE CESSION PARTIELLE**  
(art. L. 642-1 et s. du code de commerce)

**Activité** : Usine de conditionnement d'oignons et autres condiments, plateforme logistique d'expédition des produits.

**Implantation** : Clermont-Ferrand

**Effectif** : 87 salariés rattachés à l'établissement

**Éléments financiers exercice clos au 31/05/25 :**

CA production (net TSV) : 10 164k€  
Marge brute : 5 348k€  
Marge industrielle : 877k€ (taux de marge industrielle : 8,6%)  
Volume produit : 4 932 tonnes d'oignons

Les offres devront être déposées auprès des administrateurs judiciaires **au plus tard le Lundi 27 avril 2026 à 12 heures.**

Une data room virtuelle est mise en place. L'accès à cette data room peut être obtenu après signature d'un engagement de confidentialité à demander aux adresses suivantes : [g.jock@aj-2m.com](mailto:g.jock@aj-2m.com) et [a.rolland@aj-2m.com](mailto:a.rolland@aj-2m.com)

M<sup>me</sup> Marine PACE  
www.aj-2m.com  
M<sup>me</sup> Lou FLÉCHARD  
www.cbfassociés.com

**Contacts** :  
e.jock@aj-2m.com  
a.rolland@aj-2m.com

**RECHERCHE DE PARTENAIRES DANS LE CADRE D'UNE PROCÉDURE DE REDRESSEMENT JUDICIAIRE : Région AURA**

**Activité** : Acteur industriel intégré qui conçoit et fabrique unitairement ou en petites séries des produits métalliques de haute précision, pour les grands donneurs d'ordres des marchés énergie-nucléaire, spatial-défense et industrie, sur 3 sites d'exploitation en location d'une surface totale d'environ 10.000 m².

**Nombre de salariés** : 96

**Chiffre d'affaires (K€) :**

SOCIETE A			SOCIETE B		
31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025
15.998	14.425	12.312	6.893	4.753	2.048

**Description** :  
- Bureau d'études, chaudronnerie, mécanique de précision et intégration  
- Certifications : ISO9001, ISO19443, EN1090 et agréments grands donneurs d'ordres

**Informations pratiques**

Référence de l'offre : 57536  
Date de limite de dépôt des offres : **vendredi 17 avril 2026 à 12h00**  
Data room : accès après signature d'un engagement de confidentialité et justification de la capacité financière du candidat à intervenir sur cette affaire.

**SELAS AJ UP**  
Maître Grégoire WAUTOT  
32 rue Batin  
63000 Clermont-Ferrand

**Contacts** : Christine BEY  
c.bey@ajup.fr  
clermont@ajup.fr

**RECHERCHE DE REPRENEUR**  
**NACON TECH**  
**Studio français de motion capture**  
**Castelnau-le-Lez (34)**

**Activité** : studio français motion capture. Préproduction, tournage, et post-production (corps, sets & props, et facial). Ateliers et formations à destination des professionnels.

**Projets** : Cthulu : The Cosmic Abyss ; Hunting Simulator 3

**Site** : 465, avenue de L'Aube Rouge, 34170 Castelnau-le-Lez

**Effectifs** : 5 salariés

**Redressement judiciaire** du 30 mars 2026

**Filiale de NACON SA (100%)**

**Les candidats sont invités à remettre leur offre de reprise aux administrateurs judiciaires le mardi 28 avril 2026 à 12h00 au plus tard.**

L'accès à une data room électronique sera autorisé après régularisation d'un engagement de confidentialité, la signature du règlement de la data room, et d'une présentation du candidat à la reprise et des moyens dont il dispose.

**SELARL BMA**  
M<sup>me</sup> Hélène BOURBOULOUX,  
Administrateurs  
Judiciaires Associés  
176 Av. Charles de Gaulle  
92200 - Neuilly-sur-Seine

**SELARL FBHX**  
M<sup>re</sup> Laurent MIQUEL,  
Administrateurs  
Judiciaires Associés  
115, rue Jacquemars  
Gislée  
59000 - Lille

e-mails : romain.christophe@fbhx.eu  
gabriel.nicolas@fbhx.eu  
thomas.bonvin@bma-aj.com

**VOUS SOUHAITEZ PARAÎTRE DANS CETTE RUBRIQUE**  
**smedard@lesechos.fr** **SARAH MEDARD : 01 87 39 74 94**

**RETROUVEZ UNE SÉLECTION D'ANNONCES SUR :**  
**REPRISE-ENTREPRISE.LESECHOS.FR**

# Biogaz made in France : l'ambition nationale à l'épreuve du terrain

## ÉNERGIE

La France espère tripler la production de biométhane d'ici à 2030.

La multiplication des installations raccordées aux réseaux de gaz, font monter les inquiétudes localement.

Muryel Jacque

A Gouvieux, à deux pas de l'hippodrome de Chantilly, dans l'Oise, le projet évoqué depuis longtemps pourrait s'accélérer. En campagne pour les municipales, le maire Thomas Iraçabal (Divers droite), réélu depuis à plus de 70 %, l'a laissé entendre dans une vidéo sur Instagram, filmée sur le terrain, une carrière désaffectée.

« Nous allons signer très prochainement l'acquisition d'un terrain de cinq hectares qui verra l'arrivée d'un méthaniseur pour traiter de façon pérenne la question du fumier de cheval pour les écuries », explique l'édile. La problématique est ici clé, où plus de 3.000 chevaux de course s'entraînent. Bientôt, le crottin pourrait être transformé en énergie, en l'occurrence du « biogaz » qui sera injecté dans les réseaux de gaz.

Sur le papier, un peu partout dans l'Hexagone, les projets de méthaniseur devraient se multiplier. Alors que 15 térawattheures (TWh) de biométhane ont été produits l'an passé, ce qui représente 4 % du gaz consommé en France, la nouvelle feuille de route énergétique, la « PPE3 » publiée en février, qui égrène la stratégie du gouvernement, vise 44 TWh en 2030 et jusqu'à 82 TWh en 2035. Soit une multiplication par trois en cinq ans et possiblement par plus de cinq en dix ans. Des objectifs pour le moins ambitieux.

### « Partout en France »

Ces dernières années, le boom des méthaniseurs a déjà été vif. De 76 sites « qui injectent » en 2018 à plus de 800 fin 2025, principalement de petite taille. Mais aussi quelques sites XXL. La vaste majorité se niche au sein d'exploitations agricoles dont ils digèrent les déchets (effluents d'élevage, déchets de cultures, mais aussi cultures intermédiaires) tout en coproduisant du digestat qui sert de fertilisant.

## Pionnier français, Keon se lance à l'international

Fort de 82 unités construites en France, la société se tourne vers les marchés allemand et du Québec, tout en se plaçant désormais comme co-investisseur dans ses projets.

Emmanuel Guimard  
— Correspondant à Nantes

Après avoir construit 82 méthaniseurs dans l'Hexagone en vingt ans, Keon regarde vers l'international. Ce pionnier français du biogaz, installé à Malakoff (Hauts-de-Seine) et à Nantes (Loire-Atlantique), est en négociation exclusive pour un premier projet en Allemagne, où une dizaine d'autres sont à l'étude. Si l'Allemagne compte près de 10.000 méthaniseurs contre moins de 2.000 en France, le marché allemand présente un intérêt car il tend

Des stations d'épuration, des sites industriels ou de traitement des déchets en sont également équipés. « Aujourd'hui, nous avons identifié 1.200 porteurs de projets, de ceux qui y réfléchissent à ceux qui ont commencé à construire, indique Stéphane Gorisse, directeur du développement des gaz verts chez GRDF. Nous estimons qu'à horizon 2030, 20 % du gaz consommé en France sera renouvelable. » Frédéric Martin, qui préside France gaz, l'association professionnelle du secteur, a fait le calcul : « Un EPR c'est 12 TWh. Nous, on nous demande 2,5 réacteurs nucléaires d'ici à 2030. Mais au lieu de les faire sur trois sites, nous allons le faire partout en France ». Les gaziers, qui défendent leur place dans la transition énergétique, font même un pari de taille : avoir 100 % de gaz « vert bas carbone » distribué d'ici à 2050 – moyennant une baisse de la consommation et l'essor de nouvelles technologies en phase de test. Le tout produit localement, donc. Un argument porteur à l'heure de guerres qui font s'envoler les prix d'un gaz naturel quasi entièrement importé.

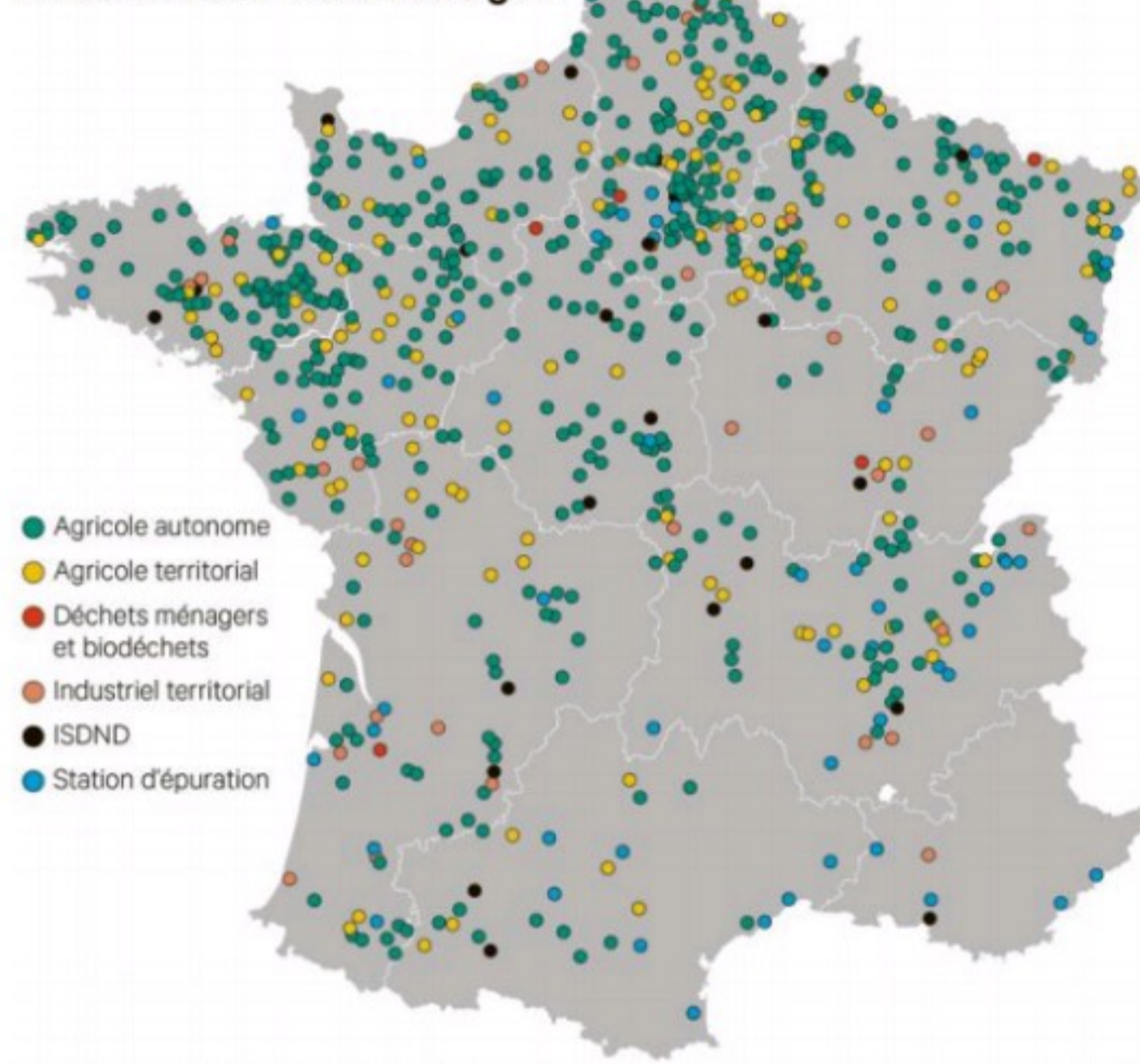
### Des contentieux

Ces installations au toit bombé poussent à grande vitesse, surtout dans la moitié nord du pays. Avec la Nouvelle-Aquitaine, la Bretagne (la première région d'élevage, où le nombre de sites a plus que doublé en 2025), les Hauts-de-France et le Grand Est abritent plus de la moitié des capacités installées. Aucune région ne produit autant que cette dernière : 3 TWh, « l'équivalent de 300.000 logements standards ou de 750.000 logements neufs se chauffant au gaz », dit Brice Febvre, directeur régional de GRDF. Et surtout, près de 4 TWh de projets en plus arrivent.

Dans le Grand Est, le monde agricole s'est saisi du sujet très tôt, raconte-t-il. « Ils y ont vu une opportunité, notamment pour renforcer la résilience de leur activité, ça permet entre autres d'avoir un revenu complémentaire fixe ». Mais Brice Febvre assure que c'est tout un territoire qui en bénéficie : « 4 TWh de projets, en valeur c'est 1,3 milliard d'euros de retombées économiques locales ». « 85 % de la valeur est restituée dans le territoire, appuie Frédéric Martin, avant tout dans des territoires de moins de 10.000 habitants. Et la France a des entreprises qui exportent car la filiale française est une référence ».

Pour mettre un maximum de ce gaz renouvelable dans les tuyaux, il faudra aussi libérer le potentiel des

### Les sites de méthanisation raccordés aux réseaux de gaz



méthaniseurs « à la ferme », dit en cogénération, dont l'énergie produite sert uniquement aux exploitations. Un gros tiers des 1.050 unités recensées va pouvoir « aisément se raccorder aux réseaux gaziers et injecter du biométhane », estime Stéphane Gorisse. Un autre tiers devra grossir pour y parvenir.

Mais la filière attend encore d'y voir plus clair sur la trajectoire des « certificats de production de biogaz » après 2028, un nouveau mécanisme entré en vigueur en janvier, qui oblige les fournisseurs d'énergie à incorporer une quote-part de biométhane dans le gaz qu'ils achètent. Il permettra d'alléger un coût massif pour les finances publiques ces der-

« 4 TWh de projets, en valeur c'est 1,3 milliard d'euros de retombées économiques locales »

FRÉDÉRIC MARTIN  
Président de France gaz

nières années, qui a fait tiquer la Cour des comptes. Il reste que, par endroits, les projets de méthaniseurs cristallisent les débats, les nuisances ou les pollutions inquiétant les riverains. Les plus importants sont plus souvent contestés, à l'image du projet de Corcoué-sur-Lognon, près de Nantes, qui était porté par 200 agriculteurs, enterré fin 2023. Environ 600 jugements par des tribunaux administratifs ont été recensés depuis les premières unités – sans comparaison toutefois avec les éoliennes.

Avec la question sensible des quantités de biomasse nécessaires pour nourrir ces installations – et des conséquences sur l'environnement –, l'acceptabilité devient le nerf de la guerre. Dans le Grand Est, une charte a été signée il y a peu pour « garantir un développement vertueux, maîtrisé, centré sur les besoins territoriaux ». Wilfried Kopec, chef du département énergie de la Fédération nationale des collectivités concédantes et régies, lui, veut croire que « le recul est désormais suffisant pour montrer que lorsqu'il s'agit d'un vrai projet de territoire et que les nuisances sont connues et balisées, l'acceptabilité est plutôt bonne ».

## Le gisement de croissance de la méthanisation est considérable.

de chiffre d'affaires à plus de 50 millions cette année. Pour Christelle Rougebief, le gisement de croissance de la méthanisation est considérable. « Il y a encore du potentiel en France, certains départements n'ayant pas commencé cette filière ».

Le gisement de croissance de la méthanisation est considérable.

mentionne-t-elle. Keon est détenu à près de 80 % par le fonds d'infrastructures européen Marguerite, basé au Luxembourg et à Paris, lequel doit sortir du capital en 2027. Un nouvel investisseur devra donc être trouvé. Les actionnaires minoritaires sont à ce stade Idia (Crédit agricole), la coopérative Scara ainsi que les salariés et fondateurs. ■



« LES ECHOS » / SOURCE : GRDF / PHOTO : TERÉGA

## Teréga mise sur la location de méthaniseurs

Avec sa filiale Teréga Solutions, le transporteur de gaz pousse au développement de la méthanisation dans l'agriculture en finançant des méthaniseurs pour le compte des exploitants agricoles qui en deviennent les locataires.

Frank Niedercorn  
— Correspondant à Bordeaux

« La location de votre unité de méthanisation : une solution simple et inédite. » C'est quasiment au mot près la communication dans laquelle Teréga s'est lancé auprès des exploitants agricoles depuis deux ans. A travers sa filiale Teréga Solutions, le groupe accompagne déjà six projets de méthaniseurs en phase de développement, dont les premiers devraient entrer en production en 2027. Neuf autres en sont à l'étape des études de faisabilité.

Pour l'ancienne filiale de TotalEnergies, qui exploite un réseau de 5.000 kilomètres de gazoduc dans quinze départements du Sud-Ouest, comme pour tout le secteur, l'enjeu est celui de la survie de ses infrastructures. A l'horizon 2050, le réseau créé pour le gaz naturel ne transportera que du biogaz, qui ne représente aujourd'hui que 4 % de la consommation. Dès lors, Teréga (488 millions de chiffre d'affaires en 2024) cherche à accélérer le développement de la méthanisation dans les exploitations agricoles. Ces dernières exploitent 80 % des méthaniseurs qui injectent du biogaz dans le réseau.

### Modèle « clé en main »

Depuis 2013, Teréga a déjà relié treize centrales de méthanisation pour l'essentiel liée à des grandes exploitations. « Nous arrivons à une deuxième vague de la méthanisation avec des exploitants qui n'ont pas la capacité à investir dans des projets qui coûtent 7 à 9 millions d'euros et exigent, selon les

cas, de 1 à 3 millions d'euros de fonds propres », résume Jérémie Perrot, directeur de la business unit biométhane et mobilité gaz au sein de Teréga Solutions.

Teréga prend en charge les investissements depuis les études jusqu'à la construction, puis loue l'infrastructure aux agriculteurs. « Nous sommes les seuls à développer ce modèle de bail locatif qui évite aux agriculteurs de supporter le risque de financier », précise Jérémie Perrot. Teréga se rémunère sur le financement de l'opération, tandis que l'agriculteur encaisse les revenus liés à la vente du biogaz à un tarif garanti pendant quinze ans. Période au terme de laquelle il devient propriétaire du méthaniseur pour « une somme faible », se borne à indiquer Jérémie Perrot.

Pour bâtir son offre « clé en main », le gazier, qui n'est pas un spécialiste de la méthanisation, a pris le soin de s'appuyer sur des spécialistes du secteur : Solagro pour les études de faisabilité et Vertigo ENR, S3d Ingénierie et Origami pour les parties bureau d'études et maîtrise d'œuvre. « La méthanisation à la française, atypique en Europe, est portée par le secteur agricole avec des exploitations très diverses, nous obligeant à concevoir des installations adaptées à chaque cas », précise Jérémie Priarollo, directeur adjoint et responsable de l'activité méthanisation chez Solagro.

Outre l'aspect technique et le montage économique du dossier, il faut surmonter les réticences locales. « L'acceptation du projet par les riverains est devenue le problème numéro un. Nous accompagnons donc aussi les agriculteurs sur ce point car nous pensons qu'ils sont les mieux placés pour communiquer sur leur projet », souligne Jérémie Priarollo. « C'est d'autant plus important, dit-il, que la méthanisation peut jouer un rôle d'amortisseur dans une période difficile pour l'agriculture en donnant de la visibilité à une entreprise. » ■

## Unil Opal lance un lubrifiant sans huile pour l'industrie

**INNOVATEURS**

**Emmanuel Guimard**  
— Correspondant à Nantes

Un lubrifiant sans base pétrolière, autrement dit sans huile. Telle est l'innovation dévoilée par Unil Opal, installé à Saumur (Maine-et-Loire) et spécialisé depuis 65 ans dans les lubrifiants pour le secteur « automobile » – dont les moteurs – et pour l'industrie, lors du Salon Global Industrie qui s'est tenu à Paris jusqu'à jeudi. Ce produit novateur est issu de la reprise en 2024, d'Afuludine, une société de Besançon (Doubs) qui valorisait des brevets de l'université de Franche-Comté sur des lubrifiants écologiques. Elle avait déjà développé des produits pour le cyclisme et l'industrie avec, pour clients, Alstom, Stellantis, des sous-traitants automobiles et des horlogers. Mais Afuludine ayant rencontré des difficultés, Unil Opal a repris le flambeau.

Si l'entreprise en divulgue le moins possible sur la formulation de son lubrifiant, nommé AFU-M15 et protégé par plusieurs brevets, on sait qu'il est composé d'eau, d'alcool et de molécules actives, une piste sur laquelle d'autres industriels travaillent également. Ces molécules viennent se fixer sur la partie métallique pour former un film de quelques nanomètres. C'est donc l'agencement de molécules qui lui confère ce pouvoir

lubrifiant. L'entreprise est plus disert sur les vertus du produit par rapport aux huiles minérales. « Entièrement synthétique, transparente et non grasse au toucher, cette technologie repose sur un mécanisme de lubrification moléculaire, permettant de réduire significativement les frottements et l'usure entre pièces métalliques », fait valoir Unil Opal. « Ce produit, qui diffère de tous les autres lubrifiants professionnels, constitue un levier de transformation pour Unil Opal », estime Eric Thomas, directeur des sites de la société qui propose 5.000 références de lubrifiants pétro-sourcés. « L'AFU-M15 n'est pas destiné aux moteurs, mais à l'industrie de la déformation des matériaux dont la découpe, l'emboutissage et la fabrication d'outils », précise Frédéric Capo, le directeur industriel.

### Sans brouillard huileux

Par opposition aux huiles minérales, le nouveau fluide présente, selon l'entreprise, une évaporation réduite et une meilleure mouillabilité pouvant apporter des gains de productivité et une moindre usure métal-métal. La propreté des pièces s'en trouve améliorée lors des opérations d'emboutissage. « On arrive même à supprimer des opérations de dégraissage », certifie Eric Thomas. Ces mêmes propriétés physico-chimiques permettent d'éliminer le brouillard huileux, au bénéfice des opérateurs ainsi moins exposés aux vapeurs dans les environnements à haute température. Quant au taux de biodégradabilité, il est porté à 98 %.

D'autres produits sur cette même base technologique sont à venir. « On va faire évoluer ce produit vers des applications connexes », poursuit Eric Thomas. L'an dernier, Unil Opal a produit 45 millions de litres de lubrifiants, dont un quart sous marque propre pour un chiffre d'affaires de 95 millions avec un effectif de 144 personnes. Filiale du groupe Cipelia, une ETI située à Amiens (Somme), l'entreprise revendique 10 % du marché national des lubrifiants. ■

Il a dit



« Ce produit [...] constitue un levier de transformation pour Unil Opal. »

**Eric Thomas**  
Directeur des sites  
d'Unil Opal

## Aliaxis France injecte 70 millions d'euros dans son usine Nicoll de Cholet

**PAYS DE LA LOIRE**

**Le site de production de raccords, tuyaux et autres gouttières va bénéficier d'un important programme visant notamment à gagner en flexibilité et redéfinir sa logistique.**

Le marasme dans la construction ne décourage pas le groupe belge Aliaxis. Ce dernier annonce un programme d'investissement de 70 millions d'euros sur six ans, principalement fléché vers son usine de Cholet (Maine-et-Loire). Cette dernière, établie il y a soixante-dix ans, fabrique sous la marque Nicoll près de 15.000 références de raccords, gouttières, tubes et autres systèmes en plastique pour la construction de logements individuels et collectifs.

C'est là un point culminant pour cette usine de 850 salariés. Une partie de l'enveloppe ira vers le petit site d'Argentonay (Deux-Sèvres), à 40 kilomètres de Cholet, lequel emploie une trentaine de salariés. « Il n'y a pas de bons ou de mauvais

moments pour investir », plaide Geta Burcier, qui dirige les deux sites : « L'objectif est de préparer notre outil industriel, de manière qu'il soit flexible et qu'il puisse réagir rapidement, à la hausse comme à la baisse », explique-t-elle. « C'est un pari sur l'avenir », ajoute Nicolas Barros, le directeur commercial d'Aliaxis France, jugeant que, malgré la morosité du marché, « il y a une solidité du business en France, des équipes et aussi des clients qui nous suivent. »

Une première phase de 30 millions va démarrer dès 2026 et s'échelonne sur deux ou trois ans. Un tiers de l'enveloppe ira à l'automatisation des process, un autre au renouvellement des machines d'injection et des moules et le reste permettra d'améliorer les infrastructures. Une part de l'investissement assurera « la sécurité de nos installations et collaborateurs » et « la maîtrise de nos impacts sur l'environnement », dit Geta Burcier.

Un autre volet du programme, encore à l'étude, vise à regrouper sous un même toit les activités logistiques de Cholet, dispersées sur trois sites. Il s'agit de réduire la complexité des flux et d'améliorer la gestion des stocks. « La logistique

est pour nous un savoir-faire à part entière et nous souhaitons offrir une qualité de service différenciante », soutient Mickaël Courjault, qui pilote la supply-chain. Trois solutions sont évaluées : un aménagement du bâti existant, le recours à un bâtiment extérieur ou la reconstruction d'une plateforme ex nihilo.

### Hausse des coûts

Agrandis au fil du temps, l'outil industriel de Nicoll à Cholet et son annexe des Deux-Sèvres totalisent 300.000 m<sup>2</sup> avec 10 ateliers où sont déployées 93 machines à injection et 15 lignes d'extrusion. En 2025, 20.000 tonnes de marchandises ont été expédiées vers 5.500 clients. Cela correspond à près de 350 millions d'euros de chiffre d'affaires. L'entreprise développe une forte culture d'innovation avec 35 brevets. Mais l'autre sujet du moment est la hausse des prix du pétrole, matière première des PVC, PP et autres plastiques transformés. « L'impact sur nos coûts a été immédiat », mentionne Nicolas Barros qui évoque une répercussion des hausses à partir de mai, de 5 à 14 % selon les gammes de produits.

— E. Gui.



L'entreprise bretonne table sur un chiffre d'affaires de 150 millions d'euros cette année. Photo DR

## Socomore se renforce dans les collages industriels

**BRETAGNE**

**L'ETI, spécialiste des produits pour environnements critiques, fait l'acquisition de la filiale allemande du groupe chinois Hansi.**

**Guillaume Roussange**

— Correspondant à Rennes

Socomore se dote de nouvelles briques pour consolider sa stratégie industrielle. Historiquement spécialisée dans les produits de préparation de surface, les peintures et les mastics pour environnements critiques, l'ETI bretonne annonce avoir conclu l'acquisition de la filiale allemande du groupe chinois Hansi, dont le siège est à Shanghai.

Pour l'entreprise, cette opération, dont le montant n'est pas dévoilé, est considérée comme structurante. Elle lui permet de mettre la main sur un portefeuille de technologies donnant accès au secteur du

« bonding », des collages ultra-techniques. Aujourd'hui très orientée sur le monde de l'électronique, Hansi Chemie GmbH, rebaptisée Socomore Bonding GmbH, entend ainsi prendre pied dans les domaines de l'automobile, de l'énergie, sans oublier l'aéronautique et la défense.

### Un marché alléchant

« Avec ce rachat, nous gagnons cinq à douze ans de R&D », estime Frédéric Lescure, président de Socomore, dont le siège est à Vannes, dans le Morbihan. Selon ses prévisions, l'usine de 1.200 m<sup>2</sup>, située près de Mayence, pourrait générer « une dizaine de millions d'euros supplémentaires d'ici à 2030 ». Le marché est alléchant : au niveau mondial, les collages critiques, dominés à 85 % par le trio Henkel, 3M et Sika, pèsent plusieurs milliards d'euros.

« Les donneurs d'ordres recherchent des acteurs capables de challenger ces leaders avec des technologies compétitives », note le dirigeant. C'est pourquoi, Socomore a choisi de structurer une offre en signant un partenariat, il y a huit mois, avec le français Keol, un fabricant de col-

les UV et de machines de collage implanté à Saint-Pierre-lès-Nemours, en Seine-et-Marne. Puis en mettant la main sur la filiale d'Hansi, groupe qui réalise, au total, une centaine de millions d'euros de chiffre d'affaires avec 400 salariés.

Une fois encore, Socomore fait le pari du temps long. Dans le domaine aéronautique – débouché le plus prometteur grâce à l'essor des composites chez les avionneurs –, les procédures de validation des produits sont particulièrement complexes. « En ce qui

« Avec ce rachat, nous gagnons cinq à douze ans de R&D. [...] L'usine pourrait générer une dizaine de millions d'euros supplémentaires d'ici à 2030. »

**FRÉDÉRIC LESCURE**  
Président de Socomore

concerne les dernières générations de mastics, dont le développement a débuté en 2008, nous attendons les premières homologations, notamment chez Airbus, d'ici deux ans et un premier chiffre d'affaires en 2030 », illustre Frédéric Lescure. Le jeu en vaut cependant la chandelle. A elle seule, cette dernière spécialité, dopée par le rachat de l'américain Flamemaster en 2023, devrait générer 40 à 50 millions d'euros supplémentaires en 2035. Et ce, grâce, par exemple, à la mise au point d'une formulation très novatrice permettant de gagner 20 à 25 % de poids, soit 50 à 100 kg environ – l'équivalent d'un à deux passagers supplémentaires – sur un A320.

Avec ces développements, Socomore devrait remplir ses objectifs, soit 200 millions de chiffre d'affaires prévus en 2030. Profitant de la montée en puissance des cadences chez Airbus, Boeing, Dassault ou Lockheed, et de l'explosion du marché des drones, le cap des 150 millions devrait être franchi cette année, soit 15 millions de plus qu'en 2025. L'ETI prévoit deux nouvelles acquisitions cette année, en Europe et en Amérique du Nord. ■

## Hydroélectricité : BH2M décolle avec une deuxième grosse commande

**BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ**

**La PME de Belfort s'attaque à un contrat d'envergure avec EDF.**

**Forte de son expertise héritée d'Alstom, elle ambitionne de s'imposer sur un marché en pleine expansion.**

**Monique Clemens**

— Correspondante à Besançon

Cinq ans après sa création par onze ex-ingénieurs de l'entité Hydro de General Electric (GE) de Belfort, BH2M se met en ordre de bataille pour honorer sa deuxième commande de reconstruction de machine hydroélectrique de grande puissance. Après avoir démontré son savoir-faire avec celle d'un stator de 36 MW pour l'usine d'Eget (Hautes-Pyrénées) de la SHEM, filiale d'Engie, livré début 2025, la petite société d'ingénierie du Territoire de Belfort transforme l'essai : elle a

décroché le marché d'EDF pour deux gros alternateurs destinés à la centrale de Gerstheim (Bas-Rhin) sur le Rhin. Le montant du contrat, remporté dans le cadre d'un groupement avec Cegelec et signé fin 2025, serait de l'ordre de « plusieurs millions d'euros » pour la PME dont le carnet de commandes s'étend, avec déjà 140 contrats de différentes tailles et puissances depuis sa création.

### Levée de fonds

BH2M (pour Belfort hydro machines maintenance) avait été fondée pour maintenir ce savoir-faire hérité d'Alstom, dont l'établissement de Belfort fut le centre d'excellence pour la conception et la fabrication d'alternateurs pour centrales hydroélectriques jusque dans les années 2000. GE avait repris l'activité en 2015 avant de fermer le site belfortain en 2021, alors qu'il employait encore une centaine de salariés. « Nous avions d'abord tenté une reprise de type Florange, avec environ 50 personnes, mais GE s'y était opposé », explique Sébastien Bruna, ex-responsable ingénierie chez General Electric, cofondateur et président de la petite entreprise.

Repentie de zéro en 2021, BH2M avait dû développer ses propres outils de calcul, se certifier et se structurer pour être crédible dans les appels d'offres où elle fait face à de grands groupes. « Nos outils sont constamment en cours d'amélioration. Il y a une part d'artisanat dans ce que l'on fait, on s'adapte au rotor existant, la pièce doit s'intégrer dans l'usine telle qu'elle est », assure Arnaud Allemann, son directeur commercial.

La PME, qui emploie 16 ingénieurs ex-Alstom et GE, a réalisé un chiffre d'affaires 2025 de 2,3 millions et lancera une levée de fonds citoyenne de 500.000 euros au troisième trimestre afin d'accélérer sa structuration. « Le contrat EDF nous donne une visibilité de plus de quatre ans, contre six mois auparavant. C'est plus confortable pour envisager des investissements et des recrutements », dit Sébastien Bruna. Avec un parc hydroélectrique d'EDF de 78 ans d'âge moyen et quelques milliers de machines de grande puissance à rénover en Europe et en Amérique du Nord, les dirigeants de l'entreprise voient poindre un marché titanique, et répondent déjà à de nombreux appels d'offres européens. ■

## Le marché des fusions-acquisitions porté par une pluie de mégadeals

### M&A

**Malgré la guerre en Iran, le volume des transactions à l'échelle mondiale a frôlé les 1.200 milliards d'euros sur les trois premiers mois de l'année, selon Dealogic.**

Ingrid Feuerstein

Une guerre au Moyen-Orient qui perturbe l'approvisionnement en pétrole. Une révolution technologique de l'IA jetant une incertitude sur les valorisations. Une crise sur le crédit privé pouvant entraîner un durcissement des conditions de financement. La somme de ces ingrédients aurait pu être fatale au marché des fusions-acquisitions en ce début d'année. Il n'en a rien été.

Le volume des transactions à l'échelle mondiale a frôlé les 1.200 milliards d'euros sur les trois premiers mois de l'année, selon les données Dealogic. Un niveau jamais vu pour un premier trimestre depuis l'année 2021, à l'époque du boom du M&A lié à la sortie de la pandémie.

Il s'agit de la deuxième meilleure année sur la dernière décennie, une dynamique essentiellement portée par une série de mégadeals annoncés des deux côtés de l'Atlantique. Le nombre d'opérations, à 9.980, est en effet le plus faible de ces dix dernières années.

Les opérations de grande envergure ont dominé le marché, avec 22 transactions de plus de 10 milliards de dollars conclues au cours du trimestre clos le 31 mars, un

record trimestriel. « En Europe, plus de la moitié du volume de deals correspond à des opérations de plus de 5 milliards d'euros, majoritairement en préparation depuis plusieurs mois », constate Bruno Villard, responsable M&A pour la zone Emea chez BNP Paribas.

### Les industriels à la manœuvre

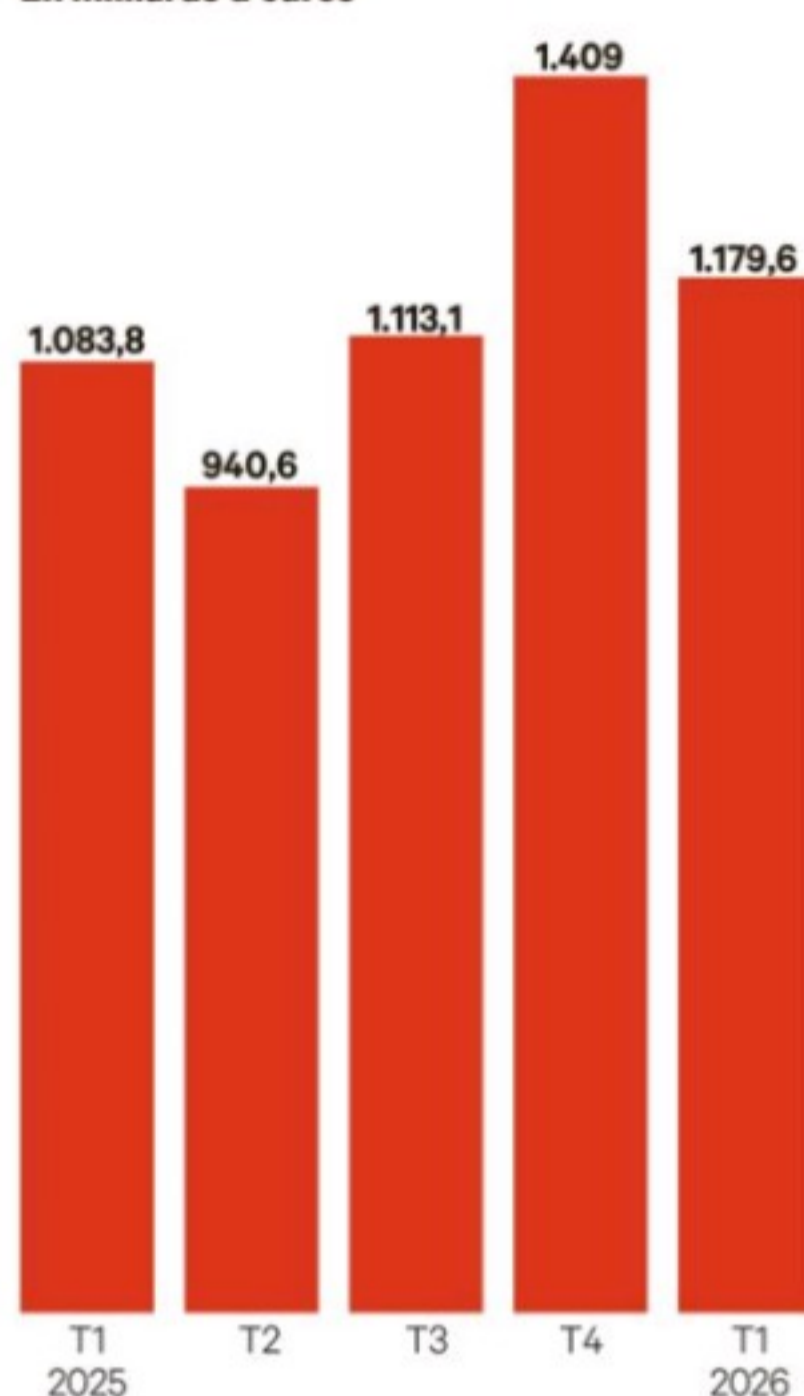
Le trimestre a été marqué par des opérations massives dans la tech américaine, comme la levée de fonds à 110 milliards de dollars d'OpenAI ou le rachat d'AES par les fonds BlackRock et EQT. En Europe, les « corporates » ont été particulièrement actifs, comme l'a montré Unilever en vendant son pôle alimentaire à McCormick pour 65 milliards de dollars. Le Royaume-Uni prend une large part du marché avec notamment le rachat à 12 milliards d'euros de UK Power Networks par Engie et la vente de Schrodgers au gestionnaire d'actifs américain Nuveen, pour 13,5 milliards de dollars. Des opérations emblématiques d'un retour des deals transfrontaliers.

« Le marché a été très soutenu notamment par de grands industriels qui sont repartis à l'offensive. On observe des projets de création d'acteurs de grande taille, des développements internationaux, dans un contexte d'appréhension des impacts de l'IA par beaucoup d'acteurs. Les groupes industriels ont souvent assaini leur bilan au cours des dernières années », observe Cyril de Mont-Marin, associé chez Rothschild.

Ces données ne tiennent pas compte de certaines opérations encore en cours de discussion, notamment le rachat de Puig par Estée Lauder ou encore le rappro-

### Le marché des fusions-acquisitions est resté dynamique

En milliards d'euros



En nombre



\* LES ECHOS / SOURCE : DEALOGIC

chement de Pernod Ricard et de Brown-Forman. Elles intègrent en revanche des opérations dont l'issue est incertaine. C'est le cas de l'offre à 25 milliards d'euros d'UniCredit sur Commerzbank, pour laquelle on ne connaît pas encore la part des minoritaires qui apporteront leurs titres. Dans tous les cas, la situation

actuelle contraste avec le « Liberation Day » qui avait brutalement mis en pause de nombreuses opérations. « On ne constate pas le même coup d'arrêt que lors de l'annonce des droits de douane aux Etats-Unis il y a un an. Les impacts sont très différents. On voit encore des processus se lancer parce que les entreprises ont

intégré que les opérations peuvent prendre plusieurs mois et se concluraient dans un contexte géopolitique apaisé et un marché moins chahuté », indique Bruno Villard. Même écho de la part de Sam Kim, responsable mondial des fusions-acquisitions chez Deutsche Bank, cité par Reuters : « Cette fois-ci, les gens n'atten-

dent pas que la situation s'améliore, ils reconnaissent que la volatilité fait partie intégrante de la vie et ils travaillent dans ce contexte. »

Le choc de la guerre en Iran a pourtant entraîné l'arrêt de certains processus, constate de son côté Cyril de Mont-Marin. « Nous n'avons évidemment encore aucune visibilité sur le caractère durable ou pas de ce coup de frein », explique-t-il. Au-delà de l'impact de la flambée des prix du pétrole sur les valorisations, le conflit renforce le scénario d'une remontée des taux d'intérêt qui pourrait peser sur les financements, au moment même où le marché de la dette privée est traversé par des secousses aux Etats-Unis.

**La situation actuelle contraste avec le « Liberation Day » qui avait brutalement mis en pause de nombreuses opérations.**

Les fonds de private equity sont d'ailleurs restés en retrait du marché en ce début d'année. Selon les données de Bloomberg, ces acteurs n'ont représenté que 103 milliards de dollars de transactions sur le premier trimestre, soit un recul de 36% par rapport à la même période l'an dernier. « Dans certains secteurs, les multiples ont baissé. Tous les vendeurs n'ont pas encore intégré cette baisse, ce qui nécessite de les accompagner », explique Bruno Villard. A cela s'ajoute la problématique de l'IA, qui pourrait à horizon cinq ans remettre en cause certains business models dans les portefeuilles. ■

## Wero de plus en plus utilisé par les professionnels

### PAIEMENT

**Face à l'augmentation des frais de paiement par carte, certains petits commerçants et professionnels libéraux ont trouvé la parade en acceptant Wero.**

Marion Heilmann

Face à l'augmentation des frais de paiement par carte, plutôt que de n'accepter que du cash, certains petits commerçants ou professionnels libéraux ont trouvé la parade en proposant à leurs clients de

payer par Wero. Pour une manucure, sur les marchés, la pratique semble se développer.

La solution européenne de paiement par virement instantané développée par EPI (European Payments Initiative) dont toutes les grandes banques françaises sont actionnaires, n'a pourtant pas encore d'offre pour les professionnels dans l'Hexagone.

### Un bon signe

« Ca veut dire que la solution prend, c'est une bonne nouvelle », estime Martina Weimert, la directrice générale d'EPI. Wero, qui compte près de 53 millions d'utilisateurs en France, en Allemagne et en Belgique, n'a, à ce stade, développé en France que les paiements entre

particuliers et le paiement en e-commerce devrait arriver en fin d'année. « Ca peut être le cas pour de petits autoentrepreneurs, car comme c'est une gratuité totale, ça peut être un avantage pour eux », admet Thierry Laborde, directeur général délégué de BNP Paribas.

« L'important est de déployer la solution en e-commerce, poursuit-il. Car c'est ce qui va créer d'emblée un réseau d'acceptation assez large. Comme toute nouvelle solution, des évolutions arriveront progressivement. » En effet, il n'est aujourd'hui pas possible de rattacher un IBAN d'un compte professionnel à Wero, car il n'y existe pas encore d'offre pour eux qui inclurait des frais de paiement. Ce qui fait grincer certains banquiers. Car même si les

chiffres restent marginaux, cela veut dire que la banque du commerçant, contrairement à un paie-

ment par carte, ne récolte aucun frais sur ces paiements.

### Impatience

Lorsque l'offre sera développée pour les professionnels, la commission de la banque ne sera peut-être pas aussi élevée qu'avec un paiement par carte classique car EPI s'est engagé dès le départ à avoir des tarifs compétitifs pour les commerçants. Mais certains banquiers voudraient néanmoins accélérer le déploiement pour les pros. « Un autoentrepreneur ou un professionnel libéral peut très bien recevoir des paiements Wero aujourd'hui, y compris avec un QR code, explique Laetitia Dorla, responsable « business acceptance » France chez EPI. Une offre dédiée aux professionnels

**« Une offre dédiée aux professionnels incluant des services additionnels pour un usage pro est sur la feuille de route Wero. »**

LAETITIA DORLA  
Responsable « business acceptance » France chez EPI

incluant des services additionnels pour un usage pro est sur la feuille de route Wero et arrivera ultérieurement. »

Outre l'élaboration d'une offre commerciale, mettre Wero à disposition des professionnels nécessite un processus technique pour les enrôler dans l'application de la solution de paiement, ce qui représente un vrai développement pour les établissements financiers, explique un banquier.

Par ailleurs, toutes les banques sauf La Banque postale ont pour l'instant choisi d'intégrer Wero à leur propre application bancaire. Or pour le paiement en magasin ou à des pros, les banques vont sans doute vouloir développer également l'application Wero à part. ■

## L'espagnol Bizum va se lancer dans le règlement en magasin

### PAIEMENT

**La solution de paiement instantané, équivalente de Wero en Espagne, va lancer en mai sa propre application, sans passer par les réseaux de cartes de crédit traditionnelles.**

Cécile Thibaud

— Correspondante à Madrid

Bizum va offrir à ses utilisateurs la

possibilité de régler leurs achats en magasin. Une avancée majeure pour cette plateforme de paiement instantané très populaire, lancée il y a dix ans par les grandes banques espagnoles.

Avec le lancement, prévu en mai prochain, de Bizum Pay, elle permettra le paiement présentiel sans contact, sur le même principe que les portefeuilles numériques Android et Apple (Google Pay et Apple Pay). A une différence majeure près : le débit sera lié au compte Bizum de l'utilisateur, sans nécessité de carte bancaire et il pourra être effectué même sans connexion Internet.

La seule condition devrait être d'installer l'application Bizum Pay, mais certaines banques prévoient déjà d'intégrer cette nouvelle fonction au sein de leur propre application. Les utilisateurs de Bizum n'auront qu'à approcher leur smartphone du terminal de paiement du magasin et le montant de l'achat sera instantanément transféré sur le compte bancaire du commerçant.

### 67,7 milliards d'euros de transactions en 2025

Conçue au départ pour les transferts instantanés entre particuliers, Bizum gagne de l'envergure et vient

défier les grands réseaux de cartes, Visa et Mastercard sur leur propre terrain. La plateforme avait été créée en 2016, grâce à une alliance impulsée par les principaux acteurs du secteur, BBVA, CaixaBank et Santander, qui avaient entraîné toutes les enseignes opérant en Espagne. Elle s'impose aujourd'hui comme la solution de paiement direct la plus appréciée dans le pays. Avec en moyenne 3,4 millions d'opérations par jour, elle est plébiscitée pour sa simplicité d'usage qui la rend accessible aux générations les moins sensibilisées au numérique.

En 2025, elle a été utilisée par

30,6 millions de personnes (dans un pays de quelque 50 millions d'habitants) qui ont réalisé 1,237 milliard de transactions, pour un volume total de 67,7 milliards d'euros, en hausse de 53,3% par rapport à l'année précédente.

Elle a progressivement étendu son champ d'action, déjà utilisable pour le commerce en ligne, pour faire des dons, payer des impôts ou pour des achats sur Amazon notamment. En parallèle, elle a aussi commencé à faciliter les paiements internationaux, en alliance avec les solutions de paiement Bancomat en Italie et MB Way au Portugal, dans le cadre de l'initiative

EuroPA (European Payments Alliance).

Il lui restait à se lancer dans le paiement direct dans les commerces physiques. Ce devrait être chose faite à partir de mai prochain. Bizum entrera de plain-pied dans un secteur dominé par les géants américains du paiement par carte, Visa et Mastercard. La plateforme espagnole prévoit que les commissions appliquées aux commerçants par les banques fournissant des terminaux de paiements soient inférieures à celles des réseaux de cartes traditionnels, tandis que pour l'acheteur, la transaction restera gratuite. ■



Sur l'année, le « Crédit Coop » a enregistré une bonne progression de la part des « prêts verts » dans son bilan. Photo Kermalo/RÉA

# La nouvelle stratégie du Crédit Coopératif porte ses fruits

## BANQUE

**L'établissement spécialisé dans le financement de l'économie sociale et solidaire affiche des résultats solides en 2025.**

Gabriel Nédélec

Un an après la présentation de son nouveau plan stratégique, les pièces du puzzle commencent à se mettre en place pour le Crédit Coopératif. La banque issue de la galaxie du groupe BPCE a enregistré de solides performances en 2025 et avancé sur les indicateurs clés qu'elle s'est fixés afin de renforcer encore sa place à part dans le paysage bancaire français.

L'année dernière, son produit net bancaire, l'équivalent du chiffre d'affaires, a progressé de 4,8 %, à 405 millions d'euros, en ligne avec l'objectif d'atteindre 450 millions d'ici à 2030. Son résultat net atteint un niveau « historique », à 56 millions d'euros, se félicite Pascal Pouyet, le dirigeant de l'établissement spécialisé dans le financement de l'économie sociale et solidaire et les associations. « Le contexte de taux

est porteur, mais c'est aussi un premier aboutissement, car nous sommes en avance sur notre plan stratégique, dit-il. Toutes nos filiales ont contribué à ces résultats solides. »

### Banque privée à impact

Lancées l'année dernière, les offres à destination des clients chefs d'entreprise du Crédit Coopératif enregistrent un premier bilan encourageant, souligne l'établissement. La banque d'affaires à impact affiche 500 millions d'euros de financement, dont 60 % de projets environnementaux, tandis que la banque privée à impact affiche une collecte de 100 millions d'euros en tout juste sept mois. « C'est une validation de ces nouvelles offres qui renforcent notre capacité d'intervention et d'expertise auprès de nos clients avec les mêmes valeurs d'entreprise que nos activités plus traditionnelles », dit Pascal Pouyet.

Cette stratégie centrée sur la part plus aisée de sa clientèle – mais tout aussi exigeante en matière d'éthique – vise parallèlement à combler les difficultés que le groupe a rencontrées dans sa conquête de clients particuliers ces dernières années. Alors que la banque visait 500.000 clients en 2025, elle a dû revoir cet objectif à la baisse pour 2030, à 320.000. Le « backlash » en provenance des Etats-

Unis à l'encontre de l'environnement explique en partie les difficultés du groupe sur ce volet-là.

N'en déplaise à Donald Trump, le Crédit Coopératif veut même porter sa différence plus loin avec l'annonce du lancement d'une offre bancaire commune avec « Team for the Planet », une entreprise à mission qui vise à créer des fonds d'investissement à but non lucratif pour encourager la transition écologique.

Sur l'année, le « Crédit Coop » a d'ailleurs enregistré une bonne progression de la part des « prêts verts » dans son bilan. Ces crédits destinés à financer des projets contribuant à la transition environnementale atteignent désormais 15,8 % des prêts aux entreprises (contre 6,6 % en 2024) et 6,3 % pour les particuliers (3,7 % l'année d'avant). En 2030, la banque vise 30 % pour les particuliers. Le groupe reste

confiant dans sa trajectoire mais reste vigilant face au contexte actuel qui pourrait freiner les velléités de transition des entreprises comme des particuliers.

### Augmentation de la part de clients sociétaires

Cette stratégie différenciante semble payante puisque l'engagement de ses clients progresse, souligne la banque. La part de clients sociétaires progresse en 2025 de près de 8 % sur un an, à 67 % du côté des clients professionnels et à 49 % pour les particuliers (contre respectivement 65,3 % et 43,3 %). Le sujet est primordial pour la banque, car le soutien de ces sociétaires est déterminant pour les fonds propres de l'établissement coopératif.

En parallèle, le Crédit Coopératif avance sur son efficacité en se recentrant. Sur les douze derniers mois, la banque a cédé ses participations en Pologne et est en train de finaliser son retrait du Mali. « Il n'y a pas de conséquence pour nos clients en France [car ces participations s'adressaient à la clientèle locale, NDLR]. Nous continuons à avoir une réponse internationale pour nos clients qui en auraient besoin via notre salle des marchés et l'expertise acquise de l'important réseau d'ONG que nous soutenons », souligne Pascal Pouyet. ■

# 56

### MILLIONS D'EUROS

Le résultat net « historique » du Crédit Coopératif en 2025, pour un produit net bancaire en hausse de 4,8 %, à 405 millions d'euros.

# MAIF dépasse ses objectifs

## ASSURANCE

**L'assureur niortais enregistre des résultats en forte hausse en 2025, avec un bénéfice net de 183 millions d'euros, contre 73 millions l'année précédente.**

Tifenn Clinkemaillié

MAIF prend de l'avance. L'assureur mutualiste vient tout juste d'entamer la dernière année de son plan stratégique, mais la plupart des objectifs qu'il s'était fixés à l'horizon 2026 sont d'ores et déjà atteints. En 2025, le chiffre d'affaires du groupe niortais a progressé de 17 %, pour atteindre 5,8 milliards d'euros. Il dépasse largement l'objectif des 5 milliards d'euros fixé dans le cadre de sa feuille de route actuelle.

Le résultat net s'envole à 183 millions d'euros, contre 73 millions un an plus tôt. Il surpasse les 150 millions d'euros de bénéfices anticipés par MAIF pour l'année. Sur le plan du développement commercial,

l'assureur revendique également 200.000 sociétaires supplémentaires. « Nous avons beaucoup travaillé sur le plan technique pour réduire nos coûts, en renforçant la lutte contre la fraude par exemple. Au total, ce sont 80 millions d'euros qui ont été économisés », explique Pascal Demurger, directeur général de l'assureur. « La situation s'améliore aussi sur l'ensemble de nos filiales », abonde le patron. L'assureur vise désormais un résultat net de 300 millions d'euros d'ici à 2027.

### La SMACL en territoire positif

Les choses avaient pourtant mal commencé pour l'assureur niortais au début de son plan Régénération. En 2023, le résultat net de MAIF – pénalisé par le coût des sinistres climatiques et les émeutes liées à la mort du jeune Nahel – avait plongé pour atteindre seulement 23 millions d'euros. Les comptes étaient lourdement pénalisés par les 200 millions d'euros de pertes enregistrées par la SMACL, assureur historique des collectivités locales repris par MAIF en 2022.

« Cette année, nous sommes parvenus à un résultat positif de 10 millions

d'euros. Ce n'est pas énorme, mais en plus d'être positif, ce résultat est sain, ce qui est de bon augure pour l'avenir de l'entreprise », explique Pascal Demurger. La filiale s'était engagée, lors de sa reprise par MAIF, dans un vaste plan de redressement, qui a mené à une revue de tous ses portefeuilles et à des hausses de tarifs.

Au-delà du redressement de la SMACL, la croissance du chiffre d'affaires du groupe MAIF est tirée par son entité spécialisée dans l'épargne (MAIF Vie). A 1,4 milliard d'euros, le chiffre d'affaires de la filiale progresse de 54 %. Le bénéfice chute légèrement de 52 millions d'euros en 2024, à 49 millions en 2025.

### Pluviométrie record

Sur son cœur de métier, l'assurance-dommages (auto, habitation), MAIF enregistre aussi une « nette amélioration ». Le résultat de la branche atteint 153 millions d'euros, contre 33 millions d'euros un an plus tôt.

Si aucun événement climatique de grande ampleur n'est survenu cette année, « nous avons connu une succession d'événements d'importance moyenne, comme des inondations ou des orages de grêle », expli-

que Pascal Demurger, qui chiffre la charge annuelle autour de 400 millions d'euros pour MAIF. « A la fin de l'année, le niveau des événements climatiques est dans la moyenne des cinq à dix ans, mais surtout, la réassurance a très peu joué », indique-t-il.

Le début d'année 2026, caractérisé par une pluviométrie record, et une succession de tempêtes, pèse déjà lourdement. « Nous avons presque consommé le budget annuel que nous prévoyons pour les tempêtes », prévient le directeur général. ■

« Nous avons beaucoup travaillé sur le plan technique pour réduire nos coûts, en renforçant la lutte contre la fraude par exemple. »

PASCAL DEMURGER  
Directeur général de MAIF

**P&A PESSIA & Associés AVOCATS**

## EXTRAIT DU JUGEMENT DECLARATIF D'ABSENCE DU 18 MARS 2026 (Article 127 du code civil)

### JUGEMENT

Prononcé en chambre de conseil, en matière gracieuse, en premier ressort  
Signé par Nastasia DRAGIC, Présidente et par Vanessa LE CORGUILLÉ, Greffière, auquel la minute de la décision a été remise par le magistrat signataire.

### MOTIFS

Vu le jugement de présomption d'absence de Michel RETOUT, rendu le 7 septembre 1994 par le tribunal d'instance de Paris ;

Vu la requête du 11 avril 2025 présentée par Jean-Pierre RETOUT, Dominique RETOUT et Nathalie RETOUT, cousins germains de Michel RETOUT, aux fins de déclaration d'absence de ce dernier et les pièces qui y sont annexées ;

Vu la publication d'un extrait de la requête dans le journal "Libération"

N°113291 en date du 25 mars 2024 et dans le journal "Les Echos" N° 24189 en date du 11 avril 2024 ;

Vu les investigations menées auprès de la Direction générale des finances publiques, de la Caisse Primaire d'Assurance Maladie, de l'AFPH, de la CAF, du GHU Neurosciences, et demeurées infructueuses ;

Vu l'avis favorable du Ministère Public en date du 03 février 2026 ;

Il résulte des pièces et documents produits que Michel RETOUT a disparu de son dernier domicile situé 9 rue Fromentin, Paris (9ème) et n'y a plus reparu ; qu'un délai de dix années s'est écoulé depuis le jugement rendu constatant la présomption d'absence sans que l'on ait eu de nouvelles de l'intéressé ; que les recherches et mesures de publicité entreprises n'ont pas permis de le localiser ; que dans ces conditions, il y a lieu de faire droit à la requête et de déclarer l'absence de l'intéressé.

### PAR CES MOTIFS

### LE TRIBUNAL,

Vu les articles 122 et suivants du Code Civil ;

**Déclare absent Monsieur Michel Marcel André RETOUT**, né le 03 avril 1952 à Paris (18ème), fils de Marie Jeanne RETOUT, née le 26 juin 1922 à la Chapelle sur Dum (Seine-Inférieure) et ayant été domicilié 9 rue Fromentin, Paris (9ème) ;

Ordonne la publication, par extraits, du jugement dans les journaux "Les Echos" et "Libération" et ce dans un délai de trois mois à compter de ce jour, sur les diligences et aux frais des requérants ;

Dit que le dispositif du présent jugement sera transcrit, à la requête de Monsieur le Procureur de la République sur les registres des décès de la Mairie de Paris (18ème) et que mention de cette transcription en sera faite en marge des registres à la date de ce jour, ainsi qu'en marge de l'acte de naissance de l'absent.

## ventes aux enchères publiques //

EN PARTENARIAT AVEC

**VENCH**

**93** VENTE aux enchères publiques au Tribunal Judiciaire de BOBIGNY (93), Immeuble L'EUROPEEN, 1 promenade Jean Rostand, hall A, 7<sup>ème</sup> étage, Salle E le mardi 5 mai 2026 à 14h. - EN UN SEUL LOT

### APPARTEMENT de 61,07 m<sup>2</sup> à DRANCY (93)

18 rue Edouard Liévin

Au 1<sup>er</sup> ét. - Esc. 18, entrée ] : entrée, cuisine, séjour, 2 chambres, SdB, WC - CAVE

**Mise à Prix : 25.000 €** - (Occupé)

Consignation pour enchérir : 3.000 €

S'adresser : - A la SCP DROUX - BAQUET Avocats, 14 allée Michelet (93) LES PAVILLONS S/S BOIS, Tél. 01.48.47.43.47, dépositaire d'une copie du CCV - Au Greffe du JEX du TJ de BOBIGNY où le CCV est déposé (N° RG 25/09994)

- visite le mardi 21 avril 2026 de 11h00 à 12h00

- INTERNET : les pièces seront consultables sur [www.avoventes.fr](http://www.avoventes.fr)

Retrouvez toutes les informations sur le site [www.vench.fr](http://www.vench.fr) (réf : 164256)

**93** VENTE aux enchères publiques au Tribunal Judiciaire de BOBIGNY (93), Immeuble EUROPEEN - 1 Promenade Jean Rostand - 7<sup>ème</sup> étage - Salle G le mardi 19 mai 2026 à 14h. - EN UN SEUL LOT

### UN PAVILLON de 57,39m<sup>2</sup>

à LIVRY-GARGAN (93) - 65 allée Henri Barbusse

Comprenant : Au RdC - entrée, salon, cuisine, SdE, 2 chambres - Au 1<sup>er</sup> étage : combles

- Au ss : Local - jardin, couv, 2 DEPENDANCES avec SdE

**Mise à Prix : 60.000 €**

(CONSIGNATIONS en 2 chèques de banque : 6.000 € (à l'ordre du Bilanier Séquestre) et 15.000 € (à l'ordre de la CARPA), à valoir sur les frais, droits & émoluments. Se munir d'une pièce d'état civil ou d'un extrait Kbis récent. S'adresser : - À Maître Alain CIEOL, Avocat, 2 rue de Lorraine (93) BOBIGNY Tél. 01.48.30.11.11, dépositaire d'une copie du CCV

- Au Greffe du Juge de l'Exécution du TJ de BOBIGNY où le CCV est déposé (RG n°25/10487)

- Sur les lieux où une visite sera organisée le jeudi 7 mai 2026 de 14h15 à 15h15

Retrouvez toutes les informations sur le site [www.vench.fr](http://www.vench.fr) (réf : 164255)

### LES MEILLEURES OPPORTUNITÉS AUX ENCHÈRES

Retrouvez le calendrier des prochaines ventes aux enchères

et consultez gratuitement les résultats

ainsi que notre newsletter sur le site : [Vench.fr](http://Vench.fr)

Si vous souhaitez paraître dans cette rubrique :  
[contact@immolegal.fr](mailto:contact@immolegal.fr) Tél : 01.42.96.96.72

**LES VALEURS QUI ONT LE PLUS ENRICHIS LES ACTIONNAIRES**

Demain chez votre marchand de journaux, votre hebdomadaire

**investir**

# La guerre en Iran bouleverse les rythmes des marchés financiers

## BOURSE

Depuis le début de la guerre en Iran, Wall Street et les indices européens oscillent entre rebonds en début de semaine et replis avant le week-end.

Corentin Chapron

Depuis le début de la guerre en Iran, les marchés actions ont un comportement inhabituel. Les grands indices ont tendance à remonter en début de semaine, jusqu'au mercredi. Avant de décliner sur les séances de jeudi et vendredi.

En Europe, l'indice STOXX 600 des grandes capitalisations a gagné en moyenne 0,8 % entre lundi et mercredi depuis fin février, qui marque le début du conflit. Mais l'approche du week-end efface systématiquement ces gains. L'indice a perdu 3,1 % en moyenne entre son cours de clôture du mercredi et celui du vendredi.

### Situation volatile

Le S&P 500 est aussi concerné. L'indice phare de Wall Street a pris pour sa part environ 1 % en moyenne sur les trois premiers jours de la semaine. Et recule d'environ 2,2 % au cours des deux séances suivantes.

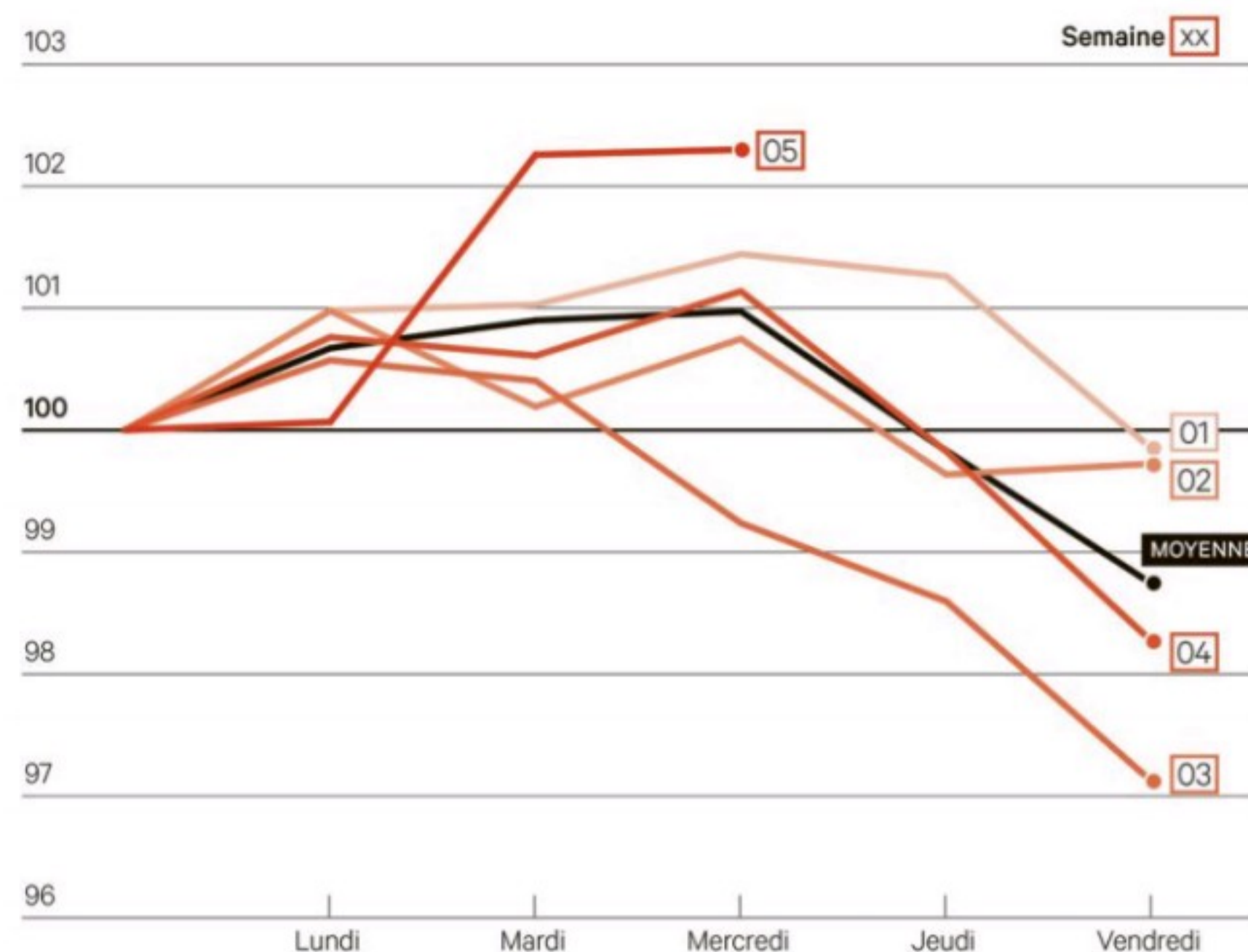
Cette périodicité est propre au conflit en Iran et aux marchés actions. La situation est si volatile que les investisseurs préfèrent parer au risque d'une escalade pendant les week-ends, à laquelle il serait impossible de réagir puisque les Bourses sont fermées. Le plus simple reste encore de vendre une partie de ses positions, quitte à les racheter ensuite en début de semaine suivante. Ce qui contribue au rebond des indices.

Ces mouvements sont d'autant plus surprenants qu'ils ne concernent pas d'autres marchés. Le cours du baril de Brent ou du Bund, l'obligation allemande de référence à 10 ans, par exemple, ne se comportent pas de manière prévisible à l'entame ou à la fin d'une semaine.

Chaque classe d'actifs semble avoir sa lecture du conflit. Les marchés de matières premières intègrent un scénario de cours durablement élevés, au moins jusqu'en octobre, qui seraient déclenchés par une offre insuffisante. Depuis fin février, le Brent a bondi de plus de 50 %. Les marchés obligataires s'inquiètent des répercussions

Le S&P 500 a eu tendance à progresser en début de semaine et chuter les jeudis et vendredis

Evolution du S&P 500 au cours de chaque semaine du conflit, en base 100



\* LES ECHOS / SOURCE : BLOOMBERG

inflationnistes, le rendement du Bund bondissant de 37 points de base en un mois. Il s'agit d'un mouvement violent sur les marchés obligataires, où taux et prix évoluent en sens inverse.

A l'inverse, les actions ne se sont pas effondrées. « Le repli des actions depuis le début du conflit est plutôt modéré, en particulier au regard des dernières crises », remarque Xavier André Audoli, directeur des gestions chez Ostrum AM. Le STOXX 600 a cédé jusqu'à un peu plus de 9 % au plus fort de son repli, mi-mars, et n'est désormais plus qu'en baisse de 6 %. Lors du « Liberation Day » il y a un an, l'indice avait chuté jusqu'à 13 % et perdu plus de 35 % en 2020, lors de la pandémie de coronavirus.

Pour le moment, les stratégies ne parient pas sur un emballement de la dynamique des prix. Ostrum AM estime ainsi que la croissance de la zone euro en 2026 serait plus faible de 0,1 à 0,2 point de pourcentage. L'inflation progresserait dans des proportions similaires. Une prévision qui demeure conditionnée à une réouverture rapide du détroit d'Ormuz. A l'échelle des entreprises, les conséquences seraient aussi

négligeables. En Europe, la croissance des bénéfices est toujours attendue à 10 % sur un an en 2026, selon les calculs des analystes compilés par Bloomberg.

Aux Etats-Unis, cette croissance a même été revue en hausse, passant de 13 % sur un an fin février, à 16 % début avril. Un rebond qui s'explique par les bonnes perspectives du secteur de la technologie, moins sensible aux prix de l'énergie. Certes, la nervosité commence

à monter. Un indice de BofA montre que l'optimisme des acteurs de marché est retombé à un plus bas en six mois, depuis le début du conflit. Mais cet indicateur demeure très au-dessus de ses niveaux atteints lors de crises précédentes, comme celle de la guerre en Ukraine. Et plus d'un tiers des gérants interrogés par la banque continuent de favoriser les actions.

### Crises physiques

Certains observateurs craignent un réveil brutal. « Lorsqu'une crise matérielle se manifeste, le signal est perceptible bien avant que les conséquences économiques ne se concrétisent. Or, les marchés traitent l'intervalle entre le signal et sa réalisation comme une preuve de résistance plutôt que comme un compte à rebours », s'inquiètent les économistes de Carlyle.

Ils évoquent, notamment, la pandémie de Covid-19. Alors même que la Chine se confinait, les marchés ont fait fi des retombées pourtant prévisibles sur les chaînes d'approvisionnement, qui ont commencé à apparaître quelques semaines plus tard, et fait craquer les Bourses mondiales. ■

« Les marchés traitent l'intervalle entre le signal et sa réalisation comme une preuve de résistance plutôt que comme un compte à rebours. »

Les économistes de Carlyle, qui évoquent notamment la pandémie de Covid-19

# Zone euro : François Villeroy de Galhau invite à la patience

## BANQUE

Le gouverneur de la Banque de France estime que la zone euro dispose de bases plus solides que lors du choc de 2022.

Guillaume Benoit

C'est une lueur d'espoir - prudente - dans un tableau bien sombre. Alors que, ces derniers jours, les membres du Conseil des gouverneurs de la Banque centrale européenne ont fait part de leurs inquiétudes face aux conséquences de la crise iranienne, François

Villeroy de Galhau a fait montre de son habituel pragmatisme.

Dans un discours devant les étudiants de Sciences Po, ce jeudi soir, le gouverneur de la Banque de France a cherché à relativiser les craintes qui se sont exprimées sur le sort de la zone euro. Notamment la comparaison avec le dernier choc énergétique, après l'invasion de l'Ukraine par la Russie, qui avait alimenté la flambée de l'inflation.

### Pas d'emballlement

« Nous ne sommes pas en 2022 d'abord parce que la situation macroéconomique est différente, a-t-il expliqué. L'économie de la zone euro, comme celle de la France, n'est pas confrontée aux déséquilibres de sortie de pandémie. » Par ailleurs, la politique monétaire est beaucoup plus neutre qu'elle ne l'était alors. Les taux négatifs et l'imposant bilan de la banque centrale avaient soufflé sur les braises

inflationnistes. Quant à l'inflation, elle s'élevait à 1,9 % avant l'offensive israélo-américaine alors qu'il y a quatre ans, elle tournait autour de 6 %. Et surtout, même si les prix

Même si les prix ont fortement rebondi en zone euro sur 12 mois, passant de 1,9 % de hausse en février à 2,5 % en mars, il n'y a pas de signes d'emballlement.

ont fortement rebondi en zone euro sur 12 mois, passant de 1,9 % de hausse en février à 2,5 % en mars, il n'y a pas de signes d'emballlement. « L'inflation sous-jacente (hors énergie et alimentation, qui représente 73 % de l'indice des prix

# Le discours de Trump fait flamber le prix du pétrole

## MATIÈRES PREMIÈRES

Le Brent a pris jusqu'à 8,5 % et le WTI américain jusqu'à 13,8 %, au cours de la séance de jeudi, alors que le détroit d'Ormuz reste bloqué.

Etienne Goetz

Si les marchés ont horreur de l'incertitude, on peut dire qu'ils sont servis avec la guerre en Iran menée par l'imprévisible président américain, Donald Trump. Le pétrole est particulièrement affecté par le blocage du détroit d'Ormuz, où transite environ 20 % de la consommation mondiale d'hydrocarbures. Depuis plus d'un mois, les cours du brut enchaînent des séances d'une extrême volatilité, au gré des déclarations du président américain. Cette semaine pascale ne fait pas exception. Sur les marchés à terme, le baril avait nettement reflué entre mardi et mercredi, passant de 110 dollars à moins de 100 dollars, après l'annonce par Trump d'une fin imminente de la guerre en Iran.

Mais mercredi soir, celui-ci a tout de même averti que les Etats-Unis allaient frapper durement la république islamique pendant encore deux ou trois semaines et n'allaient pas se préoccuper de la réouverture du détroit d'Ormuz. Il n'en fallait pas plus pour que le cours du brut se retourne et remonte en flèche. Le baril de Brent, la référence mondiale, a pris jusqu'à 8,5 % à un peu moins de 110 dollars. Le WTI, référence américaine, a augmenté jusqu'à 13,8 % à 113,97 dollars. En fin d'après-midi, la hausse était limitée à entre 5 et 8 %.

### Les cours du diesel ont déjà doublé

Alors que les marchés tablaient sur un retour à la normale, même progressif, les déclarations de Donald Trump ont douché tous les espoirs. « Rien dans le discours de Trump ne modifie la réalité profonde du marché : le détroit est concrète-

ment fermé depuis un mois, et les flux restent très restreints avec une perturbation qui devrait probablement durer encore plusieurs semaines, si ce n'est plus », explique Robert Rennie, responsable de la recherche sur les matières premières chez Westpac. « L'ambiguïté caractéristique du président laisse plusieurs options militaires ouvertes à court terme », a ajouté Claudio Galimberti, économiste en chef chez Rystad Energy, basé à Houston. « Tant qu'il n'y aura pas une plus grande clarté sur les modalités de la désescalade, les marchés resteront probablement très volatils », précise l'expert.

« Même si le fret maritime à travers le détroit d'Ormuz reprend, le retour aux conditions de marché d'avant-guerre sera probablement lent, car le redémarrage de la production en amont, la normalisation de la logistique et la reconstitution des stocks prendront du temps », mettent en garde les analystes d'ING.

Sans oublier les destructions d'infrastructures énergétiques au Qatar, notamment les unités de liquéfaction de gaz, dont la reconstruction prendra au bas mot trois ans. En attendant, la situation s'annonce extrêmement tendue pour les prochains mois sur les produits pétroliers. En Europe, le diesel est, par exemple, monté à 200 dollars le baril pour la première fois depuis 2022. Avant la guerre, il s'échangeait contre 100 dollars, une hausse beaucoup plus forte que celle du brut qui a progressé d'environ 50 %.

### Risque de rationnement

L'Europe raffine moins de diesel qu'elle n'en consomme, d'où une plus grande dépendance aux importations et à la situation internationale. Cette hausse va alimenter l'inflation par les coûts de production car le diesel est le carburant des machines et des camions. Mais aussi de la plupart des automobilistes français...

Le directeur de l'Agence internationale de l'énergie (AIE), Fatih Birol, a d'ailleurs mis en garde contre des pénuries de kérosène et de diesel qui pourraient se traduire rapidement par un rationnement de l'énergie dans certains pays. ■

Les Echos Le Parisien SERVICES

**PUBLIEZ VOS VENTES AUX ENCHÈRES IMMOBILIÈRES**

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

# La Turquie mobilise son or au secours de sa monnaie

## DEVISE

La Banque de Turquie, qui détenait un des plus gros stocks d'or pour une banque centrale, a dû puiser dans son « bas de laine » pour soutenir sa monnaie.

La livre est menacée par la guerre en Iran et le choc énergétique.

Nessim Aït-Kacimi

La France n'est pas la seule à vendre son or. La Turquie, elle aussi, mobilisé cette richesse mais pour un objectif bien différent. La livre turque ne perd que 3,5 % cette année, dont 1 % depuis le début de la guerre en Iran, alors que la livre égyptienne plonge de 7 % en un mois. Derrière l'apparente bonne résistance de la monnaie, « la main invisible » de la Banque de Turquie est venue au secours d'une devise habituée des gros titres pour ses krachs et son affaiblissement inexorable.

« Depuis le début des hostilités, les interventions en faveur de la livre ont été au moins aussi importantes que lors de la crise de mars 2025, lorsque l'arrestation d'Ekrem Imamoglu, chef de l'opposition, avait provoqué une fuite massive de capitaux », constate Robin Brooks, économiste au Brookings Institute.

### Dédollarisation

La Banque de Turquie a vendu près de 45 milliards de dollars pour éviter que le billet vert ne dépasse le niveau de 45 livres turques, qui apparaît comme la nouvelle barrière contre les spéculateurs. Les 13 banques interrogées par l'agence Bloomberg anticipent toutefois que le billet vert atteindra 50 livres d'ici à la fin de l'année. Il y a dix ans, le dollar valait moins de 4 livres, ce qui témoigne de l'effondrement de la devise sous le règne du président Erdogan.

La banque centrale a réduit au cours du temps ses placements sur les devises étrangères et notamment sur le dollar, se joignant au mouvement de dédollarisation. Pour récupérer davantage de « munitions » dans sa bataille de la livre, la Banque de Turquie n'a ainsi pas eu d'autre choix que de puiser dans son stock d'or, l'un des plus



Le président turc Recep Tayyip Erdogan. La hausse du cours du pétrole met en péril la croissance du pays et risque de faire repartir une inflation qui avait diminué.

importants des banques centrales au moment de la crise énergétique.

La hausse de 69 % du cours du pétrole pénalise cet importateur. Elle menace sa croissance et risque de faire repartir une inflation qui avait diminué, ruinant les efforts de sa banque centrale. Ses réserves d'or étaient de 137 milliards de dollars avant le début de la guerre en Iran – soit plus de 820 tonnes –, contre 100 milliards de dollars fin mars. Le métal précieux représente près des deux tiers des réserves de la banque centrale turque.

### Le métal précieux représente près des deux tiers des réserves de la banque centrale turque.

Pour récupérer des dollars afin d'intervenir sur le marché, la Banque de Turquie peut vendre de l'or ou nouer un accord de swap. Elle échange son métal précieux contre des dollars pour une certaine durée, et récupère ensuite son bien. Elle a augmenté ce type d'opérations en début de semaine. 30 milliards de dollars en or, déposés dans les coffres de la Banque d'Angleterre peuvent être utilisés rapidement pour ces swaps « or contre dollar », selon

Bloomberg. Sur les quatre premières semaines de mars, elle a déjà mobilisé près de 160 tonnes d'or au service de sa monnaie, soit près de 24 milliards de dollars. Le métal précieux a donc joué un rôle déterminant dans la bataille de la livre turque, en représentant la moitié de « l'effort de guerre ».

L'envolée du cours de l'or, de 50 % sur les douze derniers mois et de 10 % en 2026, a été une aubaine pour une institution en première ligne de la crise géopolitique et énergétique. Son stock d'or volumineux était aussi censé redonner confiance dans la livre turque en suggérant qu'elle y était adossée indirectement et officieusement dans une forme « d'étalon or ». Minée par l'inflation et des années de mauvaise gestion économique, la devise n'a guère profité des vertus de cet actif, qui fait office de refuge lors des crises.

La banque Goldman Sachs estime que la Banque de Turquie va pouvoir continuer de gérer la dépréciation de la livre turque « à son rythme d'environ 1,2 % par mois, mais nous surveillons de près les risques majeurs : la durée du conflit et le rythme d'utilisation des réserves ». Si l'or baisse à l'avenir, elle aura moins de réserves disponibles pour intervenir, alors qu'une remontée significative du dollar rendrait la stabilité de la livre de plus en plus aléatoire. ■

# Le siège parisien de Goldman Sachs placé sous surveillance policière

## BANQUE

Un groupe iranien menacerait de s'en prendre à la banque américaine d'investissement, a révélé jeudi « le Parisien ».

La tension monte autour des banques américaines à Paris. Quelques jours seulement après l'attentat déjoué de justesse devant le siège parisien de Bank of America, c'est au tour de Goldman Sachs d'être visé par des menaces de destruction par engins explosifs. Selon les informations du « Parisien », le service de sécurité du siège parisien de la banque a été invité dans la nuit de mercredi à jeudi à « doubler de vigilance ». « Un groupe iranien menacerait de s'en prendre aux bâtiments par engins explosifs », a révélé au quotidien une source proche du dossier.

Les locaux de la banque d'investissement américaine, situés dans le 16<sup>e</sup> arrondissement parisien, ont été placés jeudi sous surveillance policière, même si le parquet de Paris a indiqué dans la matinée qu'« aucun élément suspect n'a été mis en évidence sur place ». Ces mesures de protection s'inscrivent dans la vigilance accrue déployée ces dernières semaines pour la défense des intérêts américains et ceux liés à la communauté juive sur le territoire français, a indiqué une source policière à l'AFP.

### Information judiciaire

Par mesure de « précaution », la banque américaine Citi a invité jeudi les salariés des sièges de Paris et Francfort à télétravailler, a déclaré une porte-parole de la banque à l'AFP. Les équipes de Goldman Sachs à Paris ont aussi été autorisées à travailler depuis leur domicile, selon Reuters.

Dans la nuit du 27 au 28 mars, un attentat la bombe visant le siège

parisien de Bank of America a été déjoué. Un adolescent de 17 ans a été interpellé alors qu'il venait de déposer un dispositif artisanal devant l'établissement. Ce dispositif, composé d'un bidon de cinq litres d'hydrocarbure couplé à un système de mise à feu, « aurait pu générer une forte boule de feu de plusieurs mètres de diamètre et propager un incendie », selon le Parquet national antiterroriste (Pnat).

Une information judiciaire a été ouverte le 1<sup>er</sup> avril pour association de malfaiteurs terroriste criminelle. Quatre suspects ont été mis en examen et écroués. Les autorités ont évoqué l'implication d'un groupuscule pro-iranien. Surnommé « Hayi », ce groupe a revendiqué plusieurs attaques à travers l'Europe depuis le début du conflit. Il pourrait n'être qu'une façade utilisée par Téhéran pour mener des opérations de déstabilisation, en s'appuyant sur la criminalité locale, selon des spécialistes interrogés par « Le Nouvel Obs ». — Les Echos, avec agences

EN PARTENARIAT AVEC  
**nomination**  
SMART DATA FOR BUSINESS PERFORMANCE

**carnet**

## ENTREPRISES

SAMSUNG

### Conor Pierce

est promu président du fabricant d'électronique grand public Samsung Electronics France.

Conor Pierce, 56 ans, titulaire du master in international marketing de l'université de Dublin et de l'executive leadership program de Harvard Business School, a occupé des postes de direction chez Ericsson, Microsoft et Nokia. C'est en 2015 qu'il a rejoint Samsung. Après avoir transformé les opérations au Royaume-Uni et en Irlande, il était devenu président de Samsung en Pologne en 2022.

IPSOS

### Alexandre Boissy

deviendra directeur général adjoint de cette société d'études de marché et d'enquêtes d'opinion, à partir du 7 avril. Il sera membre du global leadership team (GLT).

Alexandre Boissy, 52 ans, diplômé de l'École nationale des ponts et chaussées, bénéficie de plus de vingt ans d'expérience acquise au sein du groupe Air France-KLM. Il y a dirigé l'équipe data, recherche opérationnelle et intelligence artificielle. Récemment, il assumait les fonctions de directeur général adjoint et de secrétaire général.

CANAL +

### Anne-Laure Tingry

est nommée directrice de la data et de l'IA, membre du comité exécutif du groupe de média.

Anne-Laure Tingry, 51 ans, diplômée d'HEC Paris et de Paris-Dauphine, fut directrice générale d'Orange Store. Elle a ensuite intégré le comité de direction d'Orange France pour y être directrice digitale et omnicanale et directrice du programme de transformation data-IA. En 2024, elle est devenue directrice exécutive de l'entité smart mobility services d'Orange Business. Elle est administratrice du conseil de surveillance d'Elis depuis 2017.

TERRITORIA

### Jean-Christophe Le Ral

sera directeur général adjoint de cet acteur de la protection sociale au sein du groupe Apicil

Jean-Christophe Le Ral, 58 ans, titulaire d'une MIAGE de l'université de Rennes, a rejoint le groupe Apicil en 2000. Il a officié treize ans à la direction des systèmes d'information du groupe.

## ÉCO-ORGANISME

ALCOME

### Vincent Zappia

prend la présidence de cet éco-organisme français dédié à la réduction des mégots sur la voie publique.

Vincent Zappia, 38 ans, titulaire d'un master 2 en droit économique et des affaires, est responsable des affaires publiques chez British American Tobacco (BAT) France. Il a œuvré au sein du ministère de l'Europe et des affaires étrangères puis chez AJC Global.

Envoyez vos nominations à [carnetlechos@nomination.fr](mailto:carnetlechos@nomination.fr)



Ils sont nés un 3 avril

- Yann Algan, économiste 52 ans
- Philippe Audouin, investisseur, 69 ans.
- Alec Baldwin, acteur, 68 ans.
- Anne-Marie Caminade, chimiste, 68 ans.
- Emmanuel Collard, pilote automobile, 55 ans.
- Clotilde Courau, actrice, 57 ans
- Nicolas Escudé, joueur de tennis, 50 ans.
- Nigel Farage, ex-chef du Brexit Party, 62 ans.
- Blanche Gardin, humoriste, 49 ans.
- Laurent Germain, CEO d'Egis Group, 54 ans.
- Marie Guillemot, présidente de KPMG France, 58 ans.
- Paris Jackson, mannequin, 28 ans.
- Elisabeth Laborde, fondatrice de Elila, 43 ans.
- Emmanuel Lechypre, économiste, 60 ans.
- Philippe Luscan, président du Pacte PME, 64 ans.
- Eddie Murphy, acteur, 65 ans.
- Nekfeu, rappeur, 36 ans.
- Patrick Peter, cofondateur de Peter Auto, 73 ans.
- Adrien Rabiot, footballeur, 31 ans.
- Nicolas Sdez, cofondateur de Pronoe, 35 ans.
- Aurélien Sonnet, CEO de Pluxee, 51 ans.
- Sandrine Testud, joueuse de tennis, 54 ans.
- Pierre Weill, fondateur de la Sofres, 90 ans.

# Samuel Lelarge prend de la vitesse avec Carsup

## PORTRAIT

par Henri de Lestapis

Des Porsche, des Ferrari, des McLaren... Et même une Ford GT40, cette voiture mythique des 24 heures du Mans, face à laquelle tout amateur de belles mécaniques laisse échapper une larmichette d'émotion... C'est avec un enthousiasme sincère que Samuel Lelarge déambule dans le 25<sup>e</sup> parking de luxe de son entreprise Carsup, qu'il vient d'ouvrir à Paris. « Cela porte la valeur totale de nos véhicules sous gestion à 400 millions d'euros, explique ce passionné, dont les autres parkings se situent dans plusieurs grandes villes de France ainsi qu'à Bruxelles, Genève, Londres et Monaco. Nous ne proposons pas simplement aux collectionneurs des places sécurisées, mais un panel de services pour prendre soin de leurs voitures et les rendre disponibles quand ils le souhaitent », ajoute-t-il. Au menu : entretien, maintenance, plein d'essence, convoyage, achat, revente...

Il en convient : la conciergerie d'automobiles d'exception existait déjà. « Mais elle restait assez confidentielle. Nous avons rebattu les cartes du secteur en rendant nos services plus visibles sur les plateformes digitales et plus complets ». Un choix judicieux à l'heure où les voitures de collection attirent de plus en plus d'amateurs.

Selon une étude de McKinsey parue en 2024, elles représentent un marché de 80 milliards d'euros. C'est d'ailleurs par opportunité que Samuel Lelarge s'est lancé dans cette voie. « Je suis passionné de voitures depuis toujours », confie-t-il en se remémorant ses lectures boulimiques du magazine « Sport Auto » qu'il empruntait à la bibliothèque de Joué-lès-Tours, ville où il a grandi.



Avec Frédéric Lasnier, un ami de la famille, dirigeant d'entreprises et cofondateur de Carsup, il décide un jour d'en rénover une. « Frédéric payait les frais. Je devais assurer l'entretien. Cela a esquissé dans ma tête le premier schéma fondateur de Carsup », confie Samuel Lelarge. Quant au souhait d'entreprendre, ce fils d'un professeur de mécanique et d'une psychologue l'explique simplement : « J'avais toujours des envies qui dépassaient mes moyens. Dans mon esprit, la seule façon de m'offrir ce que je voulais était de diriger ma propre boîte ».

### De 14 à 25 ans en six mois

L'adolescent à l'énergie débordante faisait mille petits boulots sur les marchés, dans des exploitations agricoles, voire chez Norauto, pour se payer une maquette d'avion téléguidée, un ordinateur ou sa première voiture. Il était turbulent. L'école n'était pas sa tasse de thé. D'autant que sa myopie l'a contraint à renoncer très tôt à la carrière de pilote de chasse dont il rêvait. Il n'a commencé à trouver un intérêt aux études que lorsqu'elles ont pris une tournure pratique : à son bac technique succédera un IUT de génie électrique.

Vite remarqué dans l'entreprise Engineering Process Industries, il est envoyé, à 19 ans, en Slovaquie

pour y développer une ligne de production industrielle. « Je devais organiser le travail et diriger des personnes qui avaient entre 18 et 50 ans. Dans ma tête, je suis passé de 14 à 25 ans en six mois. Je n'avais pas le droit à l'erreur. C'était ma meilleure expérience de vie ».

Chez Carsup, Benjamin Cernes, son conseiller en stratégie, salue sa maturité rapidement acquise. « Il a de l'énergie à revendre et c'est une éponge qui se nourrit de tout ce qu'il peut apprendre, observe ce dernier. A la fois commercial et droit, il a un sens du détail poussé à son paroxysme. Et bien qu'il aime les belles voitures, il n'est pas du tout m'as-tu-vu ».

C'est en 2019 qu'avec son associé Frédéric Lasnier et 30.000 euros en poche, Samuel Lelarge a fondé Carsup. Son premier parking était à Orléans. En 2023, la jeune PME a levé 6 millions d'euros et la famille Ferrari en a pris des parts. L'entreprise atteint aujourd'hui une quarantaine de salariés et 12 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Pilote d'avion amateur et père de deux enfants, Samuel Lelarge vise les hauteurs en gardant les pieds sur terre. Bien trop occupé par celles des autres, il ne s'est pas encore acheté de voiture de collection. Peut-être, un jour, craquera-t-il pour une Maserati Ghibli de 1970... ■

EN VUE

## Léon XIV



**A**vec l'aide de Dieu, allez savoir... Emmanuel Macron sera reçu au Vatican les 9 et 10 avril et saluera « l'action du Saint-Père en faveur de la paix », indique l'Élysée. Dis-leur Léon, toi on t'écoute encore un peu. Léon XIV, pape depuis bientôt un an, ne l'aura pas attendu. Les fêtes de Pâques sont là, parfaite occasion de sonner quelques cloches. Certes, il est le premier pape américain. Mais de nationalité plus que de cœur, surtout en ce moment. A son élection déjà, il n'avait pas salué les États-Unis mais le Pérou. Il y a été missionnaire vingt ans et en a acquis la nationalité. Son prédécesseur, François, est mort le lendemain du lundi de Pâques 2025. Robert Francis Prevost, 69 ans « seulement », s'inscrit depuis résolument dans ses pas : défense des pauvres, des migrants, de l'ouverture au monde et du dialogue respectueux. Pas très « Maga » tout cela. Des trumpistes le traitent de « woke marxiste ». Attention, il n'est pas du genre à tendre l'autre joue. En rupture avec l'ultra-conservatisme qui gagne l'Église américaine, il ne s'est pas contenté depuis le début de la guerre au Moyen-Orient des attendus appels à la paix. Mi-mars, il a invité « les chrétiens qui portent de graves responsabilités dans les conflits » à « faire un sérieux examen de conscience et à se confesser ». J. D. Vance & co, si vous nous écoutez... Il apporte une touche de modernité en s'invitant dans les débats sur l'intelligence artificielle, où il tacle les fantasmes cybernétiques de la Silicon Valley. Cela ne masque toutefois pas d'autres positions sur l'IVG ou l'euthanasie. Il revient de son premier déplacement en Europe... à Monaco. Depuis le balcon des Grimaldi et avec vue sur les yachts, il a délivré un plaidoyer pour la redistribution des richesses. L'image et le son n'allaient pas forcément ensemble. Les voies de sa communication sont parfois impénétrables. — **Derek Perrotte**

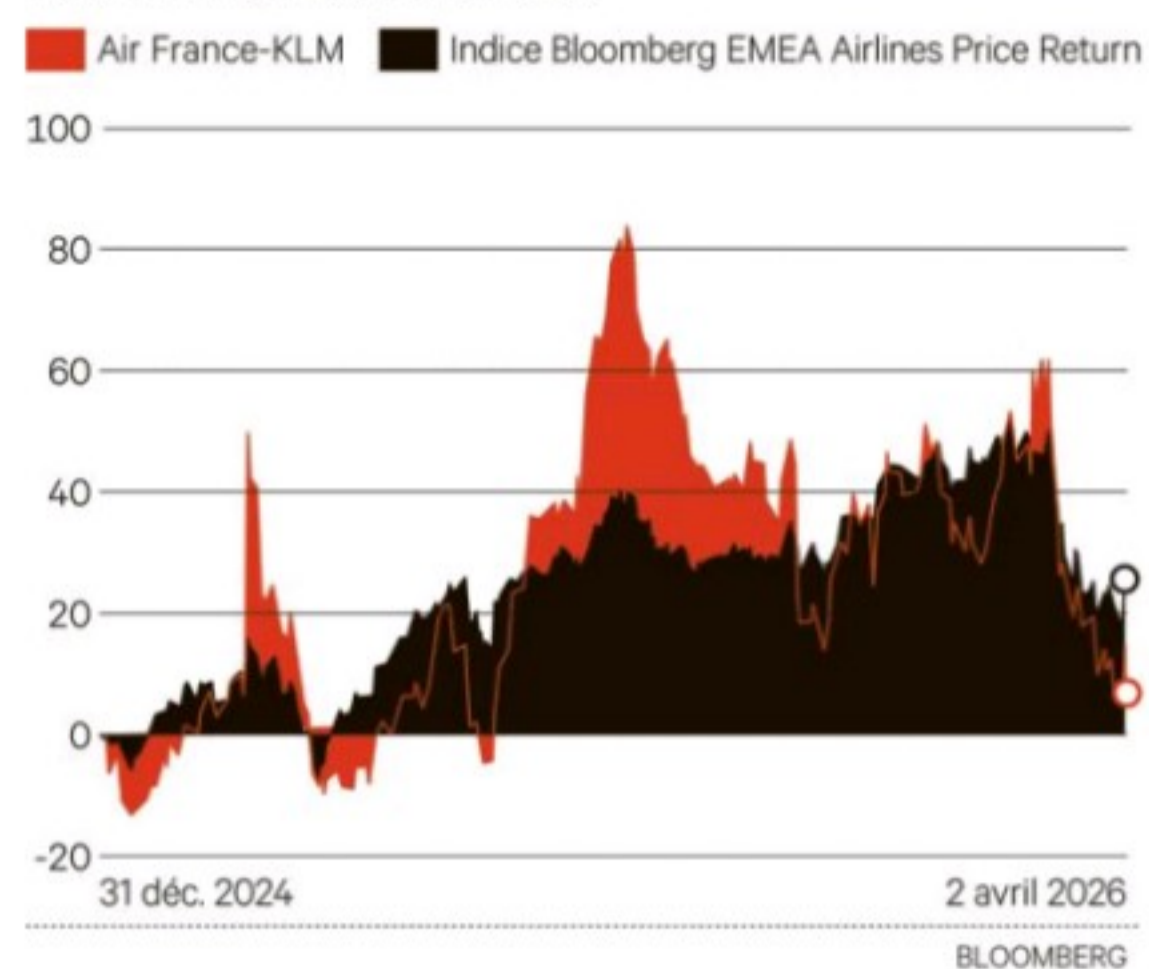
## Des ailes et du zèle

## Air France-KLM a déposé une offre non contraignante pour TAP Air Portugal.

Quand on doit son existence aux pionniers intrépides de l'aviation, on a l'habitude des turbulences. Personne ne s'alarme donc de constater qu'Air France-KLM a bien déposé une offre non contraignante dans le cadre de la privatisation partielle de TAP Air Portugal, comme attendu avant la guerre d'Iran. Il ne s'agit pas seulement du pays de Cabral et Coutinho, les auteurs de la première traversée de l'Atlantique Sud (avec étapes), de Lisbonne à Rio, le grand corridor lusophone. C'est aussi un « hub » naturel au carrefour de trois continents. La date limite de dépôt de candidatures, le 2 avril, était connue de longue date, tout comme les complémentarités à valoriser. C'était aussi le cas du risque encouru, celui de consentir une prime de valorisation trop élevée pour un actif restant majoritairement entre les mains étatiques. La chute du transporteur franco-néerlandais (-4,6 % en cours de séance) s'explique donc avant tout par la rechute des marchés et par la révision à la baisse par Morgan Stanley de ses estimations d'excédent brut d'exploitation de 2026 pour plusieurs compagnies aériennes. Les trois candidats retenus l'année dernière par Lisbonne sont d'ailleurs tous les trois concernés, IAG (une révision de -6 %), Air France-KLM (-10 %) et Lufthansa (-17 %). Avec un choc énergétique de cette ampleur, les analystes financiers sont bien obligés d'ajuster leur scénario de prix et de capacité. Le groupe de Ben Smith peut se démarquer en considérant les États comme des partenaires, un « plus » et non un « moins ». Ce zèle lui donne des ailes pour garder le cap, mais son bilan reste plus endetté que celui des grands concurrents. — **Sylvie Ramadier**

## Air France-KLM face aux transporteurs aériens de la zone EMEA (Europe, Moyen-Orient et Afrique)

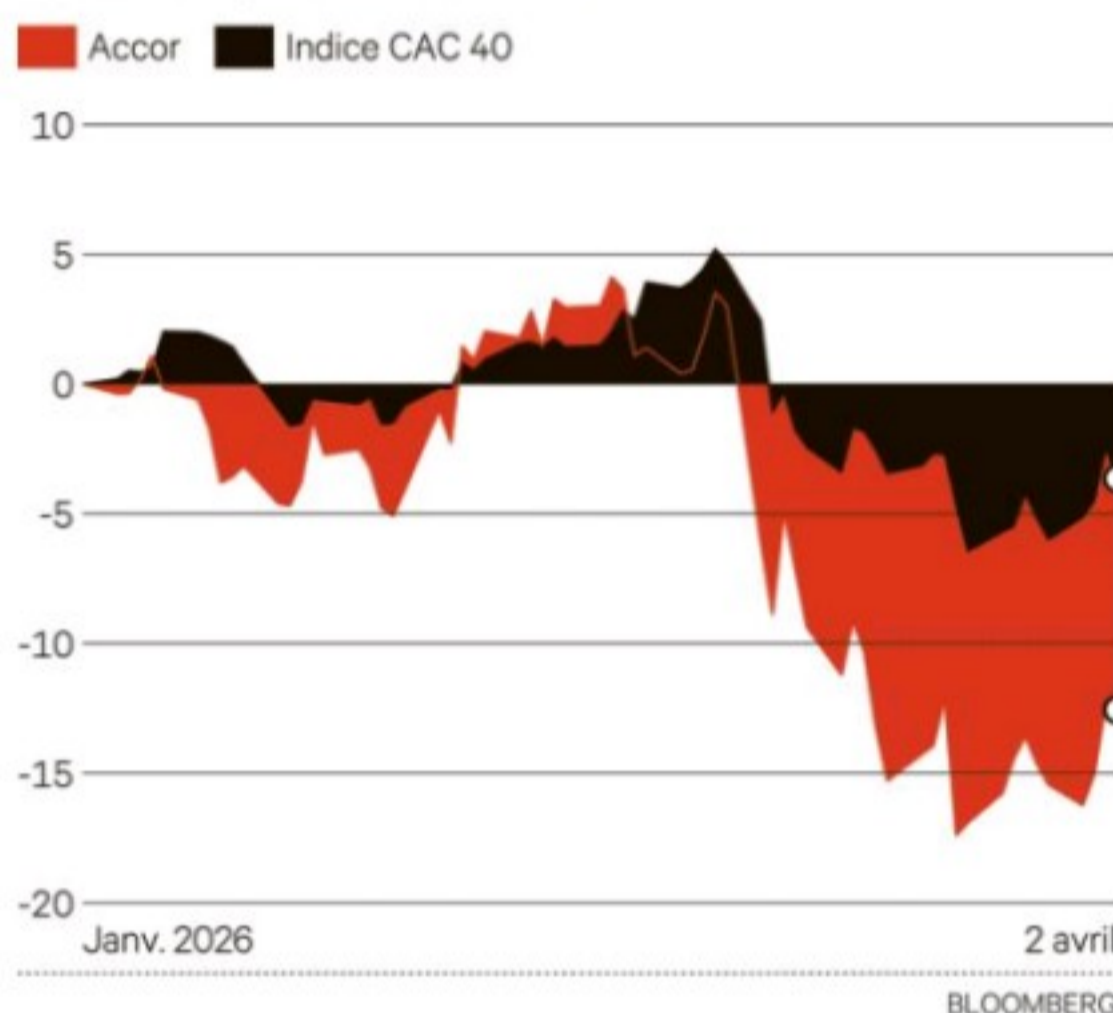
Variation en %, dividendes réinvestis



## Nouvelle course

## Accor face au CAC 40

Variation en %, dividendes réinvestis



## Accor se déleste de sa participation dans Essendi.

Tout coureur de fond le sait : ce ne sont pas les premiers kilomètres qui font mal. Mais le dernier. Accor vient de franchir la ligne d'arrivée après une course éprouvante, celle de la cession des 30,56 % d'Essendi, née AccorInvest, qu'il portait comme un poids lourd depuis trois ans. Les uns après les autres, comme autant de haies imprévues, les obstacles se sont dressés sur la piste. Les actionnaires préexistants d'Essendi ont joué les ralentisseurs, leurs droits d'approbation étouffant toute pression concurrentielle entre acheteurs potentiels. Puis les tensions au Moyen-Orient - région où Accor est, de tous les grands groupes hôteliers, le plus exposé, avec 10 % de ses revenus - et la hausse des taux d'intérêt lui ont coupé le souffle alors qu'il était bien lancé. Et pour couronner le tout, le rapport au vitriol du vendeur à découvert Grizzly Research a surgi comme une embûche de dernière minute, menaçant de faire tomber le coureur à quelques mètres du but. Le trophée a déçu les investisseurs. Accor percevra 675 millions d'euros, sous les attentes du marché. Mais, il pourra toucher 300 millions de plus, en fonction des conditions de cessions futures de Blackstone. Franchir la ligne, c'est malgré tout gagner. Accor est enfin libéré du sac à dos qui plombait sa foulée. 500 millions d'euros seront reversés aux actionnaires en rachats d'actions. Une page se tourne, et une nouvelle course commence. Le groupe peut enfin courir léger - et tenter de rejoindre le peloton de tête, Marriott, Hilton ou IHG, qui ont pris le départ bien avant lui et affichent des multiples de valorisation supérieurs de plus de 40 % aux siens. — **Laurence Boisseau**



## LA PHOTO DU JOUR

## ARTEMIS 2 EN ROUTE VERS LA LUNE

Les quatre astronautes de la mission Artemis 2 de la Nasa se sont envolés mercredi pour un aller-retour de dix jours autour de la Lune. Artemis 2 constitue un test pour ouvrir la voie à un retour sur le sol lunaire en 2028, plus d'un demi-siècle après les missions Apollo. Les astronautes ont pu réaliser une poussée intermédiaire d'une minute, jeudi en milieu de journée, qui les a éloignés de la Terre et les a préparés pour le grand rendez-vous, prévu dans la nuit de jeudi à vendredi, avec l'allumage des moteurs pour prendre véritablement la direction de la Lune.

Photo Nasa TV/Handout via Reuters

## Léger repli du CAC 40

DEPUIS LE 31-12-2025 : - 2,30 %

DEPUIS LE DÉBUT DU MOIS : + 1,86 %

PLUS HAUT : 7.993,08

PLUS BAS : 7.856,89

OUVERTURE

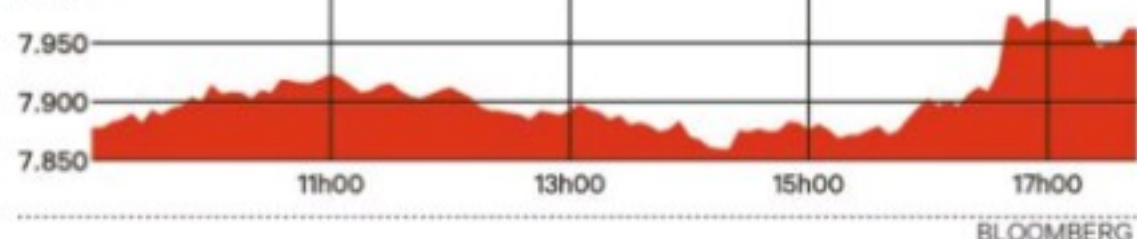
- 1,30 %

7.877,50

CLÔTURE

- 0,24 %

7.962,39



A la Bourse de Paris, l'indice CAC 40 a terminé en léger repli de 0,24 %, à 7.962,39 points, avant le long week-end pascal. La plupart des marchés financiers dans le monde seront fermés dès vendredi et ne rouvriront que mardi.

Ailleurs en Europe, les indices ont également clôturé en baisse, à l'image du DAX allemand qui a perdu 0,56 %. Seul le Footsie à Londres a enregistré un gain de 0,69 %, porté par les valeurs d'hydrocarbures dans un contexte de flambée des cours du pétrole. Les marchés ont

été plombée par les dernières déclarations de Donald Trump qui éloignent la perspective d'un cessez-le-feu rapide en Iran.

Stellantis (+3,97 %) a enregistré la plus forte hausse du CAC 40. Le constructeur envisage de construire des véhicules électriques au Canada avec son partenaire chinois Zhejiang Leapmotor et ses ventes aux États-Unis se redressent. Après leur nette progression de la veille, les valeurs bancaires Société Générale (-2,61 %) et BNP Paribas (-2,44 %) ont, elles, terminé en baisse.

Les Echos

« Mes Echos de la semaine par Clémence Lemaistre »

Une sélection unique pour vous permettre d'aller à l'essentiel.

lesechos.fr/newsletters



Les Echos

Vendredi 3 et samedi 4 avril 2026

# Patrimoine

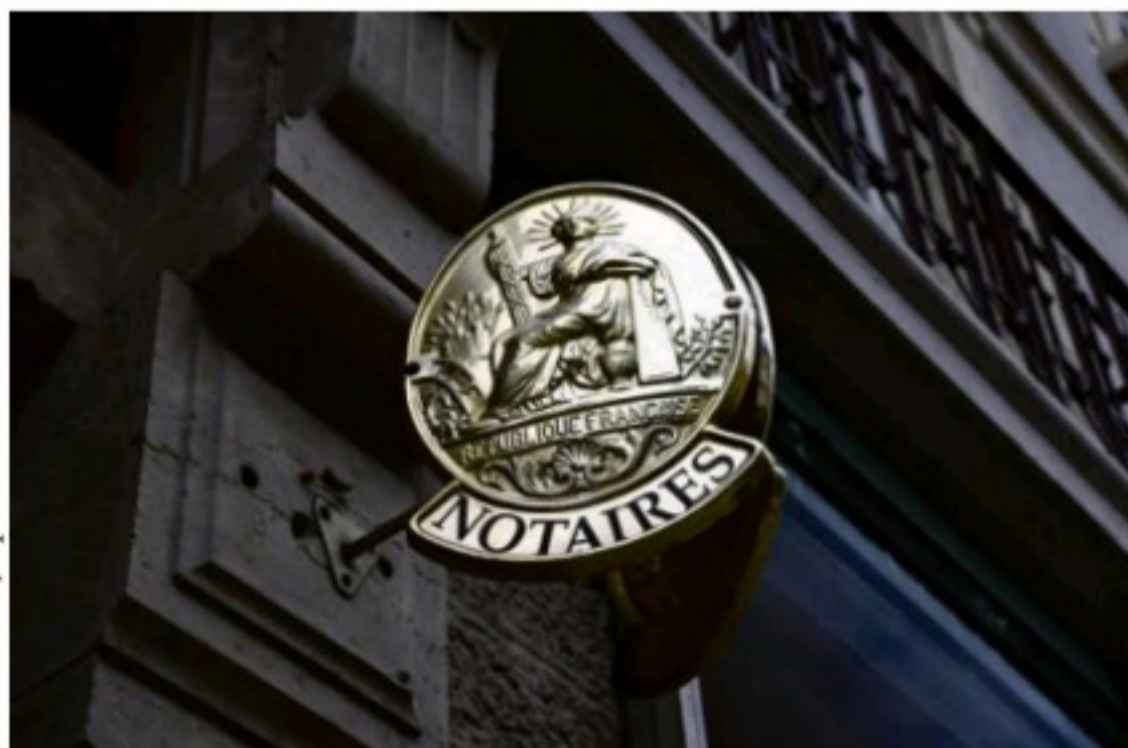


## DEVENIR MICRO-ENTREPRENEUR

Entrepreneurs débutants, jeunes retraités soucieux d'améliorer leurs pensions... ils sont séduits par l'apparente simplicité du régime de la micro-entreprise. Est-il vraiment celui qui vous convient ? Un point complet sur ses conséquences fiscales, sociales et patrimoniales.

PAGES 4 ET 5

Mourad Alili/Sipa - Shutterstock - iStock



## Résoudre les indivisions

Maisons abandonnées, héritages conflictuels... l'indivision est un fléau pour l'immobilier et les familles. Une nouvelle loi s'attaque aux principaux blocages.

— PAGE 2



## Menaces sur l'immobilier

Le calme avant la tempête ? Les brusques tensions sur les taux longs devraient contraindre les banques à revoir à la hausse les taux des crédits immobiliers.

— PAGE 6



## Expat à l'île Maurice

Une fiscalité plus douce, certes, mais l'impôt n'est pas la vraie raison du départ de ce jeune entrepreneur de la tech pour Maurice. Témoignage d'un exilé heureux.

— PAGE 8

## L'ACTUALITÉ

L'ÉDITO DE  
MARIE-CHRISTINE SONKINPAS DE TRÈVE  
ENTRE BAILLEURS  
ET LOCATAIRES

Locataires versus propriétaires : les deux camps sont-ils définitivement irréconciliables ? Alors que le 1<sup>er</sup> avril signe la fin de la trêve hivernale, la démission éclair d'Hugues Périnet-Marquet, professeur émérite de droit, chargé de mission sur les loyers impayés, souligne le climat d'incompréhension mutuelle. A peine nommée, cette personnalité respectée a choisi de jeter l'éponge. Sa mission consistant à « accroître la nécessaire confiance de chacune des parties à ces baux d'habitation », selon ses propres dires, lui a probablement semblé un défi impossible à relever dans ce contexte explosif. Pour certains représentants de locataires, les propriétaires appartiennent à une caste d'odieux capitalistes qu'il faut contraindre, imposer, faire plier, voire exproprier. Depuis plusieurs années, la législation s'est considérablement durcie pour les bailleurs. Loyers réglementés, fiscalité dissuasive, DPE... L'une des dernières trouvailles, le permis de louer, ajoute une couche supplémentaire aux tracasseries administratives. Tracasseries dont se passent bien évidemment et très allègrement les immondes profiteurs que sont les vrais marchands de sommeil.

**C'est par une hausse de l'offre que la crise locative peut être résolue.**

Mais cette infime minorité n'est en rien représentative de la population des investisseurs. Nombre d'entre eux épargnent pour financer leur retraite et ne demandent qu'à jouir paisiblement d'un patrimoine constitué à crédit. Ceux-là, les chiffres le démontrent, se détournent du marché immobilier. Ils préfèrent des placements plus liquides, plus rentables, moins chronophages... et moins générateurs de contentieux. On les comprend !

Comment les faire revenir ? Il ne s'agit pas d'instituer un marché à l'américaine avec expulsion immédiate et manu militari des mauvais payeurs, loyers totalement dérégulés et contrats léonins mettant le locataire à la merci de son logeur. L'idée est de trouver un terrain d'entente permettant de redonner aux épargnants l'envie de se constituer un patrimoine immobilier locatif et, donc, d'étoffer le parc. C'est par une hausse de l'offre et non par la contrainte que la crise locative peut être résolue. Alors, à quand la trêve ? ■



Mourad Alilji/Sipa

Vers la fin du cauchemar  
des indivisions

**Les successions conflictuelles enferrées dans des indivisions ont des conséquences désastreuses sur le patrimoine immobilier. Une nouvelle loi adoptée le 26 mars vise à limiter les blocages et à remobiliser des biens immobiliers abandonnés.**

ANNE-SOPHIE VION

C'est une réforme tellement attendue par les nombreux Français embourbés, pour certains depuis des années, dans des successions litigieuses et bloquées par l'indivision entre héritiers ! Le 26 mars dernier, l'Assemblée nationale a adopté une proposition de loi du 25 janvier 2025 visant à simplifier la sortie de l'indivision et la gestion des successions vacantes.

Porté par les députés Louise Morel et Nicolas Turquois, du groupe Les Démocrates, le texte a bénéficié d'un vote à l'unanimité des parlementaires et du soutien du gouvernement. Un décret du Conseil d'Etat doit compléter le dispositif, pour une entrée en vigueur prévue début 2027. Le décret, prévu d'ici à l'été, doit préciser la procédure et les délais et si les nouvelles mesures, par dérogation au principe de non-rétroactivité de la loi, peuvent s'appliquer aux successions passées.

L'indivision successorale est une situation juridique qui survient lorsque plusieurs héritiers se partagent la propriété d'un bien immobilier ou d'autres actifs après un décès. Cette situation est censée être une étape transitoire dans le règlement de la succession. Mais le droit actuel, fondé sur le principe « nul ne peut être contraint à demeurer dans l'indivision », laisse en réalité prospérer l'inaction.

La nouvelle loi devrait limiter les obstructions et paralysies, apaiser les conflits de famille, désengorger les tribunaux, mais aussi, alors que sévit une crise du logement, remobiliser les biens en déshérence.

**UN COHÉRIER PEUT VENDRE SEUL**

Elle s'articule autour de trois axes : simplifier la vente des biens en indivision (biens indivis) et accélérer les partages judiciaires, mieux informer les collectivités territoriales et améliorer la gestion des successions vacantes et des interventions domaniales. L'Etat (services du Domaine) peut en effet intervenir en qualité de curateur à succession vacante, sur décision du juge judiciaire, pour administrer et préserver les intérêts d'une succession, de manière provisoire, dans l'attente d'une manifestation éventuelle d'héritiers.

Mesure phare, le texte, qui consacre une jurisprudence de la Cour de Cassation de 2013, permet de déroger à la règle de l'unanimité pour vendre un bien en indivision en cas d'urgence et dans l'intérêt commun des indivisaires. Un indivisaire peut donc, aux conditions précitées et sur autorisation du tribunal judiciaire, vendre désormais seul un bien indivis. « Cette mesure va dans le bon sens mais ne règle pas tous les cas, car ces critères de caractère d'urgence et d'intérêt commun des indivisaires sont laissés à l'appréciation du juge », tempère Marie-Astrid Delabrousse-Mayoux, responsable de Braxton Indivision.

Dans sa version initiale, la proposition de loi visait à étendre à l'ensemble du territoire national le régime dérogatoire institué par la loi Letchimy de 2018 pour les territoires d'outre-mer. Celui-ci permet, en cas d'opposition d'un ou de plusieurs indivisaires, de saisir la justice pour être autorisé à aliéner un bien indivis.

**SILENCE NE VAUT PLUS BLOCAGE**

Autre mesure clé, le texte pose les bases législatives de la réforme du partage judiciaire, procédure prévue pour sortir d'une indivision lorsque le partage à l'amiable a échoué ou s'est avéré impossible. La nouvelle loi s'inspire du droit d'Alsace-Moselle, où le partage est plus rapide et plus fluide. Ainsi, elle renforce le binôme juge-notaire, et l'avocat verra sa présence obligatoire à tous les stades de la procédure pour accélérer les partages judiciaires. Selon les parlementaires, « l'objectif est de réduire les délais, de limiter les contentieux accessoires et de parvenir plus rapidement à un partage effectif ».

En outre, la loi renforce les pouvoirs du juge, qui pourra ordonner des licitations (ventes publiques des meubles et immeubles) avant la décision finale du tribunal.

« La réforme vise à mettre fin à l'inertie de certains ayants droit : désormais, le silence ne pourra plus paralyser la procédure, a commenté le député Sébastien Huyghe (Ensemble pour la République) au cours des débats. La représentation par un avocat sera obligatoire dès le début. Si un héritier refuse de recourir à un avocat ou de participer à la procédure, elle se poursuivra malgré tout et la décision rendue s'imposera à lui. » De même, appuie Louise Morel, « le silence ou l'inertie de l'indivisaire ne vaut plus blocage. Il est réputé d'accord, ce qui permet d'accélérer les procédures ».

En matière d'information des collectivités, la nouvelle loi permet au maire et au président d'un établissement public de coopération intercommunale (EPCI) d'obtenir de l'administration fiscale des informations facilitant l'acquisition des biens en état d'abandon - dits vacants et sans maître - situés sur leur territoire. Il s'agit d'un levier concret pour revitaliser les communes et lutter contre la vacance immobilière.

Pour renforcer la transparence et l'efficacité du traitement des successions vacantes, le texte prévoit aussi une publicité numérique complémentaire à la publicité papier existante. Il autorise l'administration chargée du domaine à mandater des tiers pour accélérer les ventes, notamment dans les territoires les plus éloignés. Enfin, il introduit davantage de souplesse dans l'ordre de cession des biens lorsque l'Etat intervient comme curateur. Autrement dit, le curateur pourra désormais vendre les biens immeubles avant les biens meubles, ce qui n'était pas autorisé avant cette loi. ■

# Non, le Private Equity n'est pas mort

Hausse brutale des taux, valorisations sous pression, volumes de transactions en repli. Depuis 2022, un doute s'est installé dans la presse spécialisée : **Est-ce la fin de l'âge d'or du Private Equity ?**

Non, le Private Equity n'est pas mort, mais il sort d'un cycle exceptionnel qui a durablement marqué les esprits. Depuis plusieurs mois, les discours annonçant la fin de son âge d'or se multiplient, comme si le ralentissement récent remettait en cause la pertinence même de la classe d'actifs. Pourtant, ce diagnostic n'a rien de nouveau. On le constatait déjà régulièrement dans la presse après l'éclatement de la bulle internet en 2001, puis à la suite de la crise financière de 2008, dans des contextes encore plus incertains.

**« Le Private Equity reste une industrie cyclique dans sa volumétrie, étroitement corrélée au marché des fusions-acquisitions, mais profondément pérenne dans sa capacité à créer de la valeur sur le long terme »**

explique Louis Flamand, Chief Investment Officer chez Altaroc. Le ralentissement observé depuis 2022 s'inscrit dans une logique classique d'ajustement après un choc macroéconomique, marqué par la remontée rapide des taux, le durcissement des conditions de financement et un décalage entre les attentes des acheteurs et celles des vendeurs. Personne ne conclurait pour autant à la disparition du M&A (fusions-acquisitions) dans un tel contexte !

Ce caractère cyclique est au cœur de la performance. Le graphique ci-dessous l'illustre clairement.

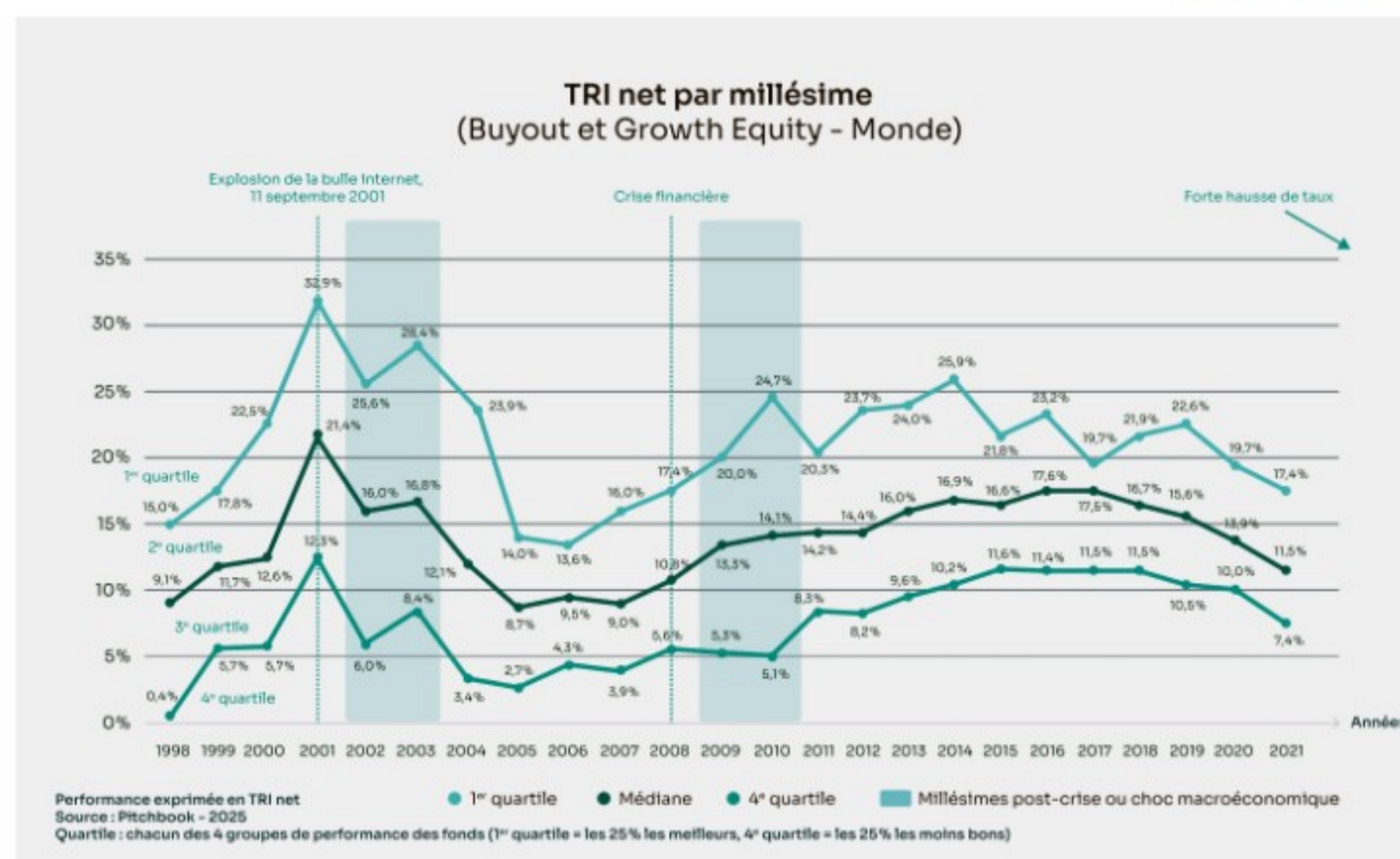
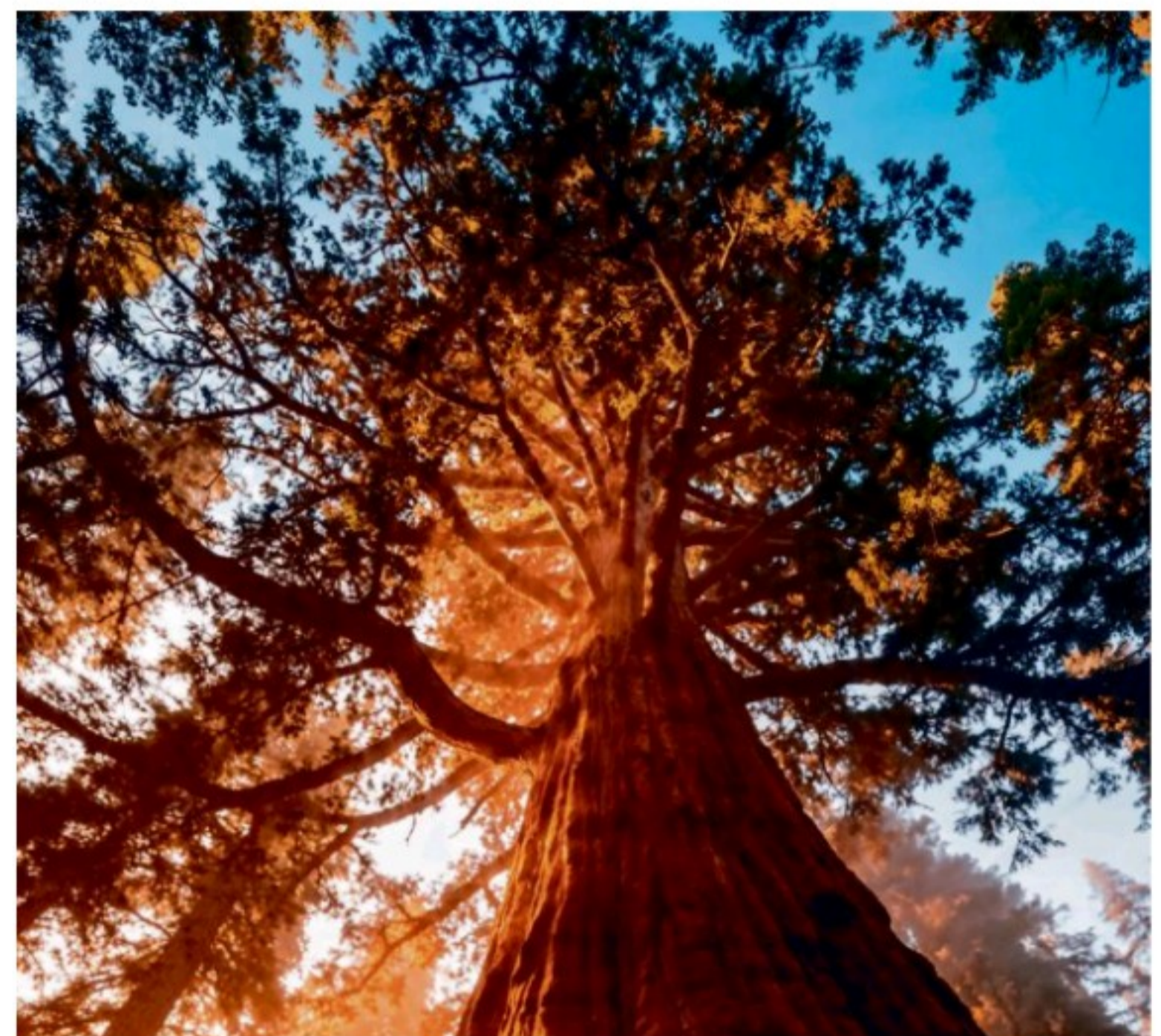
Sur plus de vingt ans, les millésimes investis après des chocs macroéconomiques figurent parmi les plus performants, tandis que ceux déployés en haut de cycle génèrent en moyenne des rendements plus faibles. *« Nous sommes aujourd'hui dans une configuration comparable, avec un marché à un point bas en termes d'activité et de valorisation, mais en voie de normalisation. Comme à chaque phase de ce type, cette période agit comme un révélateur »*, indique Frédéric Stolar, Managing Partner chez Altaroc. Les positions établies sont remises en question, les avantages compétitifs évoluent et la hiérarchie des gérants se transforme.

Les plateformes les plus spécialisées, notamment sur le logiciel et l'intelligence artificielle, devraient continuer à capter une part importante de la création de valeur, tandis que les approches plus généralistes seront davantage sous pression.

Pour autant, le fondement de la surperformance du Private Equity ne dépend pas du cycle. Il repose sur un playbook éprouvé, qui consiste à identifier des entreprises à fort potentiel, à accompagner des équipes dirigeantes de qualité, à structurer leur croissance, à consolider des marchés fragmentés et à apporter l'expertise et l'écosystème du gérant pour créer de la valeur. Ce cadre n'a pas changé. Comme souvent après un choc, les conditions d'entrée redeviennent attractives pour les investisseurs capables de s'inscrire dans la durée. La question n'est donc pas de savoir si le Private Equity est mort, mais qui saura capter la prochaine phase de création de valeur.

Répondre à cette question complexe requiert beaucoup d'expertise. C'est précisément ce qu'Altaroc, en tant qu'un acteur de référence du Private Equity, s'évertue à faire avec rigueur et exigence.

**Le Private Equity sort d'un cycle exceptionnel qui a durablement marqué les esprits.**



**Altaroc**  
Private Equity For Generations

Nous innovons pour permettre aux investisseurs de **développer leur capital** et de le **transmettre** en toute confiance.

Nous créons des solutions de **Private Equity** exigeantes et clés en main **pour toutes les générations.**

[www.altaroc.pe](http://www.altaroc.pe) / 01 89 71 76 79

Private Equity For Generations = Le capital-investissement pour toutes les générations. Veuillez lire la documentation afférente au fonds concerné avant toute décision d'investissement. Le capital-investissement présente un risque de perte en capital et un risque d'illiquidité. Les performances passées ne préjugent pas des performances futures.

## LE DOSSIER

# Ce que vous devez pour le régime des micro

S'il séduit par sa simplicité, le régime fiscal et social du micro-entrepreneur n'est pas adapté à tous. Protection du patrimoine, fiscalité, retraite, cession... il est indispensable de bien s'informer et de faire preuve de vigilance pour éviter les mauvaises surprises.

SOPHIE AMSILI

Et si, comme 3 millions de Français, vous vous lancez dans l'aventure de la microentreprise ? Ce régime, souvent désigné par son ancien nom d'« auto-entrepreneur », continue de séduire les Français par sa simplicité. Mais il n'est pas adapté à tous. Est-il fait pour vous ? Voici quelques grandes questions à se poser avant de sauter le pas.

## 1. CE RÉGIME EST-IL ADAPTÉ À MON PROJET PROFESSIONNEL ?

Première étape indispensable : définir précisément son projet, ses attentes et ses ambitions. « Microentrepreneur n'est pas un métier », rappelle Frédérique David-Créquer, formatrice et auteure du livre « Je suis auto-entrepreneur ! » (Editions Vuibert). « Il faut en premier lieu faire un business plan, c'est-à-dire calculer ce qu'on va dépenser et ce qu'on espère gagner. Et, au-delà de la logique comptable, tenir compte de la logique humaine : est-on par exemple angoissé par le fait de tenir une comptabilité ? Si oui, le régime de microentrepreneur, qui permet une comptabilité simplifiée, peut être rassurant. »

Parmi les questions incontournables : envisagez-vous un chiffre d'affaires durablement sous le seuil du régime de microentrepreneur ? Il est fixé, en 2025, à 188.700 euros pour la vente d'objets et d'aliments et la fourniture de logement, et à 77.700 euros pour les autres activités de service et les professions libérales. Ces revenus seront-ils complémentaires à un salaire ou à une pension de retraite ? Anticipez-vous des frais modérés pour l'achat de matériel, la location d'un local, les assurances, etc. ? Comptez-vous mener ce projet en solo, sans ajouter d'associé ?

Si la réponse à toutes ces questions est « oui », le régime de microentrepreneur peut être adapté. Pour s'en assurer, le site de l'Urssaf met à disposition un « comparateur de statut juridique » qui permet de simuler les différences de revenu, droits pour la retraite et indemnités maladie selon les différents régimes : microentrepreneur, entreprise individuelle (EI) et société par actions simplifiée unipersonnelle (Sasu).

## 2. QUE RISQUE MON PATRIMOINE PERSONNEL ?

Les risques ont été nettement réduits par la loi du 6 août 2015, qui rend la résidence principale d'un entrepreneur « insaisissable » de droit, et surtout par la loi du 14 février 2022, qui dissocie les patrimoines personnel et professionnel. Désormais, à chaque patrimoine ses créanciers. Ainsi, si l'entrepreneur est en cessation de paiements, ses créanciers professionnels ne pourront pas appréhender sa résidence principale ni ses autres biens personnels. En miroir, son fonds de commerce est pro-

tégé de ses créanciers personnels en cas de surendettement, mais pourra être saisi par ses créanciers professionnels. Mais attention, en cas de « manœuvres frauduleuses ou d'inobservations graves et répétées aux obligations fiscales », les organismes de Sécurité sociale peuvent saisir l'ensemble des patrimoines, y compris la résidence principale. L'entrepreneur peut aussi volontairement utiliser un élément de son patrimoine personnel en garantie d'une dette professionnelle, par exemple hypothéquer un bien immobilier pour obtenir un prêt bancaire. S'il s'agit de sa résidence principale, il devra avoir au préalable signé un acte notarié par lequel il renonce à l'insaisissabilité de celle-ci. Dans ces deux cas de figure, « il y a une confusion des deux patrimoines », explique Xavier Delpech, juriste spécialisé en droit des affaires. En revanche, dans le cas particulier d'une procédure ouverte sur les deux patrimoines, la résidence principale reste hors de portée des créanciers professionnels, a confirmé un avis de la Cour de cassation rendu le 10 décembre dernier.

« Quand les difficultés financières concernent les deux patrimoines, la résidence principale est techniquement intégrée dans le périmètre de la procédure collective bipatrimoniale, mais ce seront toujours uniquement les créanciers personnels qui pourront l'appréhender », décrypte Xavier Delpech.

Dans ces conditions, il ne paraît pas indispensable d'opter pour un régime de séparation de biens lorsqu'on est marié. « On peut recommander ce régime, mais il ne faudra pas en attendre des miracles », prévient Xavier Delpech. Par exemple, dans l'hypothèse où le microentrepreneur est un homme, si la résidence principale appartient uniquement à son épouse mais que c'est lui qui finance l'acquisition du bien, l'appartenance de la résidence aux biens propres de l'épouse peut être remise en cause. « Si, au contraire, la résidence principale appartient uniquement au mari et qu'il la cède à sa femme pour espérer protéger le bien, la donation pourrait être remise en cause, car on pourrait lui reprocher d'organiser son insolvabilité. » De même, il ne s'agit pas d'opter pour un régime matrimonial séparatiste lorsqu'une cessation de paiements devient inéluctable...

## 3. QUELLE FISCALITÉ S'APPLIQUE ?

Les microentrepreneurs sont soumis au « régime microfiscal ». Les revenus sont imposés au barème progressif de l'impôt sur le revenu, avec les autres revenus du foyer, comme pour un salarié. Un abattement forfaitaire pour frais et charges est appliqué par l'administration fiscale, qui varie de 30 % à 71 % du chiffre d'affaires selon l'activité exercée.

Le microentrepreneur peut aussi, sous conditions de revenus à l'année N-2, opter pour le « versement forfaitaire libératoire » (ou versement libératoire). Il paie alors l'impôt et les cotisations sociales tous les mois – ou trimestres – sur la base exacte de ce qu'il a encaissé. Les taux s'élèvent à 1 %, 1,7 % ou 2,2 % en fonction de l'activité. « Cette option peut être très avantageuse financièrement, à condition de rester vigilant à ne pas dépasser le seuil d'éligibilité. Sinon, les impôts opéreront un rattrapage, parfois deux ou trois ans plus tard », met en garde Frédérique David-Créquer.

Du côté de la TVA, le microentrepreneur peut bénéficier d'une franchise jusqu'à certains seuils de chiffre d'affaires : 85.000 euros pour les livraisons de biens et prestations d'hébergement, et 37.500 euros pour les prestations de service. Le gouvernement avait annoncé l'an dernier l'abaissement de ces seuils avant de rétro-pédaler face au tollé. Le dispositif est en effet considéré comme vital par de nombreux micro-entrepreneurs, ainsi dispensés de facturer la TVA à leurs clients. En contrepartie, ils ne la récupèrent pas non plus sur leurs achats.

« Par défaut, les microentrepreneurs ne sont pas redevables de la TVA, souligne Frédérique David-Créquer. Ils le deviennent s'ils dépassent le seuil de chiffre d'affaires ou bien s'ils demandent à l'être. Ce peut être plus avantageux lorsqu'on a beaucoup de clients professionnels, par exemple ; sans que cela entraîne une sortie du régime de microentrepreneur, comme certains le croient ! » A noter : si on dépasse les seuils de franchise, un seuil « majoré » de tolérance est appliqué à compter du 1<sup>er</sup> janvier de l'année suivante. Si celui-ci est également franchi, alors on est redevable de la TVA dès le premier jour de dépassement.

## 4. QUELLE PROTECTION SOCIALE, QUELLE RETRAITE ?

« Lorsqu'une personne crée sa microentreprise, elle a parfois l'impression [...] de se retrouver au bord d'une falaise [...], avec la peur que ses dépenses de santé ne soient plus couvertes de la même manière que lorsqu'elle était salariée. Ses craintes ne sont pas justifiées », rassure Frédérique David-Créquer dans son livre « Je suis auto-entrepreneur ! ». A quelques différences près : « Elle n'aura plus la sécurité des allocations chômage et devra souscrire à son propre contrat de mutuelle. » La préparation de la retraite nécessite une certaine vigilance. D'abord parce que le microentrepreneur cotise moins qu'un salarié et aura d'autant plus intérêt à souscrire en complément des produits d'épargne retraite. Valérie Batigne, dirigeante du cabinet de conseil spécialisé en retraite Sapiendo, insiste sur le manque de lisibilité des règles de calcul : « La simplicité du régime de micro-entrepreneur se fait au prix d'un manque de transparence. On ne sait pas combien on cotise exactement ni à quel titre. » Frédérique David-Créquer recommande enfin de « vérifier chaque année le seuil de chiffre d'affaires permettant de valider un trimestre de retraite, pour éviter d'en perdre un, à quelques dizaines d'euros de chiffre d'affaires près ».

## 5. PEUT-ON VENDRE SON ENTREPRISE ?

« On ne peut pas vendre son entreprise, puisqu'elle n'a pas d'existence juridique distincte de la personne », rappelle Frédérique David-Créquer. « Mais on peut vendre l'activité sous la forme de son fonds de commerce, son fonds artisanal, sa clientèle, son nom commercial, son matériel, son stock, son droit au bail... » Tout l'enjeu sera de négocier le prix de chaque chose avec le ou les repreneur(s), en gardant à l'esprit les conséquences fiscales des ventes. ■



### Chiffre d'affaires à ne pas dépasser selon le type d'activité

Maximum hors taxes, en euros, en 2025 (déclaré en 2026)

Vente de marchandises, d'objets, fournitures et denrées à emporter ou consommer sur place et fourniture de logement (sauf location de meublé)	188.700
Location de meublé de tourisme non classé	15.000
Prestation de services et location des meublés de tourisme classés et chambre d'hôtes	77.700

\* LES ECHOS / SOURCE : CODE GÉNÉRAL DES IMPÔTS



INSCRIVEZ-VOUS À NOTRE NEWSLETTER. Flashez ce QR Code pour retrouver l'essentiel de nos informations Chaque vendredi

# savoir avant d'opter entrepreneurs



## Pourquoi le cumul avec la retraite sera bientôt quasi impossible

Anna\* peut souffler : retraitée et microentrepreneuse depuis une dizaine d'années, elle va échapper d'un cheveu à la réforme du cumul emploi-retraite. Elle fêtera ses 67 ans en décembre prochain, quelques jours avant l'entrée en vigueur du nouveau dispositif, extrêmement désavantageux pour les retraités âgés de 62 à 66 ans. Jusqu'à présent, il était possible, une fois l'âge légal de départ à la retraite atteint et toutes ses pensions liquidées, de cumuler intégralement sa pension avec un revenu d'activité. C'est le cas d'Anna : pour compléter sa pension de 1.600 euros nets mensuels, elle a lancé une activité de psychopraticienne, qu'elle réduit très progressivement au fil des années, et qui lui rapporte encore environ 1.100 euros par mois.

Bonus, cette formule permet de continuer à cotiser et donc à valider des trimestres si on atteint un certain seuil de chiffre d'affaires. Le dispositif n'a cessé de gagner en popularité ces dernières années, même s'il reste peu répandu. D'après l'Insee, il concernait 4,2 % des retraités en 2023, dont près de la moitié de cadres ou d'indépendants.

La microentreprise est un cadre privilégié puisqu'elle permet de poursuivre son activité avec la plus grande souplesse. « C'est un régime simple, donc c'est pratique », confirme Valérie Batigne, dirigeante du cabinet de conseil spécialisé en retraite Sapiendo. Mais la réforme attendue l'année prochaine « porte un énorme coup au dispositif », alerte-t-elle. « Son objectif est clairement de

décourager le cumul pour obliger les gens qui veulent encore travailler à reporter leur date de départ. »

A compter du 1<sup>er</sup> janvier 2027, le cumul perd en effet quasiment tout son intérêt avant l'âge du taux plein, soit 67 ans. De 62 à 64 ans, tout nouveau revenu sera intégralement déduit de la pension. Autrement dit : si elle était concernée, Anna se verrait amputer 1.100 euros de sa pension de retraite chaque mois ! Puis, de 64 à 66 ans, c'est 50 % du revenu dépassant un seuil fixé par décret qui sera déduit de la pension.

Le décret reste à paraître, mais le seuil devrait être fixé à 7.000 euros par an. Pour ne rien arranger, « un micro-entrepreneur ne parle pas en revenus mais en chiffre d'affaires », note Valérie Batigne. Peut-être que le décret précisera finalement le seuil en chiffre d'affaires, sinon il faudra faire une conversion. Le rapport de la Cour des comptes paru l'an dernier, sur lequel s'est appuyé le gouvernement pour cette réforme, faisait valoir que « les trois quarts des personnes en cumul emploi-retraite ont des revenus annuels d'activité inférieurs à 10.000 euros ».

### « C'EST UBUESQUE »

L'impact serait néanmoins lourd dans le cas d'une retraitée comme Anna : plus de 3.000 euros de pension de retraite en moins par an. « Je ne travaillerais pas ainsi si le nouveau dispositif était déjà en vigueur », assure-t-elle, « écoeuvée ». Elle craint désormais une progression du travail au noir.

Frédérique David-Créquer, formatrice et auteure du livre « Je suis autoentrepreneur ! », partage son indignation. « Je n'arrive pas à m'expliquer cette réforme, ni l'absence de réaction, déplore-t-elle. On fait tout pour pousser les gens à travailler jusqu'à 67 ans dans un contexte où il est difficile de trouver un emploi passé 50 ans. C'est ubuesque. » Rappelant que le cumul est souvent motivé par des raisons financières, elle constate qu'en l'état, « il n'y aura plus aucun intérêt à cumuler un emploi jusqu'à 67 ans, sinon celui de continuer de générer de nouveaux droits à la retraite ». — S. A.

\*Le prénom a été modifié.

## Le clap de fin

Fermer sa microentreprise implique d'accomplir plusieurs démarches. Vous devez déclarer votre cessation d'activité dans les trente jours suivant l'arrêt de votre activité. La déclaration s'effectue en ligne sur le site du guichet des formalités des entreprises. Elle entraîne automatiquement votre radiation du registre national des entreprises (RNE) et du registre du commerce et des sociétés (RCS) si vous exercez une activité commerciale. Par ailleurs, vous devez effectuer une dernière déclaration de chiffre d'affaires sur le site autoentrepreneur.urssaf.fr, y compris si aucun chiffre d'affaires n'a été réalisé. Vous devrez aussi reporter votre chiffre d'affaires dans votre déclaration de revenus (formulaire n° 2042-C-PRO). Dans le cas où vous êtes assujéti à la TVA, vous devez faire une déclaration n° 3517-S-SD (CA12) dans les soixante jours suivant la cessation d'activité. Enfin, il faut régler la cotisation foncière des entreprises (CFE), due pour l'année entière si vous exercez votre activité au 1<sup>er</sup> janvier de l'année concernée. Toutefois, si votre chiffre d'affaires ou vos recettes n'excèdent pas 5.000 euros sur une période de douze mois, vous êtes exonéré de CFE.

Source : economie.gouv.fr



L'ANACOFI est :

- La première association de représentation des Conseils en Gestion de Patrimoine Indépendants et de Conseils en Finance d'Entreprise
- La première association de représentation des Courtiers (1ère association par le nombre d'entreprise)
- Le syndicat de branche de la finance indépendante et du conseil patrimonial de la CPME
- Le principal co-régulateur des Conseils en Investissements Financiers
- La première association de représentation des Intermédiaires en Opérations de Banques (par le nombre d'entreprises et d'hommes)
- La première instance de représentation française de ce que l'on appelle en Europe les « Independent Financial Advisors »
- Une structure confédérale nationale qui s'ajoute à nos membres directs constituée de 4 associations ou syndicats spécialisés

Visitez notre site [www.anacofi.asso.fr](http://www.anacofi.asso.fr) et retrouvez un professionnel proche de chez vous ou par spécialité

Avec sa Confédération, l'ANACOFI représente un poids économique de plus de 8 000 entreprises, pèse près de 35 000 emplois et est l'une des deux principales fédérations d'IFA d'Europe.

LE RENDEZ-VOUS  
IMMOBILIER

# Coup de chaud sur les crédits immobiliers



AdobeStock

**La guerre iranienne fait grimper les taux obligataires et menace de renchérir les crédits immobiliers en France. Les banques pourraient relever leurs taux dès avril, affectant les emprunteurs les plus fragiles.**

**ANNE-SOPHIE VION  
AVEC MARION HEILMANN**

A plus d'un mois du début de la guerre en Iran et de son extension régionale, aucun signe de désescalade n'est apparu. Et rien ne laisse présager une fin prochaine des hostilités. Pis, les tensions géopolitiques montent en intensité, entraînant une volatilité extrême des marchés boursiers, des prix de l'énergie et des taux obligataires. Par ricochet, le marché du crédit immobilier aux particuliers en France pourrait en pâtir.

Le conflit mené depuis le 28 février par les Etats-Unis et Israël contre la République islamique a encore franchi une nouvelle étape avec des frappes iraniennes sur les installations énergétiques des pays du Golfe. En conséquence, les prix du gaz et du pétrole se sont envolés, le Brent dépassant le seuil psychologique des 100 dollars le baril. Parallèlement, la Réserve fédérale américaine (Fed) et la Banque centrale européenne (BCE) ont tenu leur réunion de politique monétaire. Si elles ont maintenu le statu quo sur leurs taux, la perspective d'un durcissement est sur la table. Sur fond de craintes inflationnistes liées à la flambée des prix de l'énergie, selon Reuters, « la BCE pourrait commencer à discuter d'une hausse des taux en avril et éventuellement resserrer sa politique monétaire lors de la réunion de juin. »

## L'OAT 10 ANS AU PLUS HAUT DEPUIS DIX-SEPT ANS

La combinaison des anticipations inflationnistes et d'un possible changement de pied du côté des banques centrales a mis sous tension les marchés obligataires souverains. Ce qui s'est traduit par un bond des taux à dix ans aux Etats-Unis comme en Europe. La hausse a été particulièrement brutale pour la dette française, jugée plus risquée. Le rendement de l'OAT à 10 ans a bondi de plus de 10 points de base, dépassant 3,87 %, son plus haut niveau depuis 2009, selon des données Bloomberg.

« En un peu plus de trois semaines, précise Sandrine Allonier, porte-parole de Vousfinancer, l'OAT 10 ans, qui sert de référence pour la fixation des taux de crédits immobiliers par les banques, a flambé, de 3,3 %, fin février, à 3,9 %, le 23 mars, soit une montée en flèche de 60 points de base depuis le début du conflit ! » Ce niveau n'avait pas été atteint depuis la crise financière des subprimes, où à l'époque, précise-t-elle, « les taux des prêts à

l'habitat se négociaient, en moyenne, à 4,5 % sur 20 ans ». Cependant, analyse-t-elle, « la situation n'est pas comparable. La crise financière de 2008-2009 a touché l'ensemble du système bancaire et financier. Ce qui a eu un double effet : une défiance des investisseurs pour ce système et un problème de liquidité des banques. Aujourd'hui, dans le conflit au Moyen-Orient, les banques ne sont qu'indirectement touchées et il n'y a pas de crise de liquidité. » Depuis, le rendement de l'OAT 10 ans s'est légèrement détendu, retombé à 3,69 % le 1<sup>er</sup> avril, avant de rebondir à 3,74 % le 2 avril au matin.

Avant que la guerre en Iran n'éclate, et dans un environnement d'inflation contenue, le marché tablait, d'ici à la fin de l'année, sur une stabilisation, voire une baisse progressive, des taux de la BCE. En outre, des courtiers en crédit témoignaient alors d'une stabilisation des taux moyens, voire de baisses dans certains réseaux bancaires. Toutes durées confondues, ils s'affichent à 3,25 %, selon le dernier Observatoire Crédit Logement-CSA. Mais, face au récent coup de chaud sur l'OAT 10 ans, et alors que les banques commencent à communiquer sur leur barème de taux pour avril, les conséquences sur le crédit immobilier se font déjà sentir. « Une banque nationale vient de nous informer qu'elle allait probablement remonter ses taux d'ici quinze jours en raison du conflit, et quatre établissements financiers régionaux ont déjà annoncé une hausse de 10 points de base pour avril », observe Sandrine Allonier.

En outre, dans sa conférence de presse du 24 mars, La Banque Postale a indiqué qu'elle pourrait également, selon l'évolution de la situation géopolitique, remonter ses taux. « Ce qu'on peut imaginer sur le mois d'avril, c'est qu'il y ait des ajustements de taux entre 5 et 15 centimes, expose Laurent Bortoli, directeur crédits de La Banque Postale. Si, par contre, le conflit dure, si l'inflation augmente sensiblement, [...] si le coût de la liquidité augmente, effectivement, on pourrait être sur une tendance haussière un peu plus longue. » Cependant, à court terme, il table sur « une hausse modérée des taux. »

Dans leur volonté de préparer le printemps de l'immobilier, temps fort pour cette activité, les banques étaient plutôt à l'offensive en matière d'octroi de prêts à l'habitat avant le début du conflit. « La moitié des banques, dont nous avons reçu les barèmes début mars, avaient baissé leur taux, l'autre moitié les avait maintenus inchangés », rappelle Sandrine Allonier. Désormais, pour « conserver des marges convenables sur le crédit immobilier », elles vont probablement remonter leur taux au cas par cas selon le profil de leurs clients. Schématiquement, les dossiers les moins rentables verront leur taux augmenter tandis que les meilleurs clients (revenus élevés, épargne...) bénéficieront encore de conditions attractives.

## ENTRE 10 ET 30 POINTS DE BASE D'AUGMENTATION

« Une grande majorité des banques vont essayer de maintenir des taux attractifs, quitte à rogner sur leur marge », estime pour sa part Pascal Courtois, directeur relations bancaires chez Artémis Courtage. Toutefois, confirme-t-il, « les taux devraient remonter, d'ici au 15 avril, en moyenne, dans une fourchette comprise entre 10 et 30 points de base. » Dès lors, recommande-t-il, les ménages qui sont engagés dans un projet immobilier financé à crédit doivent « finaliser rapidement leur dossier et s'assurer que celui-ci a bien été validé par l'établissement prêteur dans les conditions prévues. »

De même, appuie le CNCEF Crédit, association professionnelle agréée de courtiers, dans un communiqué du 25 mars, « avec une remontée probable des taux immobiliers dès avril en cas de prolongation du conflit, le pouvoir d'achat [des ménages] pourrait encore baisser. A titre d'exemple, passer de 3,15 à 3,6 %, c'est 15.000 euros de remboursement supplémentaire sur 25 ans pour un emprunt de 200.000 euros. » Dans ce contexte, préconise-t-elle, « il faut emprunter sans attendre, les banques étant toujours ouvertes à des dossiers avec des capacités de remboursement solides. »

La brusque remontée de l'OAT 10 ans, si elle entraînant dans son sillage celle des taux immobiliers, fait ressurgir comme en 2022 la menace de la barrière du taux d'usure, ces taux maximums auxquels les banques peuvent prêter, assurance et garantie comprises. Si ce taux a été mis en place



Espaces Atypiques

## LA MAISON DE LA SEMAINE

### AU CŒUR DE L'ÎLE DE NOIRMOUTIER, EN VENDÉE

Cette maison contemporaine de plain-pied de 161 m<sup>2</sup> allie design industriel et douceur insulaire. Proche des plages et du centre-ville de Noirmoutier, la propriété dispose d'un terrain paysager de 1.340 m<sup>2</sup> accueillant notamment un Jacuzzi et une piscine.

### VOLUMES GÉNÉREUX, MATÉRIAUX BRUTS ET FINITIONS SOIGNÉES

L'espace nuit comprend trois chambres, dont une suite avec salle de bains et dressing. Lumineuse, la pièce de vie s'ouvre sur des terrasses aménagées. Un garage double et une salle de sport complètent ce bien proposé pour 998.000 euros.

Retrouvez le bien de la semaine sur [lesechos.fr/patrimoine](http://lesechos.fr/patrimoine)

par l'Etat afin de protéger les emprunteurs d'éventuels abus de la part des établissements de crédit, il pourrait avoir pour effet, si les taux immobiliers s'envolent, de se retourner contre eux.

En raison de son mode de calcul, le niveau du taux d'usure a un temps de retard par rapport à celui des taux moyens des prêts. Ainsi, pour calculer le taux d'usure par catégorie de prêt, la Banque de France prend le taux effectif moyen pratiqué par les banques pendant un trimestre, et augmente ce taux d'un tiers. Le chiffre obtenu constitue le taux d'usure du trimestre suivant.

Les seuils de l'usure vont être révisés début avril, mais il faudra plusieurs mois avant qu'ils ne commencent à refléter la réalité de la résurgence d'inflation et le choc des taux longs qui en découle. Car, pour l'heure, ils vont surtout répercuter la baisse des taux effectifs pratiqués par les banques sur les premiers mois de l'année.

Face à l'obstacle du taux d'usure, les premières victimes sont les emprunteurs dont le coût d'assurance est plus élevé – les plus de 40 ans ou en moins bonne santé – ainsi que les ménages à revenus modestes.

Il reste cependant de la marge avant d'en arriver à ce stade. Par exemple, depuis le 1<sup>er</sup> janvier, pour les prêts sur 20 ans et plus, les banques ne peuvent pas proposer à leurs clients un TAEG (taux annuel effectif global) dépassant 5,13 %. Toutefois, dans cet environnement, si les banques ne peuvent plus augmenter les taux des prêts comme elles le souhaitent, le risque est qu'elles ferment le robinet du crédit et mettent sur pause pour certains emprunteurs. Déjà, un spécialiste du courtage alerte sur une première banque spécialisée dans le financement des investissements locatifs qui vient de suspendre sa production de crédits immobiliers, les taux ayant dépassé 4 %. Pour redonner une bouffée d'air aux emprunteurs, le CNCEF Crédit plaide pour un changement du mode de calcul de l'usure, comme la Banque de France y est autorisée si la situation économique l'exige. « La remontée rapide des taux immobiliers en 2022-2023 avait conduit la Banque de France à adopter un calcul mensuel du taux d'usure de février 2023 à fin janvier 2024. Les mêmes causes produisant les mêmes effets, un retour à cette fréquence de calcul s'impose sans attendre, au risque de bloquer rapidement le marché et de rationner le crédit immobilier. » L'association invite également les banques à continuer à accompagner les emprunteurs avec des mesures ciblées comme les taux préférentiels. ■

## LE TÉMOIGNAGE

# « Excédé par l'ambiance morose », ce patron de la tech a atterri à Maurice

Alexandre\*, installé depuis l'an dernier à l'île Maurice, raconte les raisons de son départ, préparé après la dissolution de l'Assemblée nationale de juin 2024, ainsi que les atouts mais aussi les inconvénients liés à sa nouvelle vie. Plongée dans la tête d'un jeune expatrié.

MARIE-ÈVE FRÉNAV

« J'ai monté une start-up dans le secteur de la gestion d'actifs il y a quelques années. Je voulais permettre à des particuliers pas assez riches pour être clients d'une banque privée de bénéficier tout de même d'un accompagnement, par l'intermédiaire d'un robot-conseiller qui les aiderait à piloter leurs investissements. Et cela a fonctionné !

Nos solutions ont rencontré un certain succès en France. Mais, ayant la fibre entrepreneuriale, je ne pouvais m'arrêter là. J'ai naturellement cherché de nouveaux relais de croissance à l'étranger.

En prospectant, mon équipe et moi avons constaté que notre activité de gestion d'actifs, de conservation de portefeuilles, de gestion des risques n'existait pas ou était balbutiante en Afrique et aux Emirats arabes unis. Mais il nous semblait compliqué de partir à la conquête de ces marchés éloignés sans implantation locale. De par sa position de carrefour dans la région, l'île Maurice est apparue comme le lieu d'implantation adéquat.

## ATTRAIT DES FORTUNES AFRICAINES

Les fortunes africaines et les banques africaines viennent en effet déjà se brancher sur les systèmes financiers mauriciens. C'est l'un des seuls pays africains à s'être lancé dans la construction d'une infrastructure internationale permettant l'accès à des titres, à des devises, à des plateformes de trading internationales.

Sa stabilité politique, sa neutralité vis-à-vis des pays africains parfois en conflit entre eux participent également à faire de Maurice un port d'attache logique pour monter une nouvelle société consacrée au développement commercial et technique. Ayant, en plus, des contacts sur place, d'anciens collègues et des partenaires professionnels, c'était plus facile pour moi de me projeter à Maurice.

J'ai donc commencé en 2024 à me rendre régulièrement à Port-Louis pour poser les bases de ce projet, au départ avec un visa de tourisme. Cela m'a valu quelques frayeurs et des discussions parfois tendues avec les douanes. Une fois la décision prise de baser la société à Maurice, il fallait sécuriser juridiquement notre installation.

Cela n'est pas si simple. S'installer sur le long terme suppose de montrer patte blanche. Il est nécessaire de décrocher un permis spécifique. La création d'une entreprise est par exemple un motif légitime, mais l'acceptation suppose d'occuper un poste opérationnel, de directeur, au sein de la société. De toute façon, à mon sens, pour pouvoir suivre au quotidien ce projet ambitieux et s'impliquer pleinement, il était indispensable de m'installer personnellement sur l'île.

Avec un collaborateur, nous avons donc fait en parallèle les démarches pour devenir résidents mauriciens et y séjourner à plein temps. Cela nous permet de rencontrer régulièrement des clients potentiels en Afrique

« Si mon but était de ne pas payer d'impôt, je me serais installé à Dubaï. »

## QUELLE FISCALITÉ ?

« Un paradis fiscal, selon la définition technique de l'OCDE, est un pays qui a une fiscalité inférieure à 15 % et qui exerce une concurrence fiscale déloyale vis-à-vis d'autres Etats.

Au sens de l'OCDE, Maurice n'est donc pas un paradis fiscal », insiste Ashvin Dwarka, associé au sein de l'Office notarial de l'île-de-France, à Maurice. Jusqu'en 2025, les résidents fiscaux mauriciens étaient taxés au taux fixe de 15 % sur leurs revenus. Toutefois, un barème progressif a récemment été mis en place. Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2025, l'impôt sur le revenu s'échelonne de 0 % à 20 %. Le taux normal d'impôt sur les sociétés s'élève à 15 %. S'y ajoute une contribution exceptionnelle appelée « fair share contribution » pour les entreprises au chiffre d'affaires dépassant 24 millions de roupies mauriciennes (environ 450.000 euros).

« Le droit mauricien ne comporte pas d'impôt sur les plus-values, ni de fiscalité sur les donations ou à la succession, que ce soit en ligne directe ou indirecte. Il n'y a pas non plus d'impôts locaux ou d'impôt sur la fortune », ajoute Ashvin Dwarka. En cas de vente d'un bien immobilier, en revente, des droits de publicité foncière de 5 % sont à payer.

Pour les investisseurs n'ayant pas le statut de résident fiscal mauricien, la convention fiscale entre la France et Maurice règle les problématiques de double imposition.

« Cette convention a intégré quelques dispositions généreuses. Ainsi, un résident fiscal français redevable de l'IFI en France qui acquiert un bien immobilier à Maurice voit ce bien exonéré d'IFI », explique Ashvin Dwarka.

Mise en garde pour les candidats à l'expatriation : « Il est fortement conseillé de se rapprocher en amont d'un notaire ou d'un avocat spécialisé afin de s'assurer notamment que le régime matrimonial ou les dispositions prises en cas de succession continueront à être applicables une fois établi à Maurice », insiste le notaire mauricien.



ainsi que les instances de régulation pour décrocher des autorisations locales pour exercer.

Après un an et demi d'attente, nous avons obtenu notre permis de résidence fin 2025. C'était extrêmement long même si nous étions accompagnés par une société spécialisée dans l'expatriation. À l'origine de ces délais : une conjonction d'événements qui ont rallongé l'obtention du permis de travail. Notamment les élections présidentielles à Maurice, qui ont créé de l'inertie.

Autre facteur : notre demande de permis a été lancée quasiment en même temps que la dissolution de l'Assemblée nationale en France en juin 2024. Donc, nous n'étions, à ce moment-là, plus les seuls à vouloir nous expatrier à Maurice. La fiscalité, plus légère qu'en France, est évidemment un autre atout de l'île. Mais j'insiste sur le fait que ce n'est pas un paradis fiscal.

## PROTECTION SOCIALE MINIMALE

L'île Maurice est dans la liste blanche du Gafi [Le Groupe d'action financière, organisme intergouvernemental qui fixe les normes en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux, NDLR]. Il y a quand même un impôt sur le revenu à payer de 15 ou 20 %. Clairement, si mon but était de ne pas payer d'impôt, je me serais installé à Dubaï.

D'ailleurs, l'impôt sur le revenu a augmenté avec la dernière loi de finances. Ce n'est pas étonnant. Maurice reste un pays d'Afrique avec des problématiques d'inégalités et d'infrastructures à financer, même si j'ai l'impression que les gouvernements ont toujours œuvré pour avoir un équilibre social entre les Mauriciens historiques, les Indo-Mauriciens, les Franco-Mauriciens, les expatriés et les touristes. En ce sens, je suis ravi de participer, en quelque sorte, à l'éducation financière et à l'équipement technique et numérique du pays.

Il y a aussi des contreparties à cette fiscalité plus légère qu'en France. La protection sociale est organisée à l'anglo-saxonne, avec des assurances-santé privées qui représentent un certain budget. Il n'y a pas, non plus, de retraite par répartition. Il y a certes une pension minimale, mais elle est très faible. Chacun s'autogère. C'est très personnel, je le reconnais, mais j'adhère pleinement à ce mode de fonctionnement. J'ai passé ma vie à réaliser des allocations d'actifs pour des fonds de pension et des

« La protection sociale est organisée à l'anglo-saxonne, avec des assurances-santé privées. »

sociétés de gestion. C'est quelque chose que je sais faire. Je n'ai donc pas envie de laisser gérer ma retraite par quelqu'un d'autre que moi.

De vous à moi, je suis convaincu que les entrepreneurs ne quittent pas la France à cause de la fiscalité, en tout cas, ce n'est pas la raison première. Je crois surtout qu'il y a un ras-le-bol de l'ambiance morose, exacerbée depuis la dissolution de l'Assemblée nationale. Quand vous êtes entrepreneur, il y a deux choses insupportables à entendre. Premièrement : ton idée n'est pas terrible et risquée. Deuxièmement : les plaintes et amertumes. L'expatriation et la recherche de territoires à conquérir ont été mes réponses à cette ambiance défaitiste. »

\* Le prénom a été modifié.

LE RENDEZ-VOUS DES MARCHÉS

Jeune et fan d'ETF, le nouveau profil de l'investisseur en Bourse

En 2025, les fonds indiciels cotés (ETF) ont attiré plus d'un million de Français, âgés en moyenne de 38 ans. Les courtiers européens, accessibles en ligne, bouleversent les pratiques.

SANDRA PIRRMANN

Le portrait de l'investisseur boursier français se périmé. Il y a encore quelques années, c'était un homme d'une soixantaine d'années, client de longue date d'une grande banque de réseau. Mais le profil change. La mise à jour du tableau de bord de l'Autorité des marchés financiers (AMF) publiée en mars élargit pour la première fois son périmètre aux courtiers européens, révélant une réalité radicalement différente. En 2025, près de 1,9 million de Français ont effectué au moins une tran-

saction en actions, soit une progression de 21 % sur un an. La dynamique est encore plus vive sur les ETF. Les fonds indiciels cotés en Bourse s'échangent 83 % plus que l'année dernière chez les particuliers, pour toucher plus d'un million de personnes. Sur cinq ans, de début 2021 à fin 2025, plus de 4,5 millions de Français se sont exposés au moins une fois à des actions cotées, des ETF ou des obligations. A l'échelle d'un pays où les produits de taux garantis restent le socle le plus important, la bascule est notable.

DES PRODUITS ACCESSIBLES DEPUIS UN SMARTPHONE

Le plus marquant reste les données sur les primo-accédants. 780.000 particuliers ont franchi le pas de la Bourse pour la première fois en 2025, après 516.000 en 2024 et 329.000 en 2023. En trois ans à peine, 1,6 million de personnes ont donc pour la première fois investi sur les marchés cotés. Les nouveaux venus privilégient massivement les ETF, simples, peu chargés en frais et accessibles depuis un smartphone.

En 2025, plus de 580.000 nouveaux entrants ont privilégié les ETF à une action en direct pour leur premier investissement boursier, contre à peine 113.000 deux ans auparavant. Possiblement, une génération plus jeune, plus indépendante et curieuse vient bousculer les pratiques des investisseurs plus âgés. L'âge moyen des détenteurs d'ETF est tombé à 38 ans au quatrième trimestre 2025, contre environ 60 ans en 2018. Celui des investisseurs en actions en direct recule également, à 48 ans en moyenne, contre 60 ans aussi il y a sept ans. Le public plus jeune, avec Internet et les plateformes d'investissement, construit désormais seul son allocation.

L'élargissement du périmètre statistique de l'AMF biaise quelque peu les données, difficilement comparables à celles des années précédentes. Cependant, il révèle aussi la captation accélérée de cette clientèle rajeunie par des prestataires établis hors de France, Trade Republic en tête. En 2025, ces courtiers européens représentent un quart des investisseurs actifs en actions et 34 % des investisseurs en ETF. Chez les nouveaux entrants, la proportion monte



à 61 % pour les actions, et la moitié des clients privilégient les ETF. Il faut souligner que ces acteurs captent les flux plus que les encours : les montants échangés sont bien moindres que dans les banques traditionnelles et ne représentent que 15 % du total en actions et 20 % des ETF. Si les Français se sentent prêts à se lancer seuls en ligne, ils ont encore besoin d'un conseil plus institutionnel pour se sentir en confiance sur l'essentiel de leur épargne.

Avec les plateformes d'investissement en ligne, ce nouveau public construit seul son allocation. Photo Shutterstock

EURONEXT HORS SRD ACTIONS FRANÇAISES

Table listing Euronext Hors SRD actions with columns for ISIN, Valeur, OUV, +HT, +BS, Clôt, Écart, Vol.

EURONEXT HORS SRD Suite ACTIONS FRANÇAISES

Table listing Euronext Hors SRD Suite actions with columns for ISIN, Valeur, OUV, +HT, +BS, Clôt, Écart, Vol.

EURONEXT HORS SRD Suite ACTIONS FRANÇAISES

Table listing Euronext Hors SRD Suite actions with columns for ISIN, Valeur, OUV, +HT, +BS, Clôt, Écart, Vol.

TAUX MARCHÉS MONÉTAIRES ET EURODEVISES

Table showing interest rates and exchange rates for various currencies.

CERTIFICAT/FONDS INVESTIR 10

Table listing investment certificates and funds with columns for Valeur, ISIN, Clôt, % Var.

CHANGES COURS AU COMPTANT

Table listing exchange rates for various currencies at current prices.

Les Echos
Les Echos sont une publication du Groupe Les Echos
PRINCIPAL ASSOCIÉ LIPIPAR (LVIH)
PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU GROUPE LES ECHOS Stéphane Bianchi

DIRECTEUR DES RÉDACTIONS
Christophe Jakubyszyn
DIRECTRICE ADJOINTE
DES RÉDACTIONS
Clémence Lemaître

ÉDITRICE
Marie Van de Voorde-Leclercq
ÉDITRICE ADJOINTE
Adéline Léger

SERVICE
ABONNEMENTS
LES ECHOS
45, rue du Général Leclercq,
60643 Chantilly Cedex.

euronext

CAC 40 : 7962,39 (-0,24 %) NEXT DU 02 - 1045 (0,17 %) CAC LARGE 60 : 8599,77 (-0,22 %) CAC ALL-TRADABLE : 5913,63 (-0,21 %) DATE DE PROROGATION : 27 AVRIL

CAC 40

Table listing CAC 40 companies with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

Table listing various French companies with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

SRD

Table listing companies in the SRD (Small and Medium Cap) index with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

VALEURS FRANÇAISES

Table listing various French companies with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

A : Indicateur acompte, scd ou total du dividende. BPA : Bénéfice par action. PER : Price Earning Ratio. Les plus hauts et plus bas ajoutés sont sur l'année civile. Les valeurs classées par ordre alphabétique sont regroupées en trois classes de capitalisation signalées par les lettres A pour les capitalisations supérieures à 1 milliard d'euros, B pour les capitalisations comprises entre 1 milliard d'euros et 150 millions d'euros et C pour les capitalisations inférieures à 150 millions d'euros. ■ : Valeurs de l'indice CACNext20. ● : Valeurs de l'indice CACLarge60. ▲ : Valeurs de l'indice CACMid60. ▲ : Valeurs de l'indice CACSmall. Les bénéfices par action : source FacSet JCF Estimates.

SRD Suite

VALEURS FRANÇAISES

SRD Suite

VALEURS FRANÇAISES

Table listing companies in the SRD Suite and Valeurs Françaises sections with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

Table listing companies in the SRD Suite and Valeurs Françaises sections with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

AUTRES VALEURS DE LA ZONE EURO

Table listing companies from other European zones with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

VALEURS ZONE INTERNATIONALE

Table listing companies from international zones with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

## COLLECTIONS

# Quand les galeries parisiennes proposent des œuvres de musées



Régulièrement exposés dans les institutions les plus réputées de la planète, David Hockney, Miriam Cahn, Martin Parr, Jitish Kallat font aussi l'objet, en ce moment, d'expositions dans des galeries à Paris.

JUDITH BENHAMOU

« The Arrival of Spring », l'une des « peintures sur iPad » réalisée par David Hockney, à voir à la galerie Lelong, dans le 8<sup>e</sup> arrondissement.

Photo David Hockney

916.000 personnes ont visité à Paris, à la Fondation Louis Vuitton, l'exposition consacrée à David Hockney (né en 1937) qui se terminait le 1<sup>er</sup> septembre dernier. Parmi la grande masse d'œuvres de l'artiste britannique qui habitaient alors le bâtiment de Frank Gehry, ils n'ont pas pu rater une salle entière baptisée « Moon Room » consacrée à une production singulière. David Hockney est un artiste fasciné à la fois par le lointain passé et le futur proche. En effet, il est passionné par les maîtres anciens et leur virtuosité mais aussi par les nouvelles technologies et les possibilités qu'elles apportent en matière de production d'images.

Cet espace contenait uniquement une série de « peintures sur iPad » comme il les nomme, représentant des vues de la campagne en pays d'Auge, à la lumière de la pleine lune, réalisées précisément du 8 avril au 5 décembre de l'année 2020. Elles ont été exécutées alors qu'il résidait encore en Normandie – pour raison de santé, l'artiste d'un grand âge est, depuis, retourné vivre à Londres.

Pour ceux qui auraient une petite nostalgie de l'exposition, la galerie Lelong, dans le 8<sup>e</sup> arrondissement, expose, jusqu'au 7 mai, cette même « Moon Room ». Il faut dire que le rendu est spectaculaire, avec une texture des couleurs particulièrement profonde et veloutée. François Dournes, directeur chez Lelong explique : « Hockney a cherché les moyens d'atteindre une impression optimale. Il a commencé ses recherches en présentant en 2010 à la Fondation Bergé-Saint Laurent, à Paris, les iPad mêmes, dont les écrans révélaient des images de fleurs. Puis, progressivement, il a réussi à améliorer leur conception. »

Il est intéressant de noter que l'artiste appelle les œuvres actuelles des « peintures », alors qu'il s'agit de papiers imprimés collés sur des plaques d'aluminium. Chacune, à vendre 100.000 dollars, est éditée à 15 exemplaires. Les cinq galeries de Hockney à travers le monde ont mis en vente, chacune, les 15 images proposées. Elles étaient toutes réservées de longue date.

François Dournes explique que la galerie est tenue par contrat, avec le studio de l'artiste, à ne pas céder ces pièces à des clients susceptibles de les revendre rapidement à des fins spéculatives. A Art Basel Hong Kong, la galerie Lelong a aussi

vendu une grande impression sur iPad pour 900.000 dollars. A Paris, dans ses réserves, elle possède encore d'autres impressions, dans des thèmes divers, à vendre à partir de 45.000 dollars.

## LA NOUVELLE PRODUCTION DE LA SUISSE MIRIAM CAHN

En 2023, l'artiste suisse Miriam Cahn (née en 1949) était l'objet d'une rétrospective au Palais de Tokyo. Elle a acquis une réputation internationale grâce à ses peintures figuratives dans des couleurs vives, animées par des messages crus et directs qui racontent principalement les femmes. Elle est connue pour montrer, dans des formes qu'on peut qualifier de volontairement archaïques et liquides – l'eau parcourt la couleur –, des corps nus qui parlent du quotidien de cette moitié de l'humanité. Son travail est devenu accidentellement très médiatique lorsque l'une de ses œuvres a été vandalisée, dans cette exposition, par un ancien élu du Front national.

Jusqu'au 25 avril, la galerie Jocelyn Wolff, située aussi dans le 8<sup>e</sup> arrondissement, propose la nouvelle production de Miriam Cahn. Il y a un avant et un après Palais de Tokyo. « Je veux que mon travail reste ouvert », explique l'artiste. Autrement dit : elle ne veut pas être identifiée comme le porte-drapeau d'une cause politique. Alors, même si la palette est toujours la même, elle a arrêté de représenter des femmes nues.

Sa nouvelle verve est animée par des objets du quotidien, depuis la représentation de vieux skis sur un fond de massif enneigé – elle vit à Stampa, dans les montagnes des Grisons – jusqu'à une cafetière en noir et blanc ou un poulet qui reprend les couleurs pourpres du peintre américain Philip Guston. Les toiles sont à vendre en moyenne 45.000 francs suisses, mais l'artiste tient aussi, mue par un idéal démocratique, à proposer des œuvres sur papier pour quelques milliers d'euros.

Le musée du Jeu-de-Paume consacre, jusqu'au 24 mai, un grand show en 180 tirages au photographe britannique Martin Parr (1952-2025), décédé le 6 décembre dernier. Il a inventé un genre : des images aux couleurs criardes, animées par un esprit satirique, qui révèlent les travers de la société contemporaine. Le directeur de l'institution, Quentin Bajac, qui avait prévu cette

exposition depuis deux ans, voulait redonner au travail de Parr un aspect moins ludique : « Depuis les années 1970, ses images traitent directement ou indirectement de la question du climat dans la société occidentale. Mais Martin n'a jamais été un lanceur d'alerte. Cependant derrière le « sourire » de ses images, il y a une dimension critique. » La co-commissaire de l'exposition est, fait rare, la galeriste de Parr en France, Clémentine de la Féronnière.

Dans son espace sur l'île Saint-Louis, elle expose, jusqu'au 30 mai, sa série « Small World ». « Photographier le surtourisme a été l'une des grandes passions de Martin. Il a enrichi la série tout au long de son existence », observe à propos de l'exposition la galeriste. Elle ajoute : « Je suis allée chez lui, à Bristol, où après de longues négociations j'ai pu repartir avec des tirages d'époque. » Il faut dire que le marché de la photographie est un domaine complexe, éminemment technique. Parmi les éléments qui influent sur la valeur, il y a évidemment le sujet mais aussi la date du tirage – ceux de la période de la prise de vue (vintage) sont plus précieux que les tirages dits modernes ou récents –, leur nombre et la technique de reproduction.

## DES IMAGES DE MARTIN PARR À 700 EUROS

« Dans le marché secondaire, les choses sont difficiles à analyser. Aux enchères, il arrive qu'aucune distinction ne soit faite entre un simple poster et une impression ancienne », alerte encore Clémentine de la Féronnière. Dans son exposition, les clichés vintage sont proposés à 20.000 euros, contre 8.000 à 12.000 euros pour les pièces modernes. Certaines images proposées sont devenues des icônes de notre époque, comme celle, située au Louvre, qui révèle une forêt de bras tenant des téléphones portables tentant de prendre en photo « La Joconde ». Elle propose aussi, au sein de sa librairie, une série imprimée, volontairement en nombre illimité, en 1999, à vendre 700 euros pièce.

En 2027 devrait ouvrir à Delhi, en Inde, une musée privé d'envergure internationale : le Kiran Nadar Museum. Il sera dirigé par Manuel Rabat, qui était jusque-là à la direction du Louvre Abu Dhabi. Au sein de l'institution, une salle entière devrait être consacrée à Jitish Kallat (né en 1974), l'un des artistes contemporains indiens les plus en vue sur la scène internationale. Kallat vient aussi d'être élu président de la fameuse biennale d'art contemporain qui se tient à Cochin, dans le Kerala.

En attendant, l'artiste expose jusqu'au 7 mai sa nouvelle production, à la galerie Templon, dans le Marais. Il produit des œuvres complexes, de type conceptuel, qui abordent des questions comme la relation de l'homme à l'espace et sa conscience scientifique et spirituelle sur le sujet. L'une des œuvres les plus abouties est un grand papier de 1,5 mètre de hauteur qui reproduit des éléments disparates, comme des images de végétaux et un message crypté pour un au-delà que nous ne maîtrisons pas (à vendre 28.000 euros). Aujourd'hui, le marché de l'art indien est l'un des rares au monde à présenter une santé florissante. Daniel Templon observe que Jitish Kallat est surtout collectionné par les amateurs de son pays.

L'ensemble de ces artistes présente la vertu d'être soutenus par des musées. Un avantage important pour le marché dans une période d'incertitude généralisée. ■



Les Echos

# Exquis

Vendredi 3 avril et samedi 4 avril 2026



## DORS À VENISE

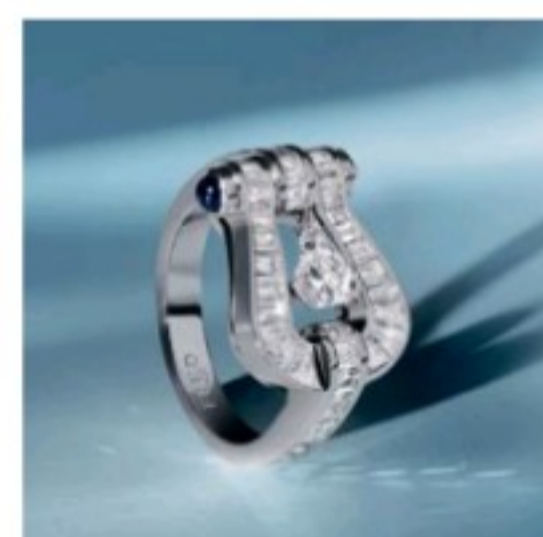
Avec l'ouverture de l'Orient Express cette semaine, s'amorce une révolution hôtelière dans la Sérénissime. Jusqu'où pourra-t-elle aller ?

— PAGES 2 ET 3



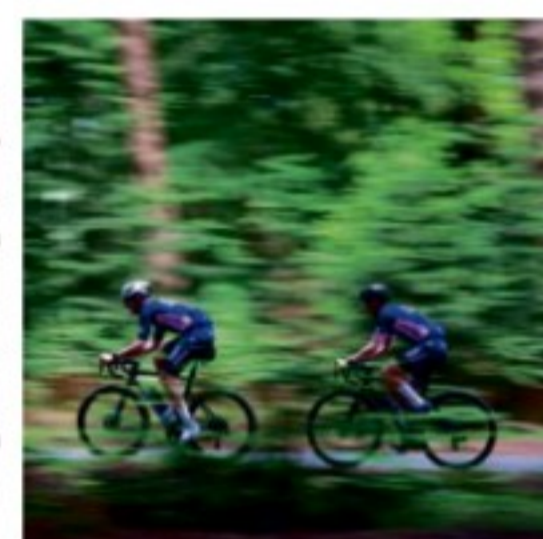
### Art Paris, courez-y!

— PAGE 4



### Fred, l'année prodigieuse

— PAGE 5



### Dans la roue d'une légende

— PAGE 6

Martín Kufner/Unsplash, Marc Domage, Prof. Rob Wingate/Unsplash

## Splendeurs de l'Adriatique en croisière : entre Croatie et Monténégro

Départs : de mai à août 2026

INCLUS : Vol au départ de votre région<sup>(2)</sup> - Pension complète avec boissons

OFFRES  
LECTEURS

jusqu'à 450€ de remise/pers  
OU  
supplément Solo OFFERT  
et  
30% de remise  
pour les enfants<sup>(3)</sup>



Dans votre agence de voyages habituelle ou au 0825 333 777<sup>(1)</sup>  
[www.croisieurope.com](http://www.croisieurope.com)

RÉF. DXD\_PREACH / DXD\_FAMPRE et DHD\_PREACH / DHD\_FAMPRE 8 jours / 7 nuits (1) Service 0,15€/min. + prix appel. (2) Vol aller/retour de votre région inclus à hauteur de 370€/pers, au-delà de ce montant, le supplément est à la charge du participant. Code tarif: LESECHOS/INGLE. Offre promotionnelle valable sur une sélection de départs de mai à août 2026 pour toute nouvelle réservation du 02/04/2026 au 02/06/2026, sous réserve de disponibilité au moment de la réservation, non rétroactive et non cumulable avec une autre offre. (3) Remise de 30% valable jusqu'à 16 ans sur les départs en juillet et août, hors vols, taxes, transferts, limité à 2 enfants par adulte payants. IMO67100025 - Photos non contractuelles. © Miran Brautovic - Parution : Avril 2026 - CreaStudio 2603096.



Didier Descouens/Wikipédia, Giulio Ghirelli, Marco Volmarana, DR

# La tentation de Venise

Alors que deux ouvertures d'hôtels, l'Orient Express Venezia et les Airelles Palladio, font événement ce printemps, la Sérénissime a-t-elle encore beaucoup à offrir aux investisseurs et grands acteurs de l'hospitalité internationale? Enquête.

**JEAN-MICHEL DE ALBERTI**

Ci-dessus, arrivée en bateau au Aman Venice, sur le Grand Canal.

A droite, la façade de l'Orient Express Venezia.

Avec ses 118 îlots, 177 canaux, 455 ponts et ses 215 palais, Venise est une mosaïque complexe de chefs-d'œuvre architecturaux. Ces trésors sont pourtant négligés, abandonnés ou vendus par des familles ne pouvant plus avoir la charge d'un monument historique. Dernier en date, le Palazzo Volpi. Il vient d'être cédé, dit-on, à la famille fondatrice de Vestige Collection, des investisseurs espagnols qui réhabilitent avec talent des bâtiments historiques pour en faire des hôtels de luxe. On ne connaît pas pour le moment les conditions de vente, mais la ville bruisse de rumeurs et il pourrait devenir l'un des hôtels les plus spectaculaires de la Sérénissime.

Aux côtés des investisseurs privés et de riches familles, l'hôtellerie est devenue le maillon le plus fort des efforts de sauvegarde du patrimoine vénitien. Le groupe Aman a initié ce mouvement en 2013 en trouvant un accord avec la famille propriétaire du mythique Palazzo Papadopoli. Le comte Gilberto Arrivabene Valenti Gonzaga et son épouse Bianca d'Aoste continuent d'habiter les combles de

ce lieu hors du commun tandis qu'Aman exploite un hôtel dans les étages du palais. Le groupe a financé la rénovation totale des lieux datant du XVI<sup>e</sup> siècle pour plusieurs dizaines de millions d'euros d'investissement.

Dans la foulée, les projets se sont multipliés. Ce printemps, les Airelles et Orient Express inaugurent de spectaculaires hôtels. Le mythique Danieli, racheté par Four Seasons, se prépare à accueillir à nouveau ses clients à l'automne. En 2027, le Bauer retrouvera ses habitués sous l'égide du groupe Rosewood après plusieurs années de travaux. Des investisseurs privés sont également tentés par Venise.

Rien d'étonnant: avec 30 millions de visiteurs par an, des événements prestigieux comme la Biennale d'art contemporain, le renouvellement de sa scène muséale et le soin porté à ses rénovations patrimoniales, Venise continue d'attirer un tourisme à forte valeur ajoutée. Selon l'IEY Italy Hotel Investment Report, Venise se classait deuxième ville d'Italie en 2024 pour les investissements hôteliers, avec 353 millions d'euros investis, après Rome.

Le tout est porté par des dépenses mondiales dans le tourisme de luxe qui pourraient atteindre 391 milliards de dollars d'ici 2028, contre 239 milliards en 2023, soit





une croissance annuelle d'environ 11% selon les données du salon International Luxury Travel Market (ILTM) qui s'est tenu à Cannes en décembre dernier.

**PALAIS À VENDRE**

Mais avec une telle concentration d'adresses, et un centre-ville de seulement 8 kilomètres carrés, reste-t-il encore de la place pour de grands projets hôteliers dans la Sérénissime? « Tout à fait, s'enthousiasme un broker américain souhaitant rester anonyme. Les familles héritent de palais et autres biens immobiliers prestigieux souvent en indivision et qu'elles ne souhaitent pas entretenir. Les réglementations locales pour des travaux sont très strictes et donc coûteuses. Ces lots sont soit laissés à l'abandon, soit vendus dans le meilleur des cas. Je travaille sur la vente d'une quinzaine de lieux, à des hôtels mais aussi à de nouveaux arrivants, des familles américaines souhaitant vivre une partie de l'année à Venise ou d'autres nationalités voulant profiter des conditions fiscales avantageuses de l'Italie. »

Un enthousiasme que tempère l'entrepreneur et investisseur Paolo Barletta, à l'origine de nombreux projets hôteliers dans la Botte. « Pour rénover un palais dans l'objectif de le transformer en hôtel, il faut obtenir une autorisation de la ville, observe ce trentenaire. Or, celle-ci a récemment durci les règles et il est devenu de plus en plus difficile d'obtenir cet agrément. Créer un nouvel hôtel "from scratch" est donc compliqué. Il est plus aisé de rénover un ancien hôtel défraîchi. »

Le marché immobilier, pourtant, ne manque pas de pépites. Le palais Ca' Dario (peint par Claude Monet) est par exemple proposé par Christie's et Engel & Völkers pour la modique somme de 20 millions d'euros. D'autres biens sont à découvrir sur le catalogue de l'agence vénitienne Lionard, à l'instar d'un palais du XVI<sup>e</sup> siècle. La propriété, située près de la place Saint-Marc, possède un jardin privé, ce qui est rare à Venise. Le potentiel d'hébergement pour un hôtel serait de 40 chambres.

Dans la lagune, deux îles fortifiées sont également en exclusivité chez Lionard, l'une dotée d'une villa datant du XV<sup>e</sup> siècle, l'autre de l'époque de la domination de Napoléon. Le potentiel des villas et des palais dispersés dans la lagune est une des voies de développement de l'hôtellerie dans la ville. Jusqu'à présent, seuls JW Marriott, Kempinski et The Langham (à venir sur Murano) ont investi des îles, mais les agences spécialisées ont repéré d'autres lieux pouvant accueillir de futurs palaces.

Le Grand Canal et le quartier de la place Saint-Marc demeurent le choix premier des investisseurs hôteliers mais d'autres lieux sont explorés - Castello, qui s'étend jusqu'à l'Arsenal, et Cannaregio, au nord de la ville. Le Ghetto a connu un déclin progressif, ce qui peut représenter une opportunité pour les investisseurs à la recherche de biens à rénover. Avec l'arrivée des Airelles, certains bâtiments de l'île de la Giudecca sont également étudiés. Santa Croce, le quartier près de la gare autrefois négligé, révèle également un beau potentiel.

Si Venise présente tant de nouvelles opportunités immobilières, c'est aussi parce que la population de la ville a chuté de moitié en cinq décennies, tombant à environ 55000 habitants. Une vague de départs qui laisse de nombreux édifices sans occupants... Tout connaisseur de Venise découvre en se promenant des lieux en ruine, comme ce palais sur le rio de San Zan Degola dont les fenêtres cassées laissent entrer les pigeons, ou cet autre, situé près de Barbaria. Ou encore le Ca' da Mosto, un palais laissé vacant pendant cinquante ans sur le Grand Canal. Il a été racheté par Alessandro Gallo et Francesca Rinaldo (les anciens propriétaires de la marque de mode Golden Goose), qui l'ont transformé en hôtel abritant leur collection d'art contemporain, le Venice Venice, inauguré en 2022.

**RÉNOVATIONS SPECTACULAIRES**

Investir dans la Sérénissime demande cependant de solides moyens. Les bâtiments de la cité sont en effet particulièrement exposés: au quotidien, l'eau s'infiltré dans les fondations, dissout les mortiers, fait gonfler et se fissurer les pierres. En un siècle, la ville s'est affaïssée de 30 centimètres. La salinité et l'humidité chronique sont d'autres dangers. Ces périls ne freinent cependant pas les projets les plus ambitieux, comme le démontrent deux épopées de rénovation spectaculaire menées à bien par Orient Express (groupe Accor) et Airelles Collection.

L'Orient Express Venezia occupe le Palazzo Dona Giovannelli, un édifice du XV<sup>e</sup> siècle situé dans le quartier de Cannaregio, entre le rio de Noale et le rio de Santa Fosca. Les lieux étaient totalement à l'abandon pendant plusieurs décennies. « La restauration a débuté en 2018 et s'est voulue un véritable acte de dévotion, mené par l'architecte Aline Asmar d'Amman avec la participation d'une vaste équipe d'historiens, de designers, de spécialistes de la conservation du patrimoine et de plus de



Le Palazzo Volpi, sur le Grand Canal.

300 artisans d'exception », raconte Bartolomeo Fusco, le directeur général de l'hôtel. Chaque nouvelle rénovation apporte son lot d'innovations dont les techniques serviront à d'autres. Pour l'Orient Express, « c'est la deuxième fois dans l'histoire de Venise qu'un barrage a été construit afin de restaurer ses fondations, permettant à des plongeurs d'assécher la structure de l'intérieur vers l'extérieur. Ensuite, toujours en collaboration avec la Soprintendenza, l'autorité en charge de la conservation du patrimoine, chaque mosaïque, fresque et sculpture a été minutieusement préservée », ajoute le directeur.

Du côté des Airelles, sur l'île de la Giudecca, l'hôtel a pris le nom de Palladio, l'architecte du bâtiment principal. Il abrita l'Institut des Zitelle, fondé en 1561 pour former de jeunes nobles à l'art de la dentelle, un savoir-faire si réputé que Louis XIV fut couronné portant l'un de leurs cols. L'hôtel s'étend sur trois autres bâtiments, avec l'église Santa Maria della Presentazione, consacrée en 1588, qui évoque le Panthéon de Rome et conserve des œuvres de Palma le Jeune. La Villa Frollo incarne trois siècles de vie aristocratique vénitienne: académie noble au XVII<sup>e</sup> siècle, pension romantique au tournant du XX<sup>e</sup>, elle a accueilli Casanova, D'Annunzio, Sartre, Lacan ou encore Angelina Jolie! C'est là que se niche la Suite du Doge, qui offre une vue magistrale sur Saint-Marc et le palais des Doges. Le Conventino, enfin, ancienne retraite des veuves nobles devenue école maternelle, abrite, quant à elle, la villa privée de l'établissement. ■

**QUELQUES CHIFFRES**

**460**

**HÔTELS** dans la commune de Venise en 2024

**37%**

**DE 4 ET 5 ÉTOILES** parmi les hôtels vénitiens

**30**

**MILLIONS DE VISITEURS** annuels dans la Sérénissime

**353**

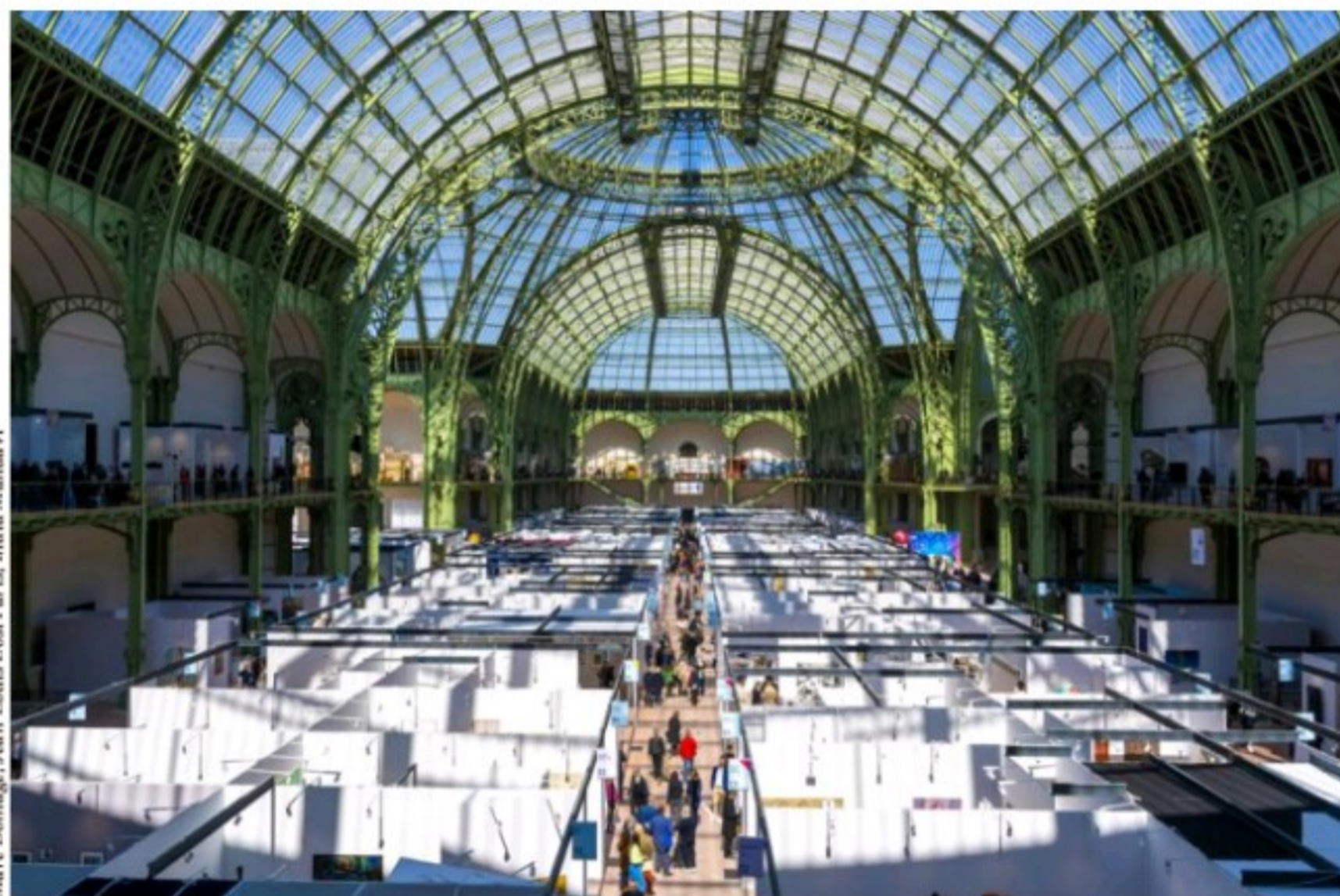
**MILLIONS D'EUROS** investis dans le secteur hôtelier en 2024\*

\* Données tirées de l'EY Italy Hotel Investment Report et de l'Annuario del turismo 2024 de la ville de Venise

Le lobby de l'Orient Express Venezia.



# 6 bonnes raisons de ne pas bouder Art Paris



Marc Dommage, Jean-Louis Loati Paris, India Mahdavi

Pour sa 28<sup>e</sup> édition, la foire printanière accueille au Grand Palais 165 galeries françaises et internationales du 9 au 12 avril prochain. Moins courue que d'autres, elle a pourtant des atouts indéniables...

CAMILLE BOIS-MARTIN

Art Paris peine ces derniers temps à s'imposer face aux mastodontes internationaux comme Art Basel Paris (en octobre) – qui réunit de grands noms du milieu, de Gagosian à Hauser & Wirth. La foire d'art moderne et contemporain semble en effet avoir plus de difficultés à séduire grands collectionneurs et personnalités médiatiques, qui préfèrent réserver leur portefeuille et leur présence pour de plus gros événements... Dommage, car les artistes talentueux et les galeries prometteuses foisonnent dans les allées d'Art Paris, dont la dimension moins

internationale permet de mettre en avant des figures émergentes de la scène hexagonale (mais pas que) et d'ouvrir le marché de l'art à un public plus large. Tour d'horizon de quelques raisons de redécouvrir cette belle endormie.

## POUR DÉCOUVRIR LES FINALISTES DU PRIX HER ART PARIS

Depuis l'an passé, la foire Art Paris met en lumière le travail de douze femmes artistes, sélectionnées par Marion Vignal (consultante en art et commissaire d'exposition) et Guillaume

De haut en bas, l'édition 2025 d'Art Paris, au Grand Palais.

Sculpture « Menuet », de Susumu Shingu. Paravent « Criss Cross » (2024), d'India Mahdavi.

Piens (commissaire général d'Art Paris). Celles-ci présenteront au public un échantillon de leur création, avec, comme point commun, des carrières consacrées à des thématiques engagées.

On découvre ainsi les toiles au réalisme saisissant de l'artiste franco-iranienne Nazanin Poyandeh (galerie Templon), dont les couleurs chatoyantes dialoguent avec des scènes inspirées autant par l'actualité internationale que par des mythes qui ont nourri l'histoire de la peinture. De son côté, le travail protéiforme de Sara Ouhammadou (galerie Polaris) aborde l'idée de transmission matérielle comme immatérielle. A la croisée des générations et des pratiques artistiques, le prix Her Art Paris récompensera l'une d'elles, le 11 avril, d'une dotation de 30000 euros grâce au partenariat entre le magazine *Marie Claire* et la maison de joaillerie Boucheron, à l'initiative de cette opération.



## POUR LES DEUX FASCINANTS PARCOURS THÉMATIQUES

La foire déploie deux thématiques confiées à des commissaires invités. Le premier parcours, imaginé par Loïc Le Gall (directeur de Passerelle Centre d'art contemporain à Brest), réunit 21 artistes dont le travail interroge la place du langage dans l'art contemporain français. A l'instar de l'écriture performative de Ben (galerie Catherine Issert) ou de l'étrange grammaire visuelle de Jean Dubuffet (galerie Jeanne Bucher Jaeger).

Le second parcours, conçu par Alexia Fabre (directrice déléguée du Centre Pompidou Francilien à Massy), aborde la création contemporaine sous le prisme de la réparation et ses différents sens selon les artistes, les cultures et les époques. Au gré de la production de vingt artistes, on découvre les photographies et les vidéos d'Enrique Ramirez (galerie Michel Rein) mais aussi les sculptures et les installations textiles de Mary Sibande (galerie Everard Read).

## POUR LES ARTISTES ET LES GALERIES ÉMERGENTES

Les galeries émergentes représentent 15% des participations cette année. Cette petite constellation est réunie dans le secteur « Promesses », niché dans les balcons sud de la nef du Grand Palais. Le visiteur est plongé dans l'univers de 27 galeries (sélectionnées par le commissaire Marc Donnadiou), toutes fondées il y a moins d'une décennie. On se faufile alors entre les primo-exposants et les propositions novatrices de ces jeunes galeries, qui présentent le travail d'une cinquantaine d'artistes. Coup de cœur, notamment, pour la galerie Prima et les peintures ultra-réalistes de Gaspard Girard d'Albissin, ainsi que pour les succulentes céramiques de Philippine d'Otreppe, présentées par la galerie bruxelloise EDJI.

## POUR SON SECTEUR DÉDIÉ AU DESIGN

Sur les balcons nord de la nef du Grand Palais, une panoplie de stands dédiés au design et à l'architecture d'intérieur français investit la foire. On y présente notam-

ment le travail d'India Mahdavi, qui propose un corpus de pièces rythmées de couleurs chatoyantes et de formes géométriques.

A redécouvrir, la production d'Andrée Putman, dont le stand expose des rééditions de mobilier iconique encore jamais commercialisé, à l'instar du lampadaire « Luminator » ou du tapis « Voie Lactée ». Plus confidentiel, le travail d'Emma Donnersberg révèle des assises et ses tables aux formes ondulées, tandis que les créations façonnées à partir de divers matériaux de Diana Ghandour valent aussi le coup d'œil.

## POUR LES CONFÉRENCES

La foire regorge également de rendez-vous attrayants. Le samedi 11 avril, Marion Vignal dirigera une discussion sur les enjeux auxquels font face les artistes femmes avec, entre autres, Jeanne Brun (directrice adjointe du musée national d'Art moderne) et Isobel Gooder (experte chez Sotheby's en marché de l'art contemporain). D'autres conférences destinées aux professionnels sont également organisées, à l'image d'un « kit de survie » pour valoriser et sécuriser sa collection (le 11 avril)...

## POUR LA MULTITUDE D'EXPOSITIONS MONOGRAPHIQUES

Si l'attrait d'une foire réside dans le fait de pouvoir découvrir une multitude de médiums et d'artistes entremêlés au sein d'un parcours éclectique, certaines galeries font le pari d'une présentation monographique en dédiant leur stand à un de leurs talents. A l'occasion de cette 28<sup>e</sup> édition d'Art Paris, on dénombre 24 galeries qui font en effet le choix d'une exposition monographique, permettant aux visiteurs de s'immerger totalement dans l'univers du plasticien choisi. Parmi elles, Yasmine Hadni chez AA Gallery et Ian Salamente chez Salon H font partie des *must-see*, tout comme le stand de la galerie Paris-B, où le travail de François Malingrèy se dévoile dans toute sa splendeur. Inspiré par la précision de Velazquez et le trait cru de Francis Bacon, le jeune artiste français compose des toiles peuplées de corps dénudés où les muscles et la chair se fondent dans des décors à la précision extrême. ■



Succession Picasso, Paris 2025

## Un Picasso pour la bonne cause

Il ne vous reste plus que quelques jours pour acheter votre billet de tombola à 100 euros et tenter de gagner la « Tête de femme » du maître espagnol.

NINA ALDEIA

Posséder une œuvre de Pablo Picasso n'est plus réservé qu'aux musées ou aux très riches collectionneurs. Cela n'a même jamais été aussi accessible grâce à la loterie caritative Un Picasso pour 100 euros imaginée par l'animatrice et productrice de télévision Péri Cochin. Mieux vaut se dépêcher, car il ne vous reste guère plus d'une semaine pour tenter de remporter « Tête de femme », un portrait de Dora Maar réalisé en 1941 (photo ci-contre).

Le mardi 14 avril, chez Christie's à Paris, l'heureux détenteur du ticket gagnant aura la chance de repartir avec le tableau. A cette occasion, sera également dévoilé le montant récolté par cette tombola pour encourager la recherche sur la maladie d'Alzheimer, qui est la cause soutenue par la vente cette année.

« Chaque édition est une aventure différente », confie Péri Cochin. Cette fois-ci, c'est Opera Gallery, fondée par Gilles Dyan, qui nous avance en quelque sorte le tableau jusqu'au moment du tirage au sort. Une fois les fonds de la vente des billets récoltés, nous payons l'œuvre à la galerie et le reste de l'argent est dédié à la Fondation Recherche Alzheimer. C'est la troisième édition de cette initiative lancée en 2013 par l'animatrice, inspirée par les dîners caritatifs qu'organisait sa mère en tant qu'ambassadrice de bonne volonté de l'Unesco. Ici, loin des salles feutrées de ces soirées de gala, tout se passe en ligne, les participants du monde entier pouvant acheter leur billet sur le site

lpicassol100euros.com. « En donnant naissance à cette tombola, je souhaitais mobiliser autrement et faire rayonner l'art auprès de tous », met en avant Péri Cochin. Grâce à cette proposition unique, soutenue par la succession Picasso, l'opération trouve rapidement son public.

En 2013, la première édition récolte 5 millions d'euros qui servent à financer la reconstruction de la ville ancienne de Tyr, au Liban. En 2020, pour la deuxième édition, une somme équivalente est récoltée pour, cette fois-ci, financer des programmes d'accès à l'eau potable au Cameroun, à Madagascar et au Maroc, en partenariat avec l'ONG Care.

Cette année, l'objectif est bien supérieur, puisque Péri Cochin espère récolter 12 millions d'euros pour soutenir la recherche de solutions durables face à Alzheimer, une pathologie qui touche des millions de personnes à travers le monde. « Aujourd'hui on sait que si on la repère très tôt, on peut la freiner et éviter que les symptômes apparaissent », rappelle l'initiatrice du projet.

Si le tirage au sort a lieu dans une dizaine de jours, il est encore temps de se procurer un ticket. « On peut participer jusqu'à la dernière minute ! », souligne Péri Cochin. « Il ne faut pas hésiter à passer le cap et à s'acheter un billet, ou même plusieurs. Même si vous ne remportez pas le tableau, vous aurez contribué à hauteur de 100 euros à la Fondation Recherche Alzheimer. » ■



De gauche à droite, bracelet « Force 10 » vintage en or et acier, années 1970. Bracelet « Force 10 » en or jaune et diamants. Boucles d'oreilles « Force 10 Pompon » en or jaune et diamants, Fred.

# Tempête d'anniversaires

2026 est une année exceptionnelle pour la maison Fred, ponctuée par deux célébrations, dont la première fête les 60 ans de son bracelet « Force 10 ».

VINCENT MEYLAN

Comment célèbre-t-on l'anniversaire d'une icône ? Avec des diamants, répond la maison Fred (groupe LVMH, propriétaire des Echos), qui fête les 60 ans de son mythique « Force 10 ». Le câble métallique fermé par une manille en or a connu de multiples incarnations au cours de son histoire. La première, née en 1966, est un bracelet. Très vite, la thématique s'enrichit avec des colliers, des boutons de manchettes, des motifs d'oreilles et des bagues. En 2026, « Force 10 » s'affirme en haute joaillerie avec trois nouvelles gammes. La manille est toujours présente mais elle est systématiquement pavée de brillants. Dans une version très couture, elle forme le pendentif d'un collier et s'agrément de pompons de diamants. Sur « Force 10 XL », elle sert de fermoir à une rivière ou à un câble en acier ou en or jaune. Dans un troisième ensemble encore plus spectaculaire, elle encadre un diamant Hero Cut. Cette taille spécialement mise au point par la maison pour « Force 10 » fait référence à une voile de marine, comme le bijou original ! Tout commence sur le lac d'Annecy durant l'été 1945. La guerre vient de s'achever et, pour la première fois depuis six ans, Fred Samuel, le fondateur de la maison, son épouse Thérèse et leurs deux fils, Henri et Jean, partent en vacances. Les deux garçons, âgés de 10 et 7 ans, découvrent la sensation magique du contact avec l'eau en nageant, en skiant ou en maniant leur premier voilier, presque en apesanteur. « Je louais un voilier olympique, un Star, raconte Fred Samuel dans ses mémoires. L'après-midi, dès que le vent se levait, nous partions faire un tour sur le lac, avec

des amis. » Quinze ans plus tard, les fils Samuel deviennent champions de France de voile et, en 1962, champions d'Europe. A l'époque, peu de magasins proposent accessoires de marine et matériel de pont. Il faut souvent faire preuve de débrouillardise en les créant soi-même. Henri et Jean achètent au mètre les câbles nécessaires à la fabrication des haubans. Ils les assemblent, les tressent et les rivent afin d'améliorer les qualités techniques de leur bateau. En 1966, survient l'idée de transformer le câble en bijou. Henri Samuel vient de se marier. Pour son épouse, il transforme en bracelet un tressage de câble marin, à l'extrémité de laquelle il fixe un rivet. Ce clin d'œil amoureux devient plus sophistiqué lorsqu'il ajoute un fermoir en or en forme de manille de marine. Le bracelet est baptisé « Force 10 » parce qu'il incarne la force de l'amour qui résiste à tout - c'est aussi, sur l'échelle de Beaufort qui classe l'intensité des vents de 0 à 12, celle qui correspond à une tempête.

## LE GOÛT DE L'AVENTURE

Ce nouveau bijou colle parfaitement à cette fin des années 1960, où valeurs, codes, usages et mode changent. Il se veut un bijou unisexe, certains couples en portent même deux. « Aujourd'hui, la maison propose un choix extraordinaire de manilles en acier, en titane, en or de toutes les couleurs, pavées ou non de diamants ou de pierres de couleurs », explique Valérie Samuel, directrice de la création et petite-fille du fondateur. Le câble peut lui aussi varier à l'infini : « Dans nos trois nouvelles gammes créées pour cet anniversaire, nous jouons particulièrement sur l'interchangeabilité.



La manille pavée de brillants peut se fixer sur un collier ou un bracelet, qui eux-mêmes peuvent adopter plusieurs formes. »

Un anniversaire qui en cache un autre, puisque la maison soufflera en juillet ses 90 bougies. En 1936, alors que le Front populaire arrive au pouvoir et que beaucoup prédisent la fin du luxe parisien, Fred Samuel ouvre une boutique rue Royale. Il n'a beau avoir que 28 ans, il connaît déjà toutes les ficelles du métier : il est issu d'une famille de joailliers originaire d'Alsace. Son goût pour l'aventure le distingue de ses concurrents et il a tiré de sa jeunesse en Argentine (où il est né) un esprit tourné vers l'innovation. Sa première carte de visite indique d'ailleurs : « Moderne - Joaillier - Créateur ». Il est aussi l'un des premiers à comprendre, dès les années 1930, que la perle de culture, une innovation technique récente, s'apprête à détrôner la perle fine. Fred Samuel est aussi l'un des pionniers de l'utilisation des diamants de couleur. Le 90<sup>e</sup> anniversaire de la maison sera centré autour de cet homme exceptionnel. En 2022, la maison a lancé une collection trilogie lui rendant hommage. Le premier chapitre proposait une balade précieuse dans le Buenos Aires de son enfance. Un parcours ponctué d'opales d'Australie, de saphirs de Ceylan, d'émeraudes colombiennes. Le deuxième volet, révélé en 2024, célébrait son audace créative. Le troisième sera dévoilé durant la semaine de la haute couture, au mois de juillet prochain. Affaire à suivre... ■

Fred Samuel à Nice, dans les années 1930.

## Une signature qui vaut de l'or

Alors qu'une lettre rare de la main de Claude Monet vient d'être adjugée à 260 000 euros, la folie des ventes d'autographes n'est-elle pas à contre-courant de notre époque numérique ?

ASTRID FAGUER



Le phénomène a de quoi étonner. A l'heure où toute la planète s'adonne à la pratique du selfie et où certaines applications proposent de générer des photos réalistes avec des célébrités via l'intelligence artificielle, plusieurs maisons d'enchères continuent d'organiser des ventes d'autographes. Plus surprenant encore, ces bouts de papier signés de la main de personnes illustres atteignent parfois des sommes folles. En juin 2012, une copie de la constitution américaine signée par George Washington s'est ainsi envolée à 9,8 millions de dollars. Une maison de vente aux enchères, International Autograph Auctions, a même fait de l'autographe sa spécialité. « Même si cela surprend, le marché de l'autographe fonctionne encore, explique Francisco Pinero, fondateur en 2011 de ladite maison de vente. Il y a toujours un acheteur dans le monde qui cherche un autographe bien précis, en lien avec une passion réelle. Sans oublier qu'avec internet, les pratiques d'achat se sont simplifiées. On a parfois des clients qu'on ne connaît pas qui paient un autographe 40 000 euros sur-le-champ avec leur carte de crédit. »

Dont acte, les 24, 25 et 26 mars derniers, alors qu'International Autograph Auctions présentait des autographes attribués à Honoré de Balzac, Mata Hari, Auguste Renoir... Parmi les pièces maîtresses, une lettre de Claude Monet datée de 1875 révélant comment l'impressionniste mettait ses tableaux en gage pour survivre. Dans ce document, le peintre offrait 35 tableaux, dont *La Japonaise*, en garantie d'un prêt financier de 1000 francs. Un document précieux, notamment à l'heure où le Musée des Impressionnismes de Giverny célèbre le centenaire de sa mort avec une exposition (jusqu'au 5 juillet). « Le prix des autographes est variable et il y a beaucoup de critères à prendre en compte, précise Francisco Pinero. La notoriété de la

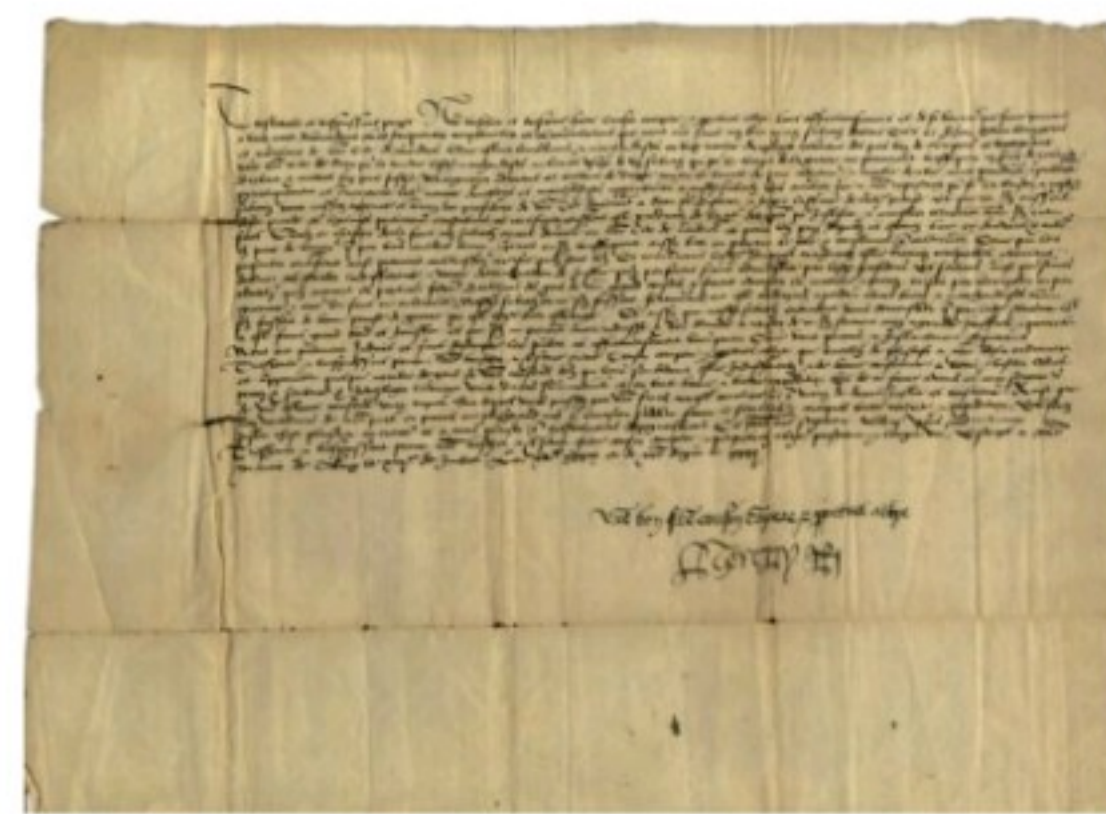
personnalité signataire est la donnée la plus importante. Après quoi, il faut considérer la rareté de ses écrits, l'état du document, la qualité de la signature, l'endroit où elle est située, la couleur de l'encre... Plus la signature est foncée et plus le document a de la valeur. Enfin, s'il y a un contexte historique particulier ou si le document signé est dédié à une autre personnalité, alors la cote de celui-ci augmente mécaniquement. » Dans ce cas précis, la fameuse lettre de Monet a été adjugée à 260 000 euros, pour un prix de départ de 80 000 euros.

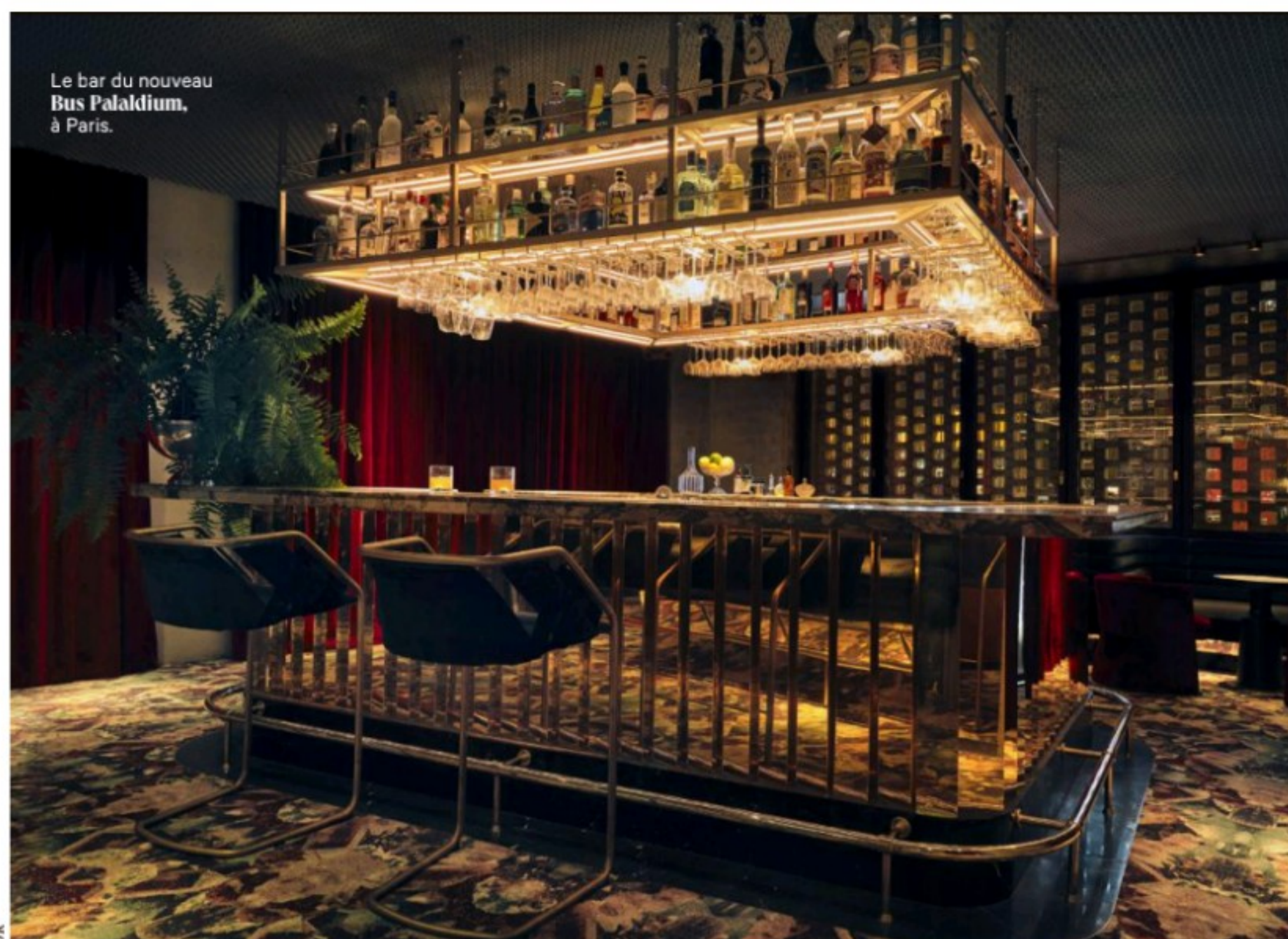
Dans le domaine des autographes comme ailleurs, il est aussi question de mode. « Il y a des auteurs qui ne se lisent plus du tout et dont les autographes se vendent moins bien ces dernières années, tels Anatole France et Pierre Loti, remarque Francisco Pinero. En revanche, un autographe de Balzac, qui a passé toute sa vie à écrire, mais dont on ne possède que très peu de documents signés, marchera très fort. » Dans la même logique, pourrions-nous imaginer d'ici quelques années vendre ou acheter des selfies de personnalités ? « J'espère que non ! Aujourd'hui, on écrit de moins en moins à la main et à l'encre, on offre d'ailleurs moins de stylos-plumes. C'est aussi ce qui fait la valeur d'un autographe, cette rareté de l'écrit. Les années passent et ce type de document devient de plus en plus singulier. C'est un très bon investissement, que l'on peut garder et revendre plus tard. Un peu comme le vin, finalement. »

Et comme dans le milieu de vin, il existe des autographes pour tous les budgets. « Tout le monde ne sait pas mais, aujourd'hui, on peut trouver des documents de personnalités à des prix plus modiques, entre 200 et 1500 euros. Comme une signature d'Henri IV, des écrits de George Sand, parce qu'il en existe beaucoup, des lettres de soldats de la Première Guerre mondiale », énumère Emmanuel Lorient, expert en autographes et manuscrits à la tête de la librairie ancienne Traces Ecrites, à Paris. Cependant, ceux qui veulent se lancer doivent se méfier des contrefaçons. « On sait par exemple qu'il existe beaucoup de faux autographes de Marie-Antoinette ou de Jean de La Fontaine, poursuit-il. Au XIX<sup>e</sup> siècle, il y avait aussi un célèbre faussaire littéraire français, Denis Vrain-Lucas, qui a écopé plusieurs milliers de faux autographes. Mais aujourd'hui, falsifier un autographe reste très compliqué. Il faut un papier d'époque et si c'est mal fait cela se voit immédiatement. Toutefois, si l'acheteur a un doute, le meilleur réflexe est toujours de s'adresser à un connaisseur ! » Avis aux amateurs. ■

Lettre d'Henri VIII à François I<sup>er</sup> dénonçant un acte de piraterie, vendue par International Autograph Auctions.

Ci-dessus, manuscrit de Claude Monet accusant réception d'un prêt (1875), adjugé 260 000 euros par International Autograph Auctions.





Le bar du nouveau Bus Palladium, à Paris.

# Les nouveaux démons de minuit

La réouverture cette année de lieux parisiens mythiques, comme le Bus Palladium, le Doobie's ou encore l'Alcazar, accompagne une mutation du rapport à la nuit amorcée après la pandémie de Covid-19.

MATHILDE BERTHIER

La musique résonne à nouveau derrière la façade en béton brut du 6, rue Pierre-Fontaine, dans le 9<sup>e</sup> arrondissement de Paris, couronnée de l'enseigne en néon « Bus Palladium ». Passé la porte d'entrée, les souvenirs du vestiaire étrié et des pintes de bière abandonnées font place à l'atmosphère ouatée d'un lobby d'hôtel, d'un bar et d'une salle de restaurant.

Le niveau sonore augmente au fur et à mesure qu'on dévale les nombreuses marches vers le sous-sol : l'antre parisien du rock'n'roll, muet depuis sa fermeture en avril 2022, déploie sa superbe devant près de 200 personnes. Avec Lionel Benssemou à la direction artistique, Caroline de Maigret à la curation et Valentin Raffali en cuisine, le projet du groupe Chapitre Six, dont l'ouverture au public est imminente, s'appuie sur une volonté d'« hybridation de l'endroit », et le pari de « faire dormir des gens au-dessus d'autres qui dansent », selon l'architecte Karl Fournier.

« C'est un lieu global pour dîner, faire la fête et, peut-être, aller se coucher... », poursuit le fondateur du studio KO, qui s'est chargé avec son acolyte Olivier Marty de l'architecture du nouveau Bus. « De nos jours, les hôteliers ont envie d'offrir à leur clientèle des expériences différentes. Surtout, ils deviennent de plus en plus pointus, de plus en plus niche, et ils ciblent leur public. »

Il y a dix ans déjà, Jean-Pierre Marois ouvrait la voie en transformant les Bains Douches en temple de l'épicurisme autour d'un club, d'un lieu d'exposition, d'un hôtel avec restaurant et spa... Depuis, les résurrections d'adresses mythiques se multiplient dans la capitale, de La Main Jaune au Doobie's (printemps 2026) - tous deux fermés depuis une vingtaine d'années -, du mythique Palace (automne 2026) à l'Alcazar (printemps 2026). Le storytelling de ces adresses offre un terrain de jeu rêvé aux repreneurs.

Mais pour tous, le challenge consiste à « ne pas se faire écraser par le mythe, comme le souligne Karl Fournier. On peut avoir une certaine forme de déférence pour tout ce qu'il y a eu avant et qui fait le prestige du nom, tout en ayant envie d'imaginer quelque chose pour aujourd'hui. L'accueil est de tomber dans le trop passésiste, le trop vintage... Il s'agit d'être en phase avec son temps. »

On se souvient que La Main Jaune, dans le 17<sup>e</sup> arrondissement, a bâti sa légende, dans les années 1980, sur la pratique du patin à roulettes. Autrefois jeu de paume puis imprimerie, l'Alcazar de la rue Mazarine a amorcé, dès 1968, une ère inédite dans l'histoire des cabarets parisiens. Et que dire du Palace, music-hall défraîchi racheté par Fabrice Emaer à la fin des années 1970. Avec Grace Jones, Roland Barthes ou Yves Saint Laurent comme fidèles clients, la boîte de nuit s'est substituée à ce que pouvaient être l'opéra ou le théâtre au XIX<sup>e</sup> siècle : un spectacle aussi bien sur scène que dans la salle, un temple rutilant de la fête où se croisent des gens de tous horizons.

## S'ENJAILLER À 19 HEURES

Une dimension de sociabilité que le monde de la nuit cultive à nouveau en 2026 : « Dans les années 1990, quand le Doobie's était tenu par Yannick Noah, on y croisait des artistes, des sportifs, des écrivains... C'était un lieu intimiste où les gens pouvaient se retrouver », observe Maxime Dagneaux, à la direction artistique du projet de relance de l'établissement du 8<sup>e</sup> arrondissement pour le Must Group. « On doit pouvoir venir plusieurs fois par semaine au Doobie's, pas seulement pour une occasion. »

Ces nouveaux comportements reposent sur le basculement opéré pendant les périodes de confinement en 2020. D'une espèce qui sort tard et regagne ses pénates au petit matin, l'oiseau de nuit a mué en animal diurne s'enjailant à 19 heures et s'arrangeant, pourquoi pas, pour dormir sur place : « Le Covid a rebattu les cartes pour les très jeunes qui n'ont pas connu les boîtes de nuit, poursuit Maxime Dagneaux. La nouvelle génération a appris à faire la fête tôt. » Il est bien entendu que si Paris reste une fête, l'avenir continue d'appartenir à ceux qui se lèvent tôt. ■



A gauche, le club des Bains Paris.

## Un week-end dans la roue de Bernard Hinault

Paris-Roubaix avec le Blaireau, le marathon de Deauville avec les meilleurs coureurs du plateau ou l'ascension du Tourmalet en suivant un champion... L'agence Mythiques Sports propose aux amateurs d'allier voyage de luxe et performance sportive.

DAVID BARROUX

Pour tous ceux qui ont rêvé de grimper un col avec une légende du cyclisme, de boucler un parcours de golf avec un roi du putt, de monter au filet face à un spécialiste du Grand Chelem, ou de courir un marathon aux côtés d'un empereur des 42,195 kilomètres, Mythiques Sports, une agence de voyages d'un nouveau genre, va rendre tout cela possible. Avec une signature qui promet, à savoir « partagez la légende avec ceux qui l'ont écrite », Mythiques Sports se veut le spécialiste des week-ends chics, certes un peu chers mais aussi inoubliables. L'idée est simple : les sportifs amateurs de bon niveau doivent pouvoir pratiquer leur passe-temps favori en compagnie de ceux qui ont écrit les grandes pages de leur sport. Le tout dans un cadre de luxe et avec quelques privilèges.

« Les premières sorties que nous proposons seront dans l'univers du vélo », explique avec un regard qui brille Jacques Benloulou. L'entrepreneur avait déjà monté en 2018, avant de le vendre en 2024, le festival Tous en selle qui, à Paris (au Grand Rex) et en tournée dans toute la France, est devenu une sorte de « nuit du vélo » avec des films et documentaires en tous genres sur la petite reine. Début juin, une dizaine de cyclistes pourront ainsi partir à l'assaut des sommets des Pyrénées dans la roue de Steve Chainel, ex-champion de France de cyclo-cross et consultant sur Eurosport. Plus tard en juin, six fans de Bernard Hinault pourront avaler les pavés de Paris-Roubaix en compagnie du Blaireau et d'Adrien Petit, qui a emprunté l'enfer du Nord treize fois.

## BIENTÔT LA BOXE ?

A chaque fois, Mythiques Sports installera son camp de base dans un hôtel d'exception, comme L'Hermitage Gantois, un cinq-étoiles de Lille, et proposera de très bonnes tables ou des restaurants uniques, comme Maison Octave, situé en haut du col du Tourmalet, avec une terrasse plongeant sur la vallée, entièrement privatisée pour l'occasion. L'expérience sportive sera tout aussi hors norme. L'ascension du Tourmalet se fera ainsi à l'occasion et avec les équipes de la Montée du géant Octave.

Bernard Hinault sera présent lors d'un séjour en juin consacré à la course Paris-Roubaix.



Chaque année, plus de 1000 cyclistes partent en procession pour rendre hommage à Octave Lapize (le premier coureur à avoir basculé en tête du mythique col pendant une étape du Tour de France, en 1910) en accompagnant sa statue de 3 mètres de haut qui, après un hivernage au pied de la montagne, remonte passer l'été au sommet. Pour la sortie sur Roubaix, le mythique vélodrome d'arrivée sera privatisé pendant 2 heures. Pour les épreuves de running aussi, Mythiques Sports veut mettre les petits plats dans les grands. « Nous allons organiser un séjour à Deauville en décembre à l'occasion du marathon, affirme Jacques Benloulou. On s'occupe de tout, et en plus on vous propose de courir et d'être encadré par Philippe Remond, qui a marqué

## Pratiquer son passe-temps favori en compagnie de ceux qui ont écrit les grandes pages de leur sport.

l'histoire de la course. Vous aurez droit à un repérage la veille et on vous proposera de partir dans le sas de votre choix, y compris dans le sas élite, où se regroupent les meilleurs. Ce que nous proposons est une expérience unique... » Bien sûr, tout cela a aussi un prix. Le séjour dans les Hautes-Pyrénées est proposé à 3000 euros. Le Paris-Roubaix à 4990 euros. Deauville à 4490 euros, mais sur un peu plus de trois jours alors que les autres sont en format week-end. « Tout est compris sauf le transport », rassure l'organisateur qui offrira des tenues Mercier spécialement conçues pour l'occasion et qui, fort d'un partenariat avec Van Rysel, proposera de tester des vélos de dernière génération. « C'est surtout qu'on a tous rêvé de rouler avec Bernard Hinault, précise l'entrepreneur. Et là, non seulement on peut, mais en plus il nous racontera son expérience sur les classiques des Flandres ! » Et si les premières sorties s'avèrent concluantes, le tennis, la boxe et le golf suivront rapidement avant le trail, les sports mécaniques ou le padel. Pour réserver, il est dès à présent possible de contacter l'entreprise qui, après s'être assurée que vous avez les jambes pour participer à l'aventure, vous fera vivre votre rêve. ■

# Doux comme un agneau

## L'ADRESSE DE FRANÇOIS SIMON

Le portrait d'un lieu singulier par la plume de notre reporter épicurien. Cette semaine, il nous emmène au Chat Bleu, célèbre chocolatier du Touquet, Pâques oblige.



Hachette Cuisine, Hervé Goltz, Sarah Morvan Vesely/Photografik, D.R.

**SAVOUREUX**  
En gigot, à la broche ou au four, parfois encore en navarin, ce mets pascal est de toutes les fêtes.

**LAURENT GUEZ**

Quand il était gosse, Jean-François Piège était déjà attaché aux traditions qu'il continue de cultiver. « Pour Pâques, se souvient-il, ma mère préparait une épaule d'agneau rôtie au four, dans un plat en terre cuite, parfumée avec du thym sauvage qu'elle avait ramassé le matin même. J'en raffolais. J'adorais les toutes premières pommes de terre nouvelles Délicatesse qui l'accompagnaient. » Pendant la période de Pâques, l'agneau est bien sûr présent sur ses cartes. Dans son Grand Restaurant parisien, il a mis au point un original agneau biberon du Limousin au bouillon de bulots. Dans son excellent bistro La Poule au Pot, il propose un plus simple gigot persillé: après avoir pommadé de beurre un gigot raccourci non paré, celui-ci est cuit une première fois au four avant de repasser sous le grill, une fois enduit d'une persillade. Dans le Luberon, où il pilote la table de La Bastide de Gordes, Jean-François Piège sert une daube avignonnaise d'agneau de Sisteron, accompagnée d'une mousseline aux olives de Maussane. Les déclinaisons de cette viande au parfum délicat sont nombreuses dans notre patrimoine culinaire: épaule confite, côtes grillées, gigot rôti, daube ou encore navarin printanier, qui doit son nom aux navets qui l'accompagnent... L'agneau pascal n'a en effet pas de recette attitrée, puisqu'il rappelle un épisode de la Bible. Dans la tradition juive, la fête de Pessah commémore la sortie d'Égypte. Selon l'Exode, chaque famille devait sacrifier un agneau et marquer sa porte avec son sang pour être épargnée de la dixième « plaie »: la mort des premiers-nés.

Les fêtes de Pâques célèbrent la résurrection de Jésus, assimilé à un « agneau sacrifié ». Sans doute le choix du jeune mouton au début du printemps remonte-t-il à d'anciennes coutumes pastorales, où l'animal était, comme l'œuf, un symbole de fécondité. En tout cas, la plupart des bonnes tables du pays entretiennent la tradition. « Les familles aiment sortir pour les fêtes de Pâques, et l'agneau fait intégralement partie de la tradition », rappelle Frédéric Doucet, encore sur un petit nuage après avoir décroché une deuxième étoile Michelin. Le chef installé à Charolles n'oublie jamais ses clients, qu'ils dînent à sa table gastronomique ou au Bistrot du Quai, une brasserie qui fait la part belle aux produits locaux. Son village, comme le pays charolais tout entier, est plus célèbre pour la viande bovine que pour le mouton. Mais justement, Frédéric se démène pour mettre à l'honneur l'agneau charolais, reconnaissable par la teinte rouge de sa jolie tête. « Pour Pâques, je proposerai au bistro un gigot rôti, sauce diable, et au restaurant gastronomique de l'agneau à la menthe. » Au Monte-Carlo Bay de Monaco, Marcel Ravin a lui aussi prévu d'en servir pour le grand brunch du dimanche de Pâques. Son gigot d'agneau de lait sera frotté et mariné aux herbes de son potager et aux épices douces pendant 24 heures, avant d'être cuit à la broche et arrosé de sa marinade. « Je proposerai aussi du crabe, car chez moi en Martinique, c'est le plat de Pâques! », confie le natif de Fort-de-France. Promis, l'an prochain, nous vous dirons tout sur le matoutou de crabe pascal. ■

Le gigot d'agneau de Lozère persillé servi à La Poule au Pot de Jean-François Piège, à Paris.

## TROIS ADRESSES TENDRES ET JUTEUSES



**LA POULE AU POT**  
Les plats patrimoniaux de la cuisine française sont à la carte de cette institution parisienne reprise par Elodie et Jean-François Piège, à commencer par le gigot persillé (56 euros).  
9, rue Vauvilliers, Paris 1<sup>er</sup>



**LE BISTROT DU QUAI**  
Pour Pâques, Frédéric Doucet proposera dans son bistro un agneau charolais au jus, thym et huile d'olive (menu à 59 euros).  
Maison Doucet, 2, av. de la Libération, 71120 Charolles



**LE MONTE-CARLO BAY**  
Tous les dimanches, y compris celui de Pâques, l'hôtel où officie le grand chef Marcel Ravin organise son grand brunch.  
40, av. Princesse-Grâce, 98000 Monaco



C'est sans doute l'une des plus belles chansons de Léo Ferré, provoquant dans son lyrisme l'évocation de moments culminants, bouleversants de passion, de sensualité et de liberté épuisante: « Je me souviens des soirs là-bas/ Et des sprints gagnés sur l'écume... » (*La Mémoire et la Mer*, 1970)

Cet univers magnifique est aussi une incitation à superposer à des instants pleins, d'autres résonances tout aussi fécondes. Ainsi d'un séjour au bord de la mer, le temps d'un week-end, d'une amourette, défier l'effacement de la mémoire par toutes sortes de sortilèges. Des cœurs tracés sur le sable, des promesses au seuil de la jetée... Chacun a ses façons d'emplir ses poches: des coquillages, une carte postale, une boule à neige. Si les magasins de souvenirs fleurissent autant dans ces lieux surtouristiques, c'est que notre mémoire justement se fait la malle, efface autant qu'elle scrolle. Alors, dans cette station balnéaire du Pas-de-Calais, Le Touquet, la meilleure façon de prolonger le plaisir, c'est peut-être de le faire fondre dans la bouche. L'effacement est autre, il se surajoute. Mais, tout au moins, comme il existe la mémoire des doigts, la langue est un tabernacle singulier aux ressources infinies.

**La langue est un tabernacle singulier aux ressources infinies.**

Comme la madeleine de Proust dépassant la mémoire, la réincarnation de façon émouvante, ici ce serait Au Chat Bleu, une chocolaterie posée sur la rue Saint-Jean. Si l'on s'y presse, c'est sans doute pour son cadre suranné, son empiètement maladif de chocolat (37 sortes de tablettes, 80 bouchées au chocolat) selon les saisons, les continents, les inspirations. Et puis, il y a donc ce chat bleu, logo souriant de la maison, se baladant comme un chaton de boîte en boîte. De partout, il sourit ou se ramasse en points bleus.

Il tient ses origines des deux sœurs qui ont monté cette affaire en 1912. Elles portaient une affection toute particulière pour les persans bleus. Depuis lors, de façon paisible et raisonnée (d'autres adresses à Paris, Lille...), Au Chat Bleu poursuit son propos, avec ces coloris (bleu et or), sa technique simple (un petit carré entouré de deux feuilles de nougatine fine). Il immortalise le rituel social de la promenade sur le front de mer. On s'y croise devant les villas anglo-normandes, on s'y salue et on repart avec le petit sac bleu, symbole mignon du bon goût local. C'est finalement comme un geste universel, repris en Italie avec ces exquises *passaggiato* (promenades) où l'on exhibe avec fierté son nouveau manteau de fourrure, le bébé nouveau et les dents refaites. La mémoire et la mer, comme le sac et le ressac de la vie. ■  
Au Chat Bleu, 47 bis, rue Saint-Jean, 62520 Le Touquet



Julia Faouin, illustrations Cassandre Montorio pour « Exquis »

# Le Val-d'Isère d'Alice et Jérôme Tourbier

**LA VILLE DE...** Les propriétaires de l'hôtel les Sources de Caudalie, dans le Bordelais, viennent d'inaugurer un nouvel établissement en Bourgogne, Les Sources de Vougeot. Dès qu'ils le peuvent, ils partent se ressourcer en Savoie avec leurs enfants.

**SYLVAIN OUCHIKH**

Après deux ans et demi de travaux – dont une année entière consacrée à l'étude et à la conception – Les Sources de Vougeot ouvrent enfin leurs portes en février dernier. Niché au cœur d'un parc d'environ 3,3 hectares, l'hôtel dévoile 50 chambres à l'élégance feutrée, un spa Caudalie installé dans un cellier du XIV<sup>e</sup> siècle où les moines gardaient les vins du Clos Vougeot, une orangerie baignée de lumière, un moulin transformé en suite d'exception, un restaurant gastronomique avec une collection de vins de 450 références... Bientôt, une piscine et un court de tennis viendront compléter cette parenthèse bucolique.

Malgré le défi d'un chantier d'envergure, Alice et Jérôme Tourbier (*en photo ci-dessus*) affichent une sérénité presque montagnarde: « L'établissement n'est pas encore totalement achevé, mais l'équipe est impatiente de se lancer. » Après Bordeaux et la Loire, ce troisième opus confirme la vision d'un couple d'hôteliers esthètes. Et déjà, l'Alsace se profile à l'horizon pour 2027.

Lorsqu'il s'agit de se ressourcer, cap sur les Alpes et Val-d'Isère, leur refuge de cœur. « Cette station est un lieu sentimental pour nous. C'est ici que nous nous sommes rencontrés il y a trente ans », confie Jérôme. Alice y possède des racines familiales: sa tante gérait le premier téléski de la station, son oncle a fondé l'École du ski français et ses enfants sont aujourd'hui inscrits au Club des sports local. Plus qu'une destination, une histoire. Hiver comme été, Val-d'Isère est leur terrain de jeu. Ski exigeant avec la mythique face de Bellevarde, longues randonnées l'été sous le ciel alpin, le village savoyard offre une respiration profonde loin d'un agenda saturé. Malgré un certain standing, la station a su préserver son côté montagnard: technique, engagée, sincère. Son accès exigeant et la configuration singulière des pistes – plateau en altitude, descentes plus abruptes au retour – filtrent naturellement les visiteurs. Ici, on vient pour skier avant tout.

Pour Alice et Jérôme Tourbier, Val-d'Isère n'est donc pas qu'un refuge, c'est un engagement. Leur entreprise sponsorise la gagnante de la descente du Critérium de la première neige (une étape de la Coupe du monde de ski alpin) en lui offrant un séjour dans l'un de leurs hôtels. Ils soutiennent également la championne de ski Ingrid Jacquemod, qui dirige le Club des sports, avec l'ambition de voir Val-d'Isère accueillir une partie des épreuves des Jeux olympiques d'hiver en 2030. ■

## OÙ LES CROISER



### LA FRUITIÈRE En haut du téléphérique de la Daille

« Luc et Corinne Reuersade ont ouvert le premier restaurant d'altitude qui est réputé pour son renouveau constant. Ils ont aussi créé un self-service dans l'ancienne gare de télécabine, offrant une vue sur le mont Blanc et des prix plus abordables. »



### SKI GALLERY & FONDUE FACTORY 799, av. Olympique

« Un restaurant de fondues tenu par le neveu de Jean-Claude Killy. Avec comme décor une collection de ski vintage, dont la paire ayant permis à Killy de remporter sept épreuves de coupe du monde en 1967. »



### LE SALON DES FOUS 1007, av. Olympique

« C'est le genre d'endroit où l'on se sent immédiatement bien. Cette crêperie est fréquentée par les guides, on y apprend beaucoup sur les itinéraires du jour. On aime y prendre notre café avec une crêpe. Elle est ouverte toute l'année. »



### LA BARAQUE 137, av. Olympique

« Un bar-restaurant où l'on peut boire un verre, dîner avec des amis des viandes grillées et des fondues tout en profitant de musique live ou du DJ David Rivière. Le propriétaire, est un fou de vins. »