Les Echos

VENDREDI 5 ET SAMEDI 6 JUIN 2026

CYRUS WEALTH MANAGEMENT HEREZ
Gestion Privée - Gestion de Fortune - Family Office

Week-end
Paolo Zampolli, la main sur le ballon

Exquis
Barrière, la vie de palace

Patrimoine
S'assurer une rente de 2.000 euros par mois

Le cumul emploi-retraite sur la sellette

- Des DRH tirent la sonnette d'alarme sur la remise à plat des règles voulue par le gouvernement dès 2027.
- Le ministère du Travail défend sa réforme qui doit encourager les seniors à rester en poste plus longtemps.
- Plus facile d'accès, le dispositif de retraite progressive rencontre de plus en plus d'adeptes.

// PAGE 2

L'alerte de Jamie Dimon sur l'Europe

Collage Alexia Mayoux pour « Les Echos » / Photo Sipa et iStock

BANQUE De passage à Paris pour le sommet Choose France, Jamie Dimon, le patron de JP Morgan, a accordé un entretien exclusif aux « Echos » dans lequel il appelle l'Europe à accélérer ses réformes et à aller au bout de l'union des marchés de capitaux. S'il salue les efforts de la France pour attirer les investissements, il met en garde contre la montée des dettes publiques dans les pays développés. « *N'attendez pas une catastrophe pour réformer l'Europe, parce que c'est ce qui va finir par arriver* », alerte-t-il. // **LE GRAND ENTRETIEN PAGE 16**

événement

En attendant la Bourse, les actions de SpaceX s'arrachent déjà

Alors que le géant américain de l'espace va s'introduire au Nasdaq, il a déjà vendu avec succès des fragments de son capital // PP. 18-19

Transparence salariale
Le gouvernement pris en étau entre patronat et syndicats // P. 6

l'éditorial

Tous plus riches !

Oui, il est possible d'aller vers une planète où chaque habitant gagnerait au moins 5.000 euros par mois à la fin du siècle. Tel est le message que portent, à peu près en même temps, deux équipes que tout semble opposer. D'un côté, le cabinet de consultants en stratégie d'origine américaine McKinsey, qui vend ses conseils aux multinationales. De l'autre, un collectif emmené par Thomas Piketty, un économiste français connu pour ses travaux sur les inégalités, avec des centaines de chercheurs.

Les deux équipes prospectent les voies de l'avenir avec la même exigence – la préservation des ressources de la planète. Evidemment, elles prennent ensuite des voies très différentes. Les experts du McKinsey Global Institute évoquent un monde où les pays les plus pauvres auraient un niveau équivalent à celui de la Suisse d'aujourd'hui. Le Piketty Club rêve d'un avenir où chacun aurait le même revenu. Et chacun court dans son couloir. McKinsey croit dans le progrès et espère une forte croissance venant des gains de productivité, souvent au cœur de ses prestations. Ses spécialistes font des hypothèses hasardeuses, comme celle d'une énergie à 40 % d'origine nucléaire.

Thomas Piketty prône un quasi-arrêt de la croissance dans les pays les plus riches, pour permettre aux autres de les rattraper, et y ajoute des solutions délirantes, comme la taxation à 20 % par an du patrimoine des milliardaires du monde entier, poursuivant depuis vingt ans un utile travail d'exploration débouchant sur des recommandations désastreuses.

Au moment où les horizons semblent se boucher, il est toutefois salutaire de chercher à voir plus loin. Et de faire ensemble le tri des utopies.

— Jean-Marc Vittori

Crispation dans le monde des satellites européens

SPATIAL Le projet de création d'un géant européen du spatial issu d'Airbus, Thales et Leonardo inquiète certains de ses concurrents en Allemagne et en Italie. Bromo (du nom de code de la fusion de ces activités) disposerait de 20 milliards d'euros de carnet de commandes et emploierait 25.000 salariés.

Le lobby européen des start-up et des PME du spatial demande des remèdes à la Commission. « *Ce projet n'est pas dans l'intérêt des contribuables. S'il n'y a plus de concurrence, les gouvernements paieront plus cher leurs systèmes spatiaux* », plaide Marco Fuchs, le patron d'OHB. // **PAGE 20**

Daniel FÉAU Belles demeures de France Fine Residences

Belles adresses à Paris et dans l'ouest parisien. Depuis 80 ans.

VENTE
LOCATION
30 AGENCES

CHRISTIE'S INTERNATIONAL REAL ESTATE

01 84 75 18 73
DANIELFEAU.COM

ISSN0153.4831 119e ANNÉE / NUMÉRO 24726 / 34 PAGES Antilles-Réunion 5,10 €. Belgique 7,40 €. Espagne 5,50 €. Luxembourg 7,60 €. Maroc 47 DH. Suisse 12,10 FS. Tunisie 12,00 TND.

La réforme du cumul emploi-retraite alarme les entreprises

SOCIAL

Des DRH tirent la sonnette d'alarme sur les effets de la remise à plat des règles de cumul entre la pension et les revenus d'activité en 2027.

Solenn Poullennec

Passée relativement inaperçue, cette « réforme dans la réforme » commence à faire des vagues. Des DRH de grands groupes ont tiré cette semaine la sonnette d'alarme sur la prochaine remise à plat des conditions de cumul entre emploi et retraite, arguant qu'elle va faire des perdants aussi bien du côté des entreprises que de leurs salariés. Ils ne sont pas les seuls à émettre des réserves. Prévues pour s'appliquer en 2027 aux retraités exerçant une activité payée, les futures règles sont un pari « *perdant pour les entreprises, perdant pour le taux d'emploi des seniors, perdant pour l'économie* », martèlent les DRH de L'Oréal, Vinci, Schneider Electric, Transdev, Bouygues et Sopra Steria dans un communiqué diffusé lundi. La réforme aboutirait à « *une contraction sévère du travail à la retraite* », sans pour autant pousser les salariés à jouer les prolongations dans leur entreprise.

« Effets d'aubaine »

Or les entreprises ont besoin de gérer en douceur le départ de la génération des baby-boomers « *qui a bâti, souvent de bout en bout, les grandes infrastructures, les réacteurs nucléaires, les systèmes d'armes, les avions civils, les maisons de luxe, les plateformes bancaires et les laboratoires de recherche qui font aujourd'hui notre rayonnement* », plaident les DRH, un brin lyriques. Pas sûr que leurs jeunes salariés valideront ce portrait flatteur de leurs aînés…

La mise en musique de la réforme votée dans le dernier budget n'a pas encore été détaillée. Ses grands principes en sont cependant connus. Il s'agit d'en finir avec des règles vues comme encourageant des départs en retraite précoces. Passé l'âge de 67 ans, les travailleurs pourront cumuler à l'envi les revenus tirés de leur travail avec leur pension. En revanche, l'objectif est de les dissuader de recourir au cumul avant l'âge légal (62 ans et neuf mois à ce stade), et de limiter clairement l'intérêt du système pour les travailleurs ayant atteint cet âge mais n'ayant pas encore soufflé 67 bougies, l'âge de la retraite sans décote.

C'est la Cour des comptes qui avait proposé de rebattre les cartes en 2025. Celle-ci faisait remarquer qu'il était difficile de dénombrer le nombre de « *cumulards* », estimé à plus de 700.000 retraités en 2020 mais pointait du doigt les « *effets d'aubaine* » du dispositif et son manque de cohérence avec le reste du système et d'autres mécanismes (surcote, retraite progressive). Les magistrats soulignaient que le cumul bénéficie notamment à des personnes s'étant vu accorder une retraite anticipée au titre de leur « *carrière longue* » ou leur inaptitude, et profite aussi à des cadres avec des pensions généreuses qui auraient pu prolonger leur activité.

Pas de quoi convaincre les DRH, qui considèrent que les salariés tournent la page de la vie active dès que possible. Et plaident pour limiter la casse en desserrant la vis sur le cumul entre l'âge légal et 67 ans.

Les DRH plaident pour limiter la casse en desserrant la vis sur le cumul entre l'âge légal et 67 ans.

Avec la réforme, un seuil dit d'écrêtement est prévu à 7.000 euros : au-delà de ce seuil de revenus annuels, la pension de retraite est nettement diminuée (de l'équivalent de 50 % du dépassement). Les entreprises préconisent de remonter ce seuil, par exemple à 50.000 euros de revenus annuels. Les experts en ressources humaines veulent rouvrir le dossier lors des prochains débats budgétaires.

Pourraient-ils être entendus alors que le sujet du cumul mobilise régulièrement à droite ? Ils ne sont en tout cas pas les seuls à voir le chantier en cours d'un mauvais œil. « *La réforme est trop désincitative pour l'emploi des seniors. Les gens risquent d'arrêter de faire du cumul emploi-retraite entre l'âge légal de départ et 67 ans* », avance-t-on du côté du Medef. L'organisation compte « *engager un travail* » sur ce sujet avec ses fédérations. « [Les DRH] *ont raison. Pour atteindre les objectifs de taux d'emploi des seniors, il faut transformer radicalement la fin de carrière dans l'économie française, le cumul emploi-retraite en fait partie* », avance Eric Chevée à la CPME, reconnaissant que les représentants des employeurs auraient dû se mobiliser au moment où la réforme a été discutée.

La réforme, qui promet d'être très surveillée par les médecins (censés bénéficier d'exceptions pour éviter les pénuries de soignants) préoccupe aussi dans le camp des indépendants. « *Le cumul emploi-retraite avait un intérêt pour les indépendants avec des perspectives de retraites faibles* », plaide Daniel Couillaud, le président du Conseil de la protection sociale des travailleurs indépendants, l'instance qui pilote la retraite complémentaire des artisans et commerçants. Avec les nouvelles règles du jeu, « *il y a un risque de renoncement* », estime celui-ci.

La réforme n'est pourtant pas une surprise pour le patronat. Elle avait déjà été discutée dans le cadre du « conclave sur les retraites » à la table duquel siégeaient non seulement le Medef et la CPME mais aussi des organisations syndicales. Elle était alors apparue comme une option relativement consensuelle pour renflouer les comptes du système de retraite partis pour plonger toujours plus dans le rouge vif.

Le projet de budget tablait sur un gain de près de 2 milliards d'euros pour les régimes de retraite (de base et complémentaires) d'ici à 2030. Pas sûr que rouvrir le dossier du cumul soit jugé prioritaire à l'heure où le déficit de la Sécurité sociale est parti pour s'aggraver. ■

« C'est vraiment dommage de mettre des barrières »

Propos recueillis par ***S. P.***

LUDOVIC DEMIERRE
DRH de Vinci

Le DRH du groupe de BTP Vinci, Ludovic Demierre, explique aux « Echos » pourquoi il s'inquiète de la réforme à venir du dispositif de cumul emploi-retraite. A ses yeux, c'est un bon outil de transmission des savoirs « *qui permet plus de recul et plus de disponibilité, avec moins d'enjeux hiérarchiques* ».

Comment les salariés réagissent-ils chez Vinci à la réforme à venir du cumul emploi-retraite ?

Nous ne réalisons pas de suivi des personnes en cumul emploi-retraite puisqu'ils peuvent opter pour plusieurs formes contractuelles et il est sans doute un peu tôt pour analyser tous les comportements. Il peut y avoir un petit effet d'opportunité avec des gens qui partent avant la réforme pour éviter de la subir.

En tous les cas, nous pensons qu'elle va forcément être un frein, voire mettre un coup d'arrêt au cumul emploi-retraite et cela nous inquiète. Car nous avons beaucoup de métiers de terrain à forte valeur ajoutée managériale, avec par exemple des chefs de chantiers, des conducteurs de travaux, des responsables d'exploitation.

Dans ces métiers, la transmission des savoirs se fait par compagnonnage. On parle de savoirs avec une forte expertise technique et managériale mais qui s'apprennent sur le terrain et pas complètement en école. Pour ceux-ci, la transmission peut notamment se faire par le cumul emploiretraite qui permet plus de recul et plus de disponibilité, avec moins d'enjeux hiérarchiques. D'autant que nous sommes un groupe avec beaucoup d'entités de 70, 80, 100 personnes dans lesquelles les gens se connaissent bien et quand on a une personne compétente qui part, cela se ressent.

La Cour des comptes pointait du doigt les « effets d'aubaine » découlant du cumul emploi-retraite. Que répondez-vous à cette critique ?

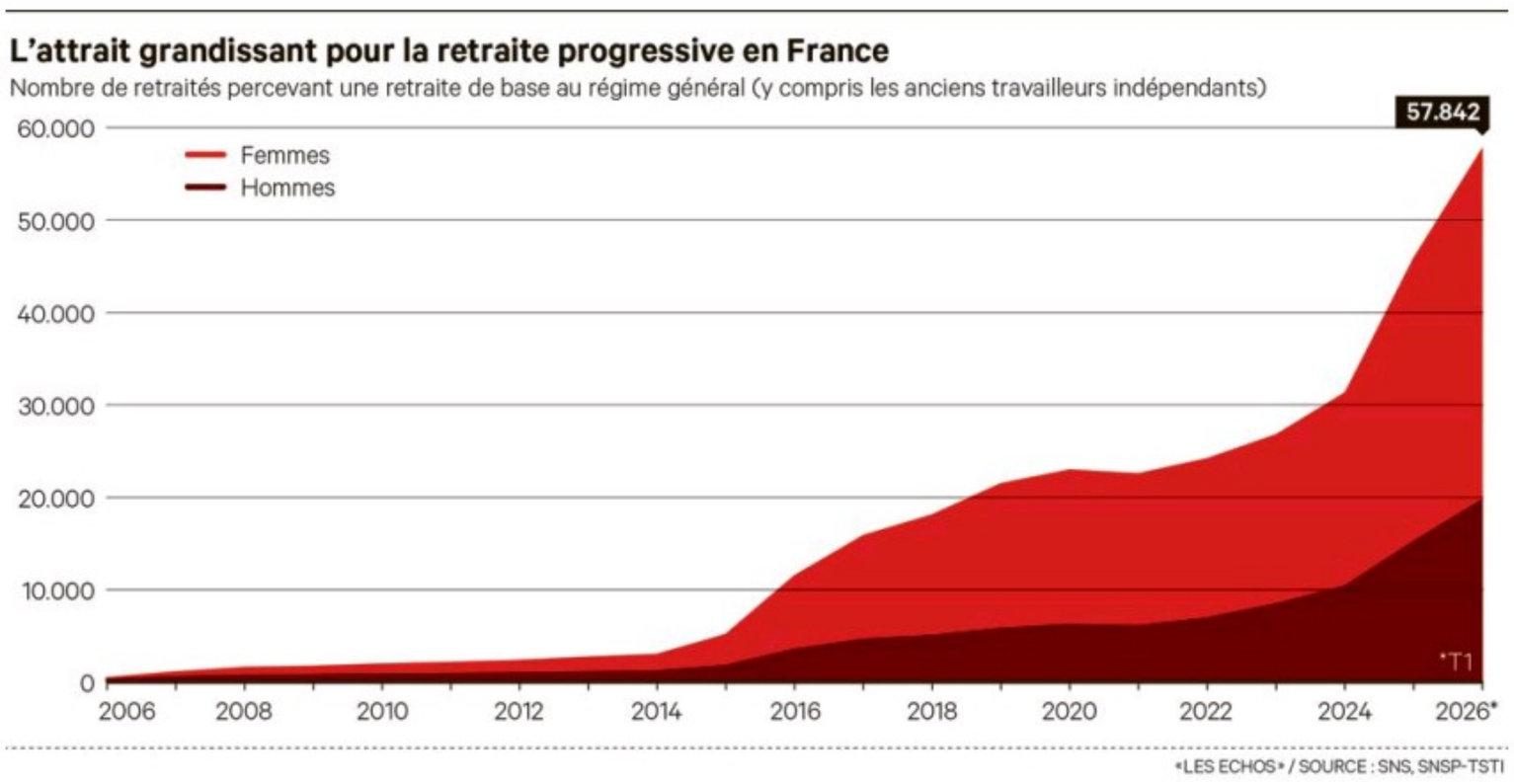
Je ne pense pas qu'on puisse dire que les salariés partent en retraite pour pouvoir faire du cumul emploi-retraite et optimiser leurs revenus. Pour les salariés, c'est une démarche qui se fait souvent en deux temps, d'abord la personne part à la retraite et après elle peut revenir frapper à la porte de l'entreprise pour un projet. Souvent, elle propose de reprendre une activité sur une partie du travail qui l'intéressait plus particulièrement mais pas sur tout.

Ce dispositif apporte de la souplesse pour les entreprises et pour les salariés. C'est vraiment dommage de mettre des barrières à cela.

Les salariés pourraient aussi opter pour la retraite progressive. Constatez-vous un regain d'intérêt pour celle-ci alors que son accès a été récemment assoupli ?

La retraite progressive est une possibilité qui existe depuis longtemps. Cela fait partie d'un panel d'outils à la disposition des salariés en fin de carrière. On en fait un peu, mais nous n'avons pas noté d'engouement particulier à ce stade. Elle suppose de travailler à temps partiel. Chez nous ce n'est pas forcément évident de rester sur son poste à temps partiel, quand on parle de conducteurs de travaux, de chefs de chantiers mais cela fait partie des outils de transition entre l'emploi et la retraite. En tous les cas, idéalement il ne faudrait pas que ces dispositifs de transition changent trop vite afin que les entreprises et les salariés aient de la visibilité pour pouvoir s'organiser. ■

« Souvent, un retraité propose de reprendre une activité sur une partie du travail qui l'intéressait. Ce dispositif apporte de la souplesse pour les entreprises et pour les salariés. »



La retraite progressive prend enfin son envol

Longtemps confidentiel, le dispositif censé favoriser une transition en douceur entre la fin de carrière et la retraite a été récemment rendu plus facile d'accès. Et l'effet est spectaculaire.

La retraite progressive est de moins en moins confidentielle. Ce système qui permet à un salarié en fin de carrière de percevoir une partie de sa retraite tout en continuant à travailler à temps partiel est prisé par de plus en plus de travailleurs, relève l'Assurance Retraite. Au premier trimestre 2026, l'organisme qui gère la retraite des salariés du privé et indépendants dénombrait près de 58.000 personnes en retraite progressive. Entre les mois de mars 2025 et 2026, le nombre total de bénéficiaires a été multiplié par près de 1,8 !

Le dispositif – distinct du cumul emploi retraite permettant aux personnes ayant déjà liquidé leur retraite de cumuler pension et revenus du travail – est « *longtemps resté marginal* », note l'Assurance Retraite mais il a été l'objet d'assouplissements successifs, ce qui explique son décollage récent.

L'âge à partir duquel il est possible de demander une retraite progressive a ainsi été abaissé à 60 ans en septembre dernier. Et ce pour l'ensemble des générations, alors que le système était jusque-là ouvert aux travailleurs étant à deux ans de l'âge légal de départ (soit âgés d'au moins 62 ans une fois la montée en charge de la réforme des retraites de 2023 achevée).

« *Aujourd'hui, les gens peuvent se dire, cela vaut d'autant plus le coup de faire toutes ces démarches si c'est dès 60 ans et pour plusieurs années* », note Marilyn Vilardebo, présidente fondatrice du cabinet de conseil en retraite Origami & Co.

« Une dynamique de meilleure connaissance »

La réforme de 2023 a non seulement élargi le champ des bénéficiaires potentiels, aux professions libérales et aux fonctionnaires, qui commencent à s'en emparer, mais a aussi assoupli les conditions d'accès au système. Il n'est désormais plus possible à un employeur de s'opposer à une demande de retraite progressive sans motif légitime.

Le développement de la retraite progressive s'explique « *dans une moindre mesure par l'arrivée à l'âge d'éligibilité de générations plus nombreuses, notamment celles nées entre 1963 et 1966* », note l'Assurance Retraite. Elle s'inscrit plus généralement « *dans une dynamique de meilleure connaissance et d'appropriation par les usagers* ». La question des modalités de départ à la retraite n'ayant pas cessé d'être sur le devant de la scène ces dernières années. « *C'est un dispositif aujourd'hui assez mis en avant par certaines grandes entreprises car cela peut être pertinent dans certaines configurations de pyramides des âges* », note Valérie Batigne, dirigeante du cabinet de conseil en retraite, Sapiendo pour qui « *cela peut se développer encore* ».

La réforme de 2023 a élargi le champ des bénéficiaires potentiels aux professions libérales et aux fonctionnaires.

La retraite progressive séduit en tous les cas particulièrement les femmes. Elles représentaient les deux tiers des bénéficiaires de ce mode de transition en douceur entre l'emploi et la retraite en début d'année. « *Il y a déjà beaucoup plus de femmes que d'hommes qui sont à temps partiel, cela les rend directement éligibles* », décrypte Valérie Batigne. « *C'est souvent compliqué à gérer par les caisses* », regrette cependant l'experte en retraite. Le dispositif n'est pas sans complexités : la retraite progressive est liquidée de façon provisoire mais recalculée au moment du passage définitif en retraite pour tenir compte des cotisations versées lors de la période à temps partiel (le salarié pouvant cotiser sur la base d'un emploi à temps plein).

Des caisses « engorgées »

« *On sent que pour les caisses, c'est aussi un peu nouveau et compliqué, avec des dossiers qui traînent. Déjà que les caisses étaient engorgées avant les assouplissements, là c'est pire, avec des délais importants* », estime Marilyn Vilardebo. « *On a certains de nos dossiers de retraite progressive qui sont à un an de délai de traitement et il peut y avoir des erreurs.* »

« *Nous sommes évidemment mobilisés pour sécuriser nos délais et la relation de service* », explique-t-on du côté de l'Assurance Retraite où l'on assure que la situation est « *saine* » sachant cependant que l'afflux de demandes n'est pas « *uniforme entre les caisses* ». « *On n'a pas de remontée de délais allongés sur la retraite progressive à date mais nous sommes vigilants* », ajoute-t-on. L'Assurance Retraite a été mise à rude épreuve ces dernières années sur fond de réformes à répétition. — ***S. P.***

iStock

46 % des immigrés viennent d'Afrique, près de 27 % d'Europe.

Une immigration jeune et plutôt diplômée en France

DÉMOGRAPHIE

L'Insee a livré une étude sur le profil des immigrés en France.

Nathalie Silbert

Sujet ultrasensible, l'immigration sera sans doute au cœur des débats de la prochaine campagne présidentielle. Dans une étude publiée jeudi, l'Insee dresse un bilan des mouvements migratoires en France et livre une photo détaillée du profil des immigrés qui ont rejoint le pays en 2024. Les données ont été établies à partir du recensement de la population en France et en Outre-mer en 2025. « *Elles intègrent bien l'immigration clandestine* », souligne Loup Wolff, responsable des études démographiques et sociales de l'Insee. Selon les statistiques de l'Institut, en 2024, 313.000 personnes immigrées, c'est-à-dire nées étrangères à l'étranger, sont entrées en France.

Niveau proche d'avant la crise sanitaire

En recul pour la deuxième année d'affilée, les entrées sur le territoire sont revenues à 438.000, un niveau proche de celui d'avant la crise sanitaire, loin du pic de 490.000 enregistré en 2022. Une année exceptionnelle où la France avait accueilli 46.000 réfugiés ukrainiens fuyant la guerre dans leur pays, ce qui a provoqué un bond des entrées d'immigrés autour de 375.000.

Depuis, le reflux est engagé. Les entrées d'immigrés ont diminué de 9 % entre 2022 et 2023, puis de 10 % l'année suivante, selon l'Insee. En 2025, 8 millions d'immigrés vivaient en France, soit 11,6 % de la population. Près de la moitié sont nés en Afrique (49,2 %) et près du tiers en Europe (30,3 %), précise l'Insee. L'institut relève que le profil de ceux entrés en France en 2024 est proche de celui des immigrés vivant déjà dans le pays. Ainsi, en 2024, 46 % sont originaires d'Afrique, 26,6% d'Europe, 18 % d'Asie et 9 % du reste du monde. « *Les flux migratoires sont très liés à l'histoire coloniale du pays* », décrypte Loup Wolff.

Parmi les plus de 15 ans, un tiers des immigrés occupent un emploi et 22 % suivent des études.

La nouvelle vague arrivée en France en 2024 est jeune : la moitié a entre 18 et 36 ans. C'est encore plus vrai de ceux originaires d'un pays d'Afrique (hors Maghreb) : 25 % ont moins de 16 ans, 50 % moins de 23 ans. La majorité (58 %) vit au sein d'une famille, 18 % sont seuls. Les nouveaux arrivants, lorsqu'ils ont plus de 25 ans, sont à 51 % diplômés de l'enseignement supérieur.

Parmi les plus de 15 ans, un tiers occupent un emploi et 22 % suivent des études. Cette proportion est toutefois de 73 % pour ceux qui arrivent d'un pays de l'Union européenne, précise l'Insee qui y voit deux explications : ils sont en moyenne plus âgés et moins fréquemment sans diplôme que ceux venus d'Afrique ou d'Asie. L'institut observe néanmoins que globalement, les femmes qui représentent 53 % du total des entrées en France sont « *bien moins en emploi et plus souvent inactives* ». Début 2025, 26 % se déclarent en emploi, 21 % au chômage.

Ne disposant pas encore des données sur les flux de départs du pays en 2023 et 2024, l'étude ne dit rien du solde migratoire de la France – c'est-à-dire la différence entre les entrées et les sorties du territoire – au cours de ces deux années. En 2022, dernière année où les chiffres sont connus, il s'est établi à +271.000 personnes, contre +190.000 un an plus tôt. Un plus haut depuis 1962 lié aux déplacements massifs de population en Ukraine qui avait été à l'origine de trois quarts de la hausse du nombre d'habitants cette année-là.

Alors que les décès commencent à dépasser les naissances dans l'Hexagone, le solde migratoire va devenir une donnée essentielle, scrutée par les analystes, car c'est ce qui devrait permettre la croissance de la population française au cours des prochaines années. Un enjeu majeur alors que le vieillissement de la population, conjugué au recul de la natalité, met en péril notre modèle de protection sociale. ■

Philippe et Attal au pied du mur sur la question du retour des migrants

L'eurodéputé LR François-Xavier Bellamy, a contraint les deux candidats à l'élection présidentielle à se positionner sur un texte, adopté avec l'extrême droite, durcissant la politique migratoire de l'Union européenne.

Ulysse Legavre-Jérôme

Le caillou dans la chaussure d'Edouard Philippe et de Gabriel Attal s'appelle François-Xavier Bellamy. Lundi, l'eurodéputé LR a obtenu une victoire qui pourrait avoir des conséquences sur la campagne présidentielle française. En tant que négociateur pour le PPE, le groupe de la droite européenne, ce proche de Bruno Retailleau a joué un rôle crucial dans l'adoption d'un accord sur le règlement « retour » durcissant la politique migratoire de l'Union euroépenne.

Destiné à accélérer les retours de migrants en situation irrégulière, le texte permet notamment de créer des centres à l'étranger où renvoyer les migrants illégaux, comme au Rwanda, en Ouganda et en Ouzbékistan. Explosif politiquement, cet accord doit son salut à une coalition de circonstance formée entre les groupes de droite et d'extrême droite au Parlement européen, dont le géniteur n'est autre que François-Xavier Bellamy. Les Patriotes pour l'Europe, où siège Jordan Bardella, en font partie.

Destiné à accélérer les retours de migrants en situation irrégulière, le texte européen permet de créer des centres à l'étranger où renvoyer les migrants illégaux.

Autour du chef de file des eurodéputés LR, on soutient que construire une telle alliance se justifie car « *une majorité de Français* » attendent des solutions en la matière. « *Le seul objectif, c'est que le règlement soit voté* », balaie un proche. Et qu'importe qu'une telle opération puisse justifier les critiques de tous ceux qui dénoncent les accointances de François-Xavier Bellamy avec le RN, parfois jusqu'au sein même de LR. « *C'est génial, ça force la Macronie à se positionner* », s'enthousiasme l'entourage de Bruno Retailleau.

De fait, alors que les eurodéputés d'Edouard Philippe avaient préféré s'abstenir lors d'un précédent vote en mars, ces derniers ont changé de pied. Nathalie Loiseau, vice-présidente Horizons, a indiqué qu'elle soutiendrait le texte lors du vote ultime prévu dans les prochaines semaines. Serait-ce pour ne pas prêter le flanc aux attaques de LR et du RN, habitués à dépeindre l'ex-Premier ministre comme laxiste, lui qui se revendique pourtant de droite ?

Retailleau monte au créneau

« *Horizons n'a pas besoin de LR pour savoir ce qu'on doit faire* », réfute Nathalie Loiseau, affirmant voter pour un texte rédigé à l'origine non pas par l'extrême droite mais par un rapporteur Renew, le groupe progressiste auquel elle appartient. Reste que les philippistes se seraient bien passés d'avoir à mêler leurs voix à celles des eurodéputés allemands de l'AfD, ou encore à celles de Fratelli d'Italia, le parti de Giorgia Meloni.

Le sujet est tout aussi sensible pour le camp de Gabriel Attal. En soutenant une telle réforme, sans précédent en Europe, le patron de Renaissance pourrait brusquer une partie de son aile gauche, précieuse dans sa course à l'Elysée. C'est pourquoi, à ce stade, les eurodéputés de son parti devraient s'abstenir ou voter contre le texte, comme ils l'avaient déjà fait en mars.

Au risque de perdre de potentiels électeurs sur son aile droite, c'est-à-dire vers Edouard Philippe ? Chez Renaissance, on préfère minimiser en arguant que ces considérations européennes n'auront pas les conséquences nationales qu'espèrent LR. « *Tout ce que les électeurs vont retenir c'est que Bellamy et Retailleau font l'union des droites avant l'heure à l'échelle européenne* », tacle un eurodéputé attaliste.

Pour mettre la pression sur ses deux rivaux à la présidentielle, Bruno Retailleau a en tous les cas prévu de monter au créneau, conférence de presse à l'appui. Preuve, s'il en est, que la campagne a bel et bien commencé. ■

« Tout ce que les électeurs vont retenir c'est que Bellamy et Retailleau font l'union des droites avant l'heure à l'échelle européenne. »

UN EURODÉPUTÉ PROCHE DE GABRIEL ATTAL

Emmanuel Macron reprend des couleurs dans l'opinion

POLITIQUE

La cote de confiance du président remonte ce mois-ci dans le baromètre Elabe pour « Les Echos », portée par son action à l'international.

Sébastien Lecornu retrouve aussi de l'oxygène.

Isabelle Ficek

Lui ne peut pas se représenter en 2027, mais alors que les candidatures à la présidentielle se multiplient, Emmanuel Macron retrouve un peu d'oxygène dans l'opinion. Dans le baromètre Elabe pour « Les Echos », sa cote de confiance gagne 6 points ce mois-ci, avec 26 % des Français qui déclarent lui faire confiancepour affronter efficacement les problèmes qui se posent au pays.

Il n'avait plus atteint ce niveau depuis plus d'un an (26 % en mai 2025). *« L'hostilité s'apaise un peu, même s'il reste majoritairement impopulaire »*, relève Bernard Sananès, président d'Elabe.

Recul chez les retraités

Le chef de l'Etat progresse notamment dans son électorat des premier et second tours de l'élection présidentielle de 2022, mais il regagne aussi un peu de terrain auprès des abstentionnistes ou de la gauche. Le seul électorat auprès duquel il ne reprend aucune couleur est celui du Rassemblement national.

Sociologiquement, Emmanuel Macron obtient désormais la cote de confiance la plus élevée auprès des 18-35 ans (39 % chez les 18-24 ans et 36 % chez les 25-34 ans). En revanche, elle n'a cessé de s'effriter auprès des retraités (22 % ce mois-ci), alors qu'elle atteint 38 % chez les cadres. *« Les retraités ne sont plus sa zone de force »*, souligne le sondeur. *« C'est l'international qui tire sa représidentialisation*, analyse Bernard Sananès. *Le président de la République a repris le pas sur Macron. »* Aussi la critique sur la dissolution s'affaiblit. *« Il est perçu sur la scène nationale comme étant au-dessus de la mêlée et à l'international, comme assurant une bonne représentation »*, poursuit-il. Ses interventions à l'international, mais aussi le dernier sommet Choose France y ont participé.

Parmi les verbatims des sondés, reviennent des phrases comme celles-ci : *« il tient tête à Trump »*, *« il est posé face aux élucubrations de Trump »*, *« il est moderne dans sa façon de penser et de positionner la France »*. Plus nouveau, lui est crédité ce mois-ci d'être *« calme »*, *« dans la modération »* ou encore de se *« placer au-dessus des partis »*.

Autre élément d'explication, *« dans son électorat, l'entrée en campagne des autres peut créer de la comparaison »*, relève Bernard Sananès. *« C'est le mieux qu'on a en ce moment »*, *« personne n'aurait fait mieux à sa place »*, *« il fait le mieux qu'il peut »*, reviennent dans les paroles des sondés. *« Les alternatives, on ne les voit pas encore dans son électorat*, estime le président d'Elabe. *Au moment où la campagne présidentielle se lance, le regard porté sur lui en relatif par rapport aux autres n'est plus le même. »*

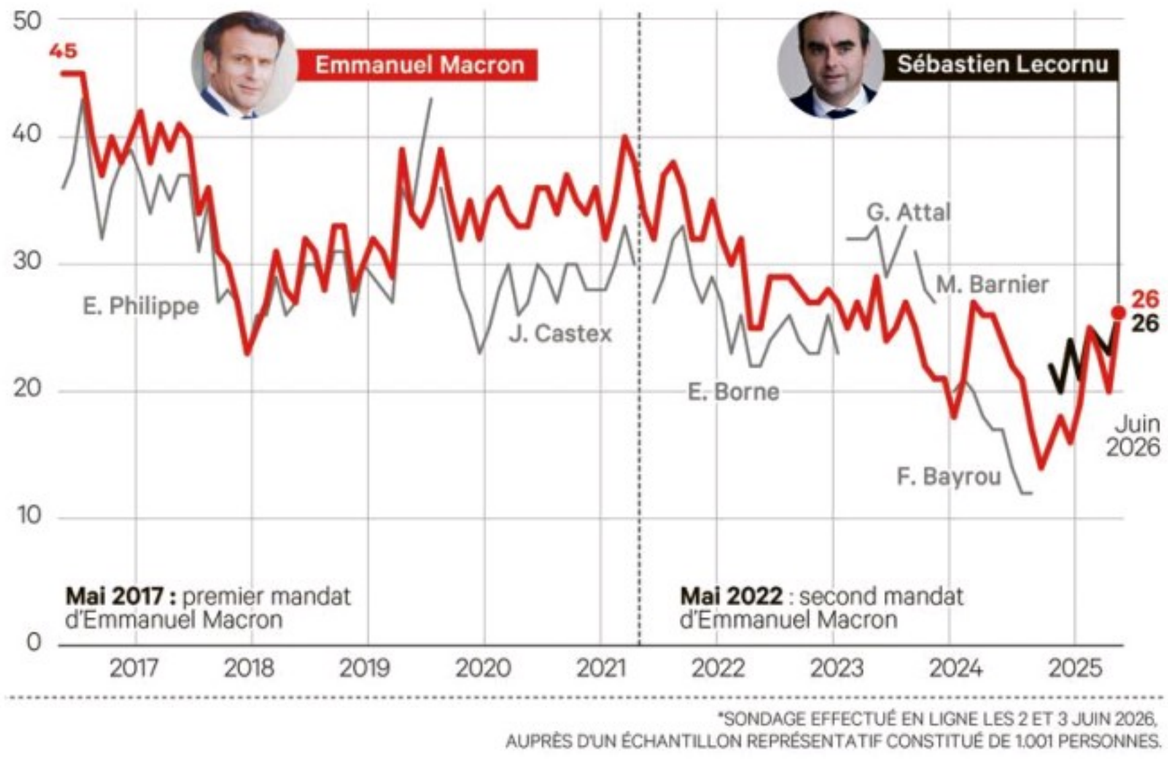
De son côté, le Premier ministre, Sébastien Lecornu, reprend 3 points, à 26 % de confiance. *« Avec lui, Emmanuel Macron est un peu protégé, les choses de la vie quotidienne, l'économie, les violences, le touchent moins »*, analyse le sondeur.

« Sébastien Lecornu a hérité d'une situation très difficile, il essaie de redresser la barre sans hypocrisie ni effet d'annonce », dit un sondé. Le chef du gouvernement est décrit, selon Bernard Sananès, comme *« discret, à l'écoute [...] il ne fait pas de grands discours et a la capacité de faire des compromis »*. ■

La cote de confiance de l'exécutif

Réponses affirmatives*, en %

« Faites-vous 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 2 ET 3 JUIN 2026, AUPRÈS D'UN ÉCHANTILLON REPRÉSENTATIF CONSTITUÉ DE 1.001 PERSONNES.

Attal désormais presque aussi populaire que Philippe

Le patron de Renaissance voit sa cote de popularité gagner, ce mois-ci, plusieurs points dans le baromètre Elabe pour « Les Echos ».

Anne Feitz

Le match entre les deux candidats du bloc central a démarré, et le premier round a plutôt de quoi satisfaire Gabriel Attal. Ayant déclaré le 22 mai sa candidature à la présidentielle de 2027, le patron de Renaissance, qui a tenu son premier gros meeting de campagne une semaine plus tard à Paris, a comblé la majeure partie de son retard sur son rival Edouard Philippe, du moins en termes d'image.

Selon l'Observatoire politique d'Elabe pour « Les Echos », sa cote de popularité a gagné 4 points par rapport au mois dernier, avec 32 % d'opinions positives. Ce qui le situe désormais à 1 point du maire du Havre qui, lui, a gagné 1 point, à 33 %. *« Gabriel Attal a plutôt réussi son entrée en campagne »*, relève Bernard Sananès, le président d'Elabe. Cette hausse de popularité ne s'est toutefois pas opérée au détriment d'Edouard Philippe, parti dès 2024, très en avance sur ses adversaires.

Historiquement, dans le baromètre Elabe, le chef de Renaissance n'a été plus populaire que son rival qu'une seule fois après son départ de Matignon, en septembre 2024 (à 44 % contre 43 %). Depuis, il est structurellement devancé par le maire du Havre, avec un pic en juin 2025 (5 points d'écart, à 32 % contre 39 %). *« Mais l'écart se resserre »*, observe Bernard Sananès.

Pour éviter un second tour RN-LFI, les deux anciens Premiers ministres d'Emmanuel Macron ont laissé entendre que seul l'un d'entre eux figurerait sur la ligne de départ début 2027. En attendant, alors que les sondages sur les intentions de vote au premier tour donnent toujours plusieurs points d'avance à Edouard Philippe, leur duel s'annonce tendu.

> Attal n'a été plus populaire que son rival qu'une seule fois, après son départ de Matignon en 2024.

« Edouard Philippe a toujours une légère avance, mais personne ne peut dire aujourd'hui que le match est plié en sa faveur », insiste Bernard Sananès. *« Leurs électorats sont très proches, sans distinction selon l'âge ou la catégorie sociale. »* Gabriel Attal ne fait pas non plus la différence chez les sympathisants de gauche : il affiche auprès d'eux 23 % d'opinions positives, contre 32 % pour Edouard Philippe. Il est aussi derrière chez les électeurs d'Emmanuel Macron, avec 69 % contre 75 % pour son rival.

Le jeu des petites phrases a démarré, les premières mesures des programmes commencent à être dévoilées, de même que les premiers ralliements (l'ancienne ministre sarkozyste Nathalie Kosciusko-Morizet a annoncé cette semaine son soutien au maire du Havre). *« On ne sait pas sur quels critères leur électorat fera son choix : le programme ? la personnalité ? »*, interroge Bernard Sananès. A moins d'un an de l'élection présidentielle, tout peut encore arriver. ■

Le projet choc d'une « ville du Grand Paris »

POLITIQUE

Le Haut-Commissariat à la stratégie et au plan propose de créer une ville de quelque 7 millions d'habitants.

Dans ce schéma, les départements et les communes de petite couronne ainsi que la Métropole du Grand Paris seraient supprimés.

Laurent Thévenin

Et si Paris ne faisait plus qu'une avec les communes alentour pour former une seule et même ville de près de 7 millions d'habitants dont les limites seraient repoussées bien au-delà du boulevard périphérique ? C'est la proposition choc mise sur la table par le Haut-Commissariat à la stratégie et au plan.

« Alors que le Grand Paris concret se développe, sur le plan institutionnel, la capitale reste prisonnière de ses frontières du XIXe siècle », écrit l'institution dans une note présentée jeudi. L'organisation administrative de l'agglomération parisienne, *« unique en Europe, ne coïncide plus avec les réalités des territoires englobés »*, estiment les auteurs. D'autant plus avec la perspective du Grand Paris Express, le « supermétro » automatique qui doit révolutionner les déplacements en banlieue.

Quarante « unités de proximité »

Cette étude pointe du doigt *« le besoin d'une simplification institutionnelle »* alors que *« le millefeuille francilien est complexe »*, comme l'a souligné Clément Beaune, haut-commissaire à la stratégie et au plan, lors d'une conférence de presse. Il compte *« entre 5 et 6 échelons »*, entre les arrondissements parisiens, les communes, les intercommunalités, la Métropole du Grand Paris (MGP, qui englobe 130 communes, dont Paris et 122 villes dans la petite couronne), les départements et la région.

Pour donner corps à cette nouvelle « ville du Grand Paris », c'est un véritable big bang territorial qui est dessiné. Sa création passerait par la suppression des départements (Hauts-de-Seine, Seine-Saint-Denis, Val-de-Marne) et des communes de la petite couronne, mais aussi de la MGP, née en janvier 2016 et *« qui a fait l'objet de critiques appuyées ces dernières années »*, glisse ce rapport.

Cette nouvelle collectivité à statut particulier serait elle-même découpée en 40 districts d'environ 170.000 habitants chacun en moyenne. Présentés comme autant d'*« unités de proximité »*, ils *« seraient calqués sur les frontières communales actuelles, et formés par la réunion de plusieurs communes existantes »*.

Dans le schéma envisagé, ces districts – qui auraient chacun leur maire – se verraient attribuer des *« compétences locales »*, comme la gestion des écoles maternelles et primaires, l'état civil ou la police municipale.

Suffrage universel métropolitain

La ville du Grand Paris serait, pour sa part, notamment chargée des collèges, du social, de l'urbanisme métropolitain, des grands équipements, des déchets ou de l'eau, récupérant ainsi les compétences des départements et des intercommunalités. Son maire serait élu au suffrage universel métropolitain. Quant à la région Ile-de-France, elle garderait la main sur *« les grands leviers régionaux »* : transports publics, lycées, développement économique, etc.

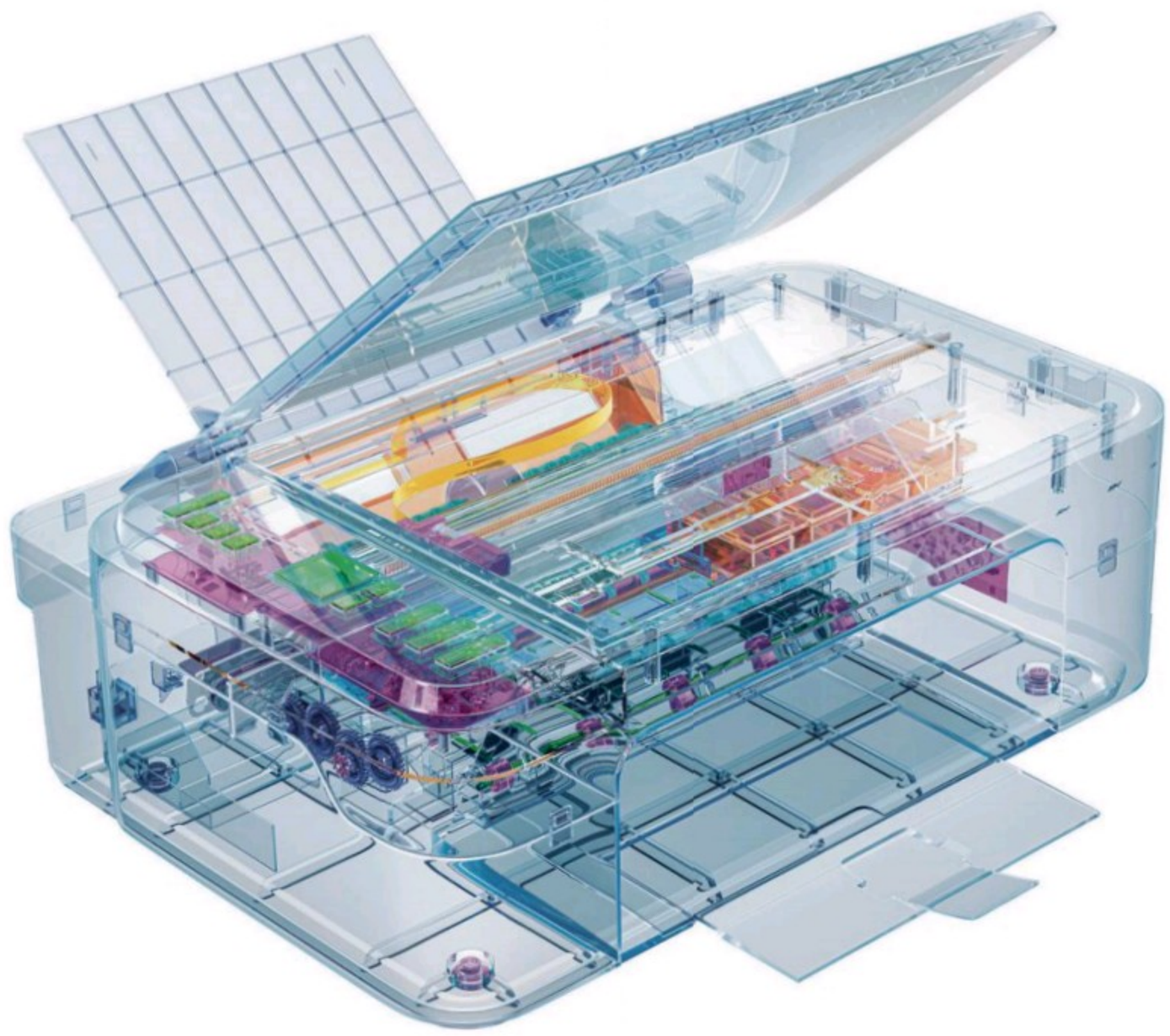
« En renforçant aussi l'échelon de proximité (district), ce changement ne serait pas une réforme centralisatrice, mais combinerait simplification (des couches administratives), unification (de Paris et sa banlieue) et clarification (dans la répartition des compétences) », affirme cette étude.

Autre objectif de la réforme, selon ses promoteurs, elle favoriserait *« des transferts de solidarité entre territoires plus puissants et directs »*. *« La création d'une collectivité unique à l'échelle de la petite couronne permettrait de mettre en place de manière structurelle une péréquation des ressources budgétaires à l'échelle de ce territoire »*, expliquent-ils.

Après les élections municipales et à l'abord de l'élection présidentielle, le moment serait favorable, selon Clément Beaune, pour ouvrir le débat. *« Un tel changement nécessite un choix national, une forte implication de l'Etat, car il concerne toute la France »*, insiste le rapport.

Reste à faire accepter cette idée auprès des élus franciliens concernés. Ce n'est *« pas une proposition agressive ou péremptoire. Elle ouvre la discussion »*, affirme Clément Beaune, qui estime qu'*« on ne peut pas rester dans le statu quo »*. L'avenir du Grand Paris revient régulièrement sur le tapis. En février, le Premier ministre, Sébastien Lecornu, avait annoncé un texte spécifique sur *« la simplification administrative »* de la MGP. ■

Dimanche de 10h à 11h
Le Grand Rendez-Vous
En direct sur Europe 1 et CNEWS
Présenté par Pierre De Vilno, Stéphane Dupont et Mathieu Bock-Côté
Les Echos
CNEWS
Europe 1



AU CŒUR DE CHAQUE PRODUIT, VOYONS DES MATIÈRES À RECYCLER.

À l'occasion de la **Journée Mondiale de l'Environnement le 5 juin**, rappelons-nous que les produits qui nous entourent sont les ressources du monde de demain. Grâce à notre outil technologique industriel de pointe, nous transformons chaque année plus de 19 millions de tonnes de déchets en matières premières recyclées, en énergies vertes ou en compost.

De la conception au recyclage, ensemble nous pouvons aller encore plus loin.

PAPREC

Recycler. Valoriser. Inventer

www.paprec.com - 333 050 284 R.C.S. Paris

Transparence salariale : le gouvernement écartelé entre le patronat et les syndicats

ENTREPRISES

La France, comme la majorité des autres pays européens, n'aura pas transposé la directive sur la transparence salariale avant la date butoir du 7 juin.

Alain Ruello

Le ministre du Travail, Jean-Pierre Farandou (à droite), espère présenter un projet en Conseil des ministres en juin, dans la perspective d'un vote cette année. *Photo AFP*

La longue liste des directives européennes que la France n'a pas transposées va s'enrichir de celle sur la transparence salariale adoptée en mai 2023 à Bruxelles. Ecartelé entre un patronat qui demande un moratoire de deux ans supplémentaire et des syndicats qui s'arc-boutent sur le texte, le gouvernement avait jusqu'au dimanche 7 juin pour faire voter un projet de loi. La France n'est pas un cas isolé : seuls deux pays de l'UE sur vingt-sept – Slovaquie et l'Italie – l'ont fait.

Ce n'est pourtant pas le temps qui a manqué durant les trois années écoulées pour être dans les clous. Démarrée il y a un an seulement, une concertation au ministère du Travail a débouché sur une première version de projet de loi en mars qui n'a contenté aucun des deux camps. Depuis, rien ou presque.

Ecarts encore marqués

Le 22 mai dernier, le ministre du Travail, Jean-Pierre Farandou, a bien indiqué qu'il espérait pouvoir présenter un projet en Conseil des ministres en juin, dans la perspective d'un vote cette année, tout en concédant qu'il n'est pas le seul à décider. Tous les yeux se tournent vers Matignon qui renvoie au ministère du Travail, lequel promet des éléments de calendrier dans les prochains jours…

Pour rappel, la directive est censée améliorer la transparence en matière de rémunération pour réduire les inégalités entre les femmes et les hommes. En France, selon l'Insee, les écarts se résorbent depuis des années mais restent encore marqués dans le privé : 22 % tous revenus confondus en 2024, 14 % en équivalent temps plein et 3,6 % à temps de travail et emploi comparable. En lieu et place de l'index Pénicaud, le texte entend agir sur trois leviers. Durant l'embauche d'abord, avec l'obligation d'indiquer la rémunération ou une fourchette dans l'offre d'emploi et l'interdiction de demander aux candidats le montant de leur dernière fiche de paie.

> La directive fixe à 5 % le seuil d'écart de rémunération à partir duquel l'entreprise devra agir pour le corriger.

En interne, l'employeur devra pouvoir donner aux salariés qui en feront la demande les critères utilisés pour déterminer les rémunérations et leur progression à poste équivalent. Des reportings enfin, dont la périodicité dépendra des effectifs, devront être établis. La directive fixe à 5 % le seuil d'écart de rémunération à partir duquel l'entreprise devra agir pour le corriger.

Au Medef, on ne remet pas en cause les objectifs d'égalité et de transparence, mais on estime que la directive ne répond en rien au premier, faute de traiter de ses causes profondes (recours accru au temps partiel pour les femmes notamment), sans vraiment faire avancer le second. Surtout, son contenu tient « *d'un monstre de complexité qui le rend inapplicable, parfois absurde, avec un risque pénal à la clé pour l'employeur* », résume le coprésident de la commission emploi, Hubert Mongon.

La fonction publique aussi

A ses yeux, le nœud gordien de la directive repose sur le dernier des sept indicateurs que les entreprises à partir de cinquante salariés vont devoir documenter, celui sur les catégories de postes équivalents, alors que les autres seront calculés automatiquement à partir de la DSN, la déclaration sociale nominative. « *Il faut prendre en compte les compétences techniques ou non techniques, les efforts physiques, mentaux et émotionnels, le niveau de responsabilité et les conditions de travail* », détaille Hubert Mongon. Le Medef s'est mis dans la roue des organisations patronales européennes pour réclamer deux années supplémentaires, le temps jugé nécessaire pour retailler la directive, en espérant que le gouvernement appuie la demande. Un courrier, signé également de l'Association des grandes entreprises françaises, a été adressé en ce sens à Sébastien Lecornu mi-avril, resté sans réponse.

La résistance à la directive s'active d'ailleurs sur plusieurs fronts. Le Mouvement des entreprises de taille intermédiaire (Meti) vient d'écrire à la Commission et au Parlement européens avec quatre autres organisations patronales équivalentes. Chiffrant le coût de la directive pour leurs adhérents, les signataires appellent également à une pause dans les transpositions.

Le dossier, enfin, concerne également le secteur public. Les travaux sont en cours mais rien n'a encore été inscrit au prochain Conseil commun de la fonction publique, fait savoir le secrétaire général de l'Unsa Fonction publique. ■

Le Meti monte en première ligne

Dans un courrier adressé à la Commission et au Parlement européens, le Meti et quatre autres organisations patronales européennes demandent de stopper la transposition de la directive sur la transparence salariale.

Leïla de Comarmond

Le patronat français est vent debout contre la directive sur la transparence des rémunérations. Mais il n'est pas le seul, alors que la plupart des gouvernements européens traînent des pieds pour la transposer. Pour preuve, le courrier qui vient d'être envoyé ce jeudi à la Commission et au Parlement européens ainsi qu'à plusieurs gouvernements et Parlements de pays européens.

Cette lettre dont « Les Echos » ont eu copie a été signée par le Mouvement des entreprises de taille intermédiaire (Meti) qui n'en est pas à sa première initiative sur le sujet avec quatre autres organisations patronales d'Europe. Ont en effet aussi paraphé ce texte les Allemands de Der Mittelstand BVMW, qui représentent 270.000 entreprises, et ESBA, une organisation paneuropéenne qui regroupe près de 1 million de petites entreprises dans plus de 30 pays. S'y ajoutent l'association des PME et indépendants tchèque et les basques d'Adegi.

> La date limite de transposition était fixée au 7 juin prochain, mais aucun pays européen ne s'y est encore attelé.

Comme les autres représentants du patronat, ces cinq organisations expliquent soutenir « *pleinement [l']objectif fondamental [de la directive] consistant à garantir le principe "à travail égal, salaire égal* ». Mais elles dénoncent ses « *exigences disproportionnées par rapport à ses finalités et aux ressources des entreprises concernées* ». Elles soulignent l'exposition particulièrement importante des PME et ETI à la directive, car leur activité est concentrée en Europe et qu'elles opèrent souvent sur plusieurs sites en ayant des fonctions support limitées.

Le Meti et ses partenaires demandent à « *arrêter la montre* ». Ils veulent « *la suspension des processus nationaux de transposition* » le temps de renégocier la directive « *en vue de sa simplification substantielle* » dans le cadre d'une simplification « *de type Omnibus* ». Il n'est pas trop tard : la date limite de transposition était fixée au 7 juin prochain, mais aucun pays européen ne s'y est encore attelé, seuls les Pays Bas ayant été au bout du processus législatif, mais pour une application au 1er janvier 2027.

Raison invoquée pour demander cette suspension : la facture représenterait un montant « *comparable aux coûts supplémentaires [...] estimés pour la CSRD dans sa version initiale* ». La comparaison est choisie à propos : l'objectif est d'obtenir un allègement des contraintes, à l'instar de ce qui a été engagé dans le dernier train de mesures Omnibus qui a allégé les obligations d'information en matière de durabilité pour les entreprises inscrites dans la directive CSRD.

Estimation chiffrée

A l'appui de leur demande, les organisations patronales livrent en effet une estimation chiffrée du coût de la directive pour une entreprise de taille intermédiaire. « *Pour une ETI industrielle réalisant environ 150 millions d'euros de chiffre d'affaires, comptant 660 salariés et trois sites, la mise en œuvre de la directive pourrait représenter un coût initial compris entre 300.000 et 500.000 euros, soit l'équivalent de 4 à 7 emplois qualifiés* », a calculé le Meti.

Les principales sources de surcoûts identifiées sont énumérées : « *classification des emplois ; adaptation ou modernisation des systèmes d'information RH, gouvernance interne et gestion de projet, formation, éventuellement une phase de diagnostic, ainsi que les ajustements salariaux initiaux nécessaires pour corriger les écarts identifiés* ». S'y ajouteraient entre 95.000 et 195.000 euros de coûts récurrents ensuite, « *incluant le reporting annuel, la maintenance des systèmes RH, un renfort des équipes RH et l'impact structurel des hausses de salaires* ». Est aussi évoquée « *une provision supplémentaire 80.000 à 100.000 euros pour couvrir les risques contentieux potentiels* ». ■

Ce qu'attendent les Français face au décrochage du pouvoir d'achat

Huit Français sur dix ont le sentiment que les salaires en France ont augmenté moins vite que les prix ces dernières années, selon le baromètre Elabe pour « Les Echos ».

Frédéric Schaeffer

Sujet sensible par excellence, la question des salaires et du travail promet d'être un thème phare de la campagne présidentielle, figurant déjà en bonne place dans les propos de certains candidats à l'Elysée. Le regain d'inflation liée à la guerre au Moyen-Orient a encore accentué la pression.

Le SMIC a beau avoir été revalorisé automatiquement de 2,41 % au 1er juin, le compte n'y est pas, estiment les Français. Huit sur dix ont le sentiment que les salaires en France ont augmenté moins vite que les prix ces dernières années, dont 54 % nettement moins vite, et 26 % un peu moins vite, indique un sondage Elabe pour « Les Echos ». Seuls 8 % estiment qu'ils ont évolué dans le sens inverse (plus vite que les prix), et 12 % à peu près au même rythme.

« *Le pouvoir d'achat est la première préoccupation des Français depuis très longtemps, encore renforcée par le récent rebond des prix des carburants*, observe Adrien Smid, directeur conseil en stratégie d'opinion d'Elabe. *Ce sentiment de décrochage des salaires est largement partagé par les Français, qu'ils soient actifs ou inactifs, ouvriers ou cadres, dans les villes ou dans les campagnes.* »

Peu d'augmentation « significative »

Ce décrochage n'est pas qu'un ressenti. « *Alors qu'ils regagnaient graduellement les pertes subies pendant la vague inflationniste de 2022 et 2023, les salaires réels flancheraient à nouveau au deuxième trimestre 2026* », prévenait l'Insee en mars dernier. Le retournement brutal des prix de l'énergie n'ayant pas été anticipé dans les négociations salariales, la numéro un de la CFDT, Marylise Léon, a récemment jugé « *impératif de rouvrir des négociations salariales* ».

« *Les Français ont le sentiment réel que la fiche de paie court derrière la hausse des prix sans jamais la rattraper*, poursuit Adrien Smid. *Une minorité de salariés déclarent avoir eu une augmentation significative ces deux dernières années.* » Interrogés par Elabe, 15 % des salariés disent avoir bénéficié d'une augmentation « *significative* » il y a moins d'un an, 26 % il y a un ou deux ans, 21 % il y a trois à cinq ans et 15 % il y a plus de cinq ans. Près d'un quart des sondés (23 %) déclare n'en avoir jamais eu.

Les inégalités entre les hommes et les femmes restent encore bien ancrées : seul un tiers des femmes (33 %) disent avoir bénéficié d'une augmentation significative ces deux dernières années, contre près de la moitié des hommes (46 %).

De nombreux freins

Pour l'opinion, si les salaires nets ne sont pas plus élevés, c'est que les freins sont nombreux. Au premier rang desquels, selon eux, des charges et cotisations trop élevées (cité par 73 % des sondés). Cet enjeu arrive devant « *le choix des entreprises de privilégier les profits* » (53 %) et la faible croissance économique (48 %). Face à ce constat, les Français veulent croire qu'il y a des solutions pour les salaires.

Pour 77 % des sondés, le plus efficace est de baisser les cotisations salariales (70 % de baisser les cotisations patronales) ou d'indexer les salaires sur l'inflation (66 %).

Mais le « *travailler plus pour gagner plus* » cher à Nicolas Sarkozy lors de la présidentielle de 2007 demeure populaire. Ce slogan de campagne s'était traduit par une mesure concrète : la défiscalisation des heures supplémentaires. Cette exonération a toujours la faveur des Français, jugée efficace par 76 % d'entre eux, devant la généralisation de la participation et l'intéressement aux petites entreprises (74 %).

Renforcement des obligations de négociation salariale, coup de pouce significatif au SMIC, baisse de l'impôt sur le revenu des salariés, « *tout est bon à prendre pour augmenter le salaire net* », constate Adrien Smid, qui rappelle que huit Français sur dix disent devoir se serrer la ceinture. De quoi nourrir la réflexion des candidats à la présidentielle.

77 %

DES SONDÉS

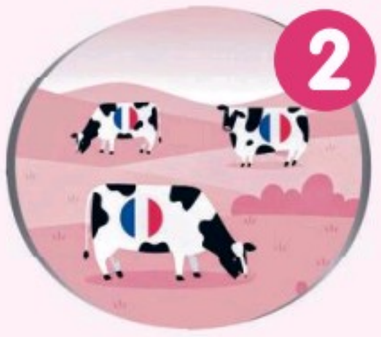
estiment que la solution la plus efficace face à l'inflation est de baisser les cotisations salariales.

VOUS AVEZ DES QUESTIONS SUR LE LAIT INFANTILE,

ON VOUS EXPLIQUE TOUT SUR LA PRODUCTION DE NOS LAITS INFANTILES GUIGOZ®.

1 GUIGOZ®, 60 ANS DE RECHERCHE POUR LA NUTRITION DES BÉBÉS.

Depuis 1908, des générations de parents font confiance aux Laboratoires Guigoz.
Dans nos équipes, **+ de 600 chercheurs** développent des formules inspirées du lait maternel, dont une innovation unique en France : **5 oligosaccharides(1), naturellement présents dans le lait maternel.**



2 DES FORMULES UNIQUES, DES INGRÉDIENTS SÉLECTIONNÉS AVEC EXIGENCE.

Tout commence avec du lait frais, un lait de vache, produit par des éleveurs du Grand Est et des Hauts-de-France(2). Ce lait est enrichi en nutriments essentiels pour répondre aux besoins nutritionnels spécifiques des bébés(3). Chaque ingrédient est sélectionné selon des critères stricts de qualité, de sécurité et de nutrition.

3 UNE FABRICATION MAJORITAIREMENT EN FRANCE.

La majorité des laits infantiles Guigoz® est produite **dans notre usine de Boué (Aisne),** dans des conditions d'hygiène très strictes, certifiée ISO 22000 par un organisme indépendant. Certaines formules sont également fabriquées en Europe (Suisse, Allemagne, Espagne, Pays-Bas), selon les mêmes exigences de qualité et de sécurité.

4 UNE EXIGENCE JUSQU'À LA DERNIÈRE ÉTAPE.

+1200 contrôles à chaque production

NOTRE EXIGENCE
2 X PLUS STRICTE QUE LE SEUIL DE CONFORMITÉ(4).

Avant d'être mise en rayon, chaque boîte Guigoz® fait l'objet de contrôles spécifiques pour garantir sa qualité, sa sécurité et la préservation de ses propriétés nutritionnelles(3).
Rien n'est laissé au hasard. Un produit n'est commercialisé qu'après avoir passé l'ensemble des tests avec succès.
Nous renforçons en continu nos exigences en intégrant les connaissances scientifiques les plus récentes pour prévenir des risques émergents, comme la toxine céréulide.

Pour en savoir plus, scanner le QR code.

POUR UN **BÉBÉ ÉPANOUI.**

L'Organisation Mondiale de la Santé recommande un allaitement exclusif jusqu'à l'âge de 6 mois. (1) Structurellement identiques à ceux présents dans le lait maternel, non issus du lait maternel. (2) Pour Guigoz® OPTIPRO® poudre, Guigoz® GEST et Guigoz® RELAIS 2 & 3. (3) Conformément à la réglementation sur la nutrition spécialisée. (4) Conformément aux recommandations des autorités sanitaires européennes sur la céréulide. Avis important : le lait maternel est, pour chaque nourrisson, l'aliment idéal et naturel.

Laboratoires Guigoz - 542 014 428 RCS Nanterre, Issy-les-Moulineaux.

EN PLUS DU LAIT, L'EAU EST LA SEULE BOISSON INDISPENSABLE. WWW.MANGERBOUGER.FR

Au Forum économique de Saint-Pétersbourg, la Russie cherche sa voie

EUROPE

Faut-il continuer à durcir le ton et ne rien lâcher sur les objectifs de la guerre, ou bien se diriger vers un compromis, entre autres parce que l'économie est à la peine ?

Les deux lignes se sont fait entendre lors des premiers débats du Forum économique phare de la Russie.

Alice Barbier
— A Saint-Pétersbourg

Tenants de la ligne dure et défenseurs de l'apaisement ont croisé le fer à distance au Forum économique de Saint-Pétersbourg, chacun dans sa ligne d'eau, dans son horaire de table ronde. Mercredi soir, ce sont les tenants de la ligne dure en Russie qui se sont fait entendre. Une tablée d'ultras : l'oligarque très conservateur Konstantin Malofeev, l'ex-espion Andreï Bezroukov (dont le destin d'« illégal » aux Etats-Unis a inspiré un des personnages de la série « The Americans ») et aujourd'hui conseiller du dirigeant de Rosneft, et l'idéologue d'extrême droite Alexandre Douguine.

Leurs scénarios pour le destin géopolitique de la Russie, qualifiés de « positifs », y décrivaient l'usage du nucléaire ou l'annexion des villes d'Odessa et de Kiev… Ancien colonel du SVR (les services de renseignements extérieurs), Andreï Bezroukov a d'ailleurs vu dans la spectaculaire attaque de drones ukrainiens du matin sur le port de Saint-Pétersbourg un motif de poursuite de l'affrontement. « *La Russie restera en état de guerre, et nous devons apprendre à vivre avec* », a-t-il déclaré, « *pour au moins pour deux décennies, et cela va façonner deux générations* ».

Armes exposées

Comme en écho à ses propos, trois nouveaux modèles de véhicules blindés étaient exposés ce jeudi matin, pile devant l'entrée du pavillon réservé à la presse. Le blindé Spartak, présenté comme « *un 4x4 conçu pour protéger les passagers des effets destructeurs des armes légères, des mines et des engins explosifs, ainsi que des éclats d'obus d'artillerie* », ou encore le Strela, qui « *possède une protection balistique capable de résister aux tirs de fusils AK-74, AKM et SVD* ».

Les allées du forum sont une démonstration de cette expansion à grands pas du secteur de la défense en Russie : six entreprises de drones sont représentées, et beaucoup d'entreprises de cybersécurité, présentant leurs technologies de reconnaissance faciale ou leurs méthodes de cyberdéfense avec l'aide de l'IA.

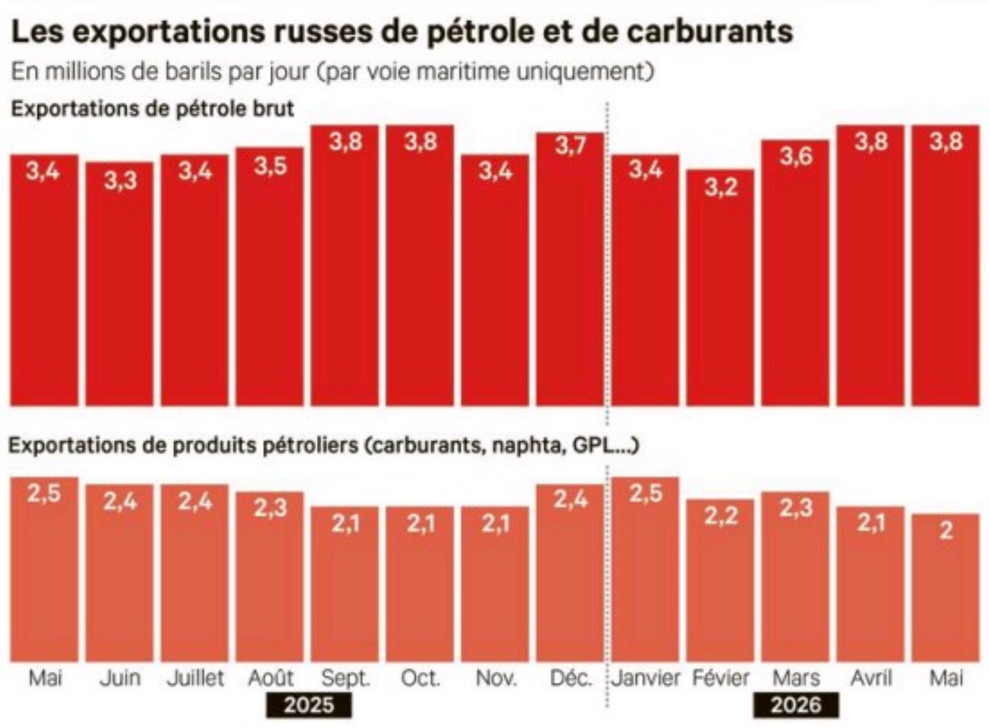
Il y a pourtant eu des voix pour s'opposer aux tenants de la ligne dure, de l'amplification de la confrontation avec l'Occident et… aux coupures d'Internet. Igor Chouvalov, le président de la VEB, la banque de développement russe, est intervenu deux fois jeudi, pour mettre en garde contre le retour du dirigisme dans l'économie, justifié comme une nécessité dans un conflit prolongé.

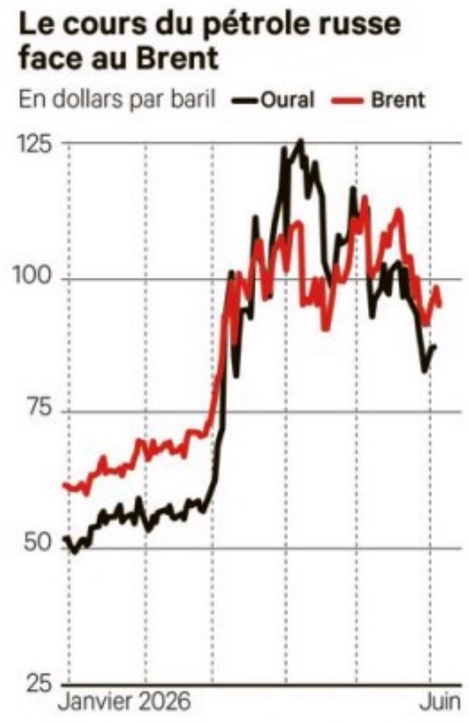
« *Je viens d'assister à une table ronde sur la démographie*, a-t-il d'abord déclaré. *J'y ai entendu dès le matin qu'il fallait imposer une taxe sur l'absence d'enfant, comme c'était le cas sous Staline.* » Or, « *pour que la famille prospère, il faut du capital* », a-t-il affirmé. A ses yeux, le capitalisme recule en Russie, une première depuis trente ans, et ce retour au dirigisme coûtera au pays sa place dans la course au leadership en matière de technologies. Il a aussi déploré les blocages répétés d'Internet si récurrents depuis des mois, évoquant un « *agenda négatif* ».

L'autre débat concerne les perspectives d'apaisement des relations avec l'Ouest. Elles ont été illustrées par la présence active du président de la Chambre de commerce américano russe. Très présent dans les tables rondes et les médias locaux, il a répété que les entreprises américaines ne rencontraient pas de difficultés sur le sol russe. Il a même annoncé un match de hockey Russie-Etats-Unis à Moscou le 1er juillet prochain. Une proposition de Vladimir Poutine formulée en mars 2025, largement perçue comme un des premiers signes concrets de dégel.

La présence, pour la première fois depuis 2022, d'une délégation allemande et d'élus du parti d'extrême droite de l'AfD a été également très remarquée. L'un de leurs députés publie activement depuis mercredi sur ses réseaux sociaux ses rencontres, dont une poignée de mains avec le président de Gazprom, lequel arbore sur le cliché le « Z » de « l'opération spéciale » en Ukraine à la boutonnière.

Ces échanges se déroulent sur fonds de dégradation de l'économie russe. Pour les seuls quatre premiers mois de l'année 2026, le déficit budgétaire s'élève à 5.900 milliards de roubles (environ 71 milliards d'euros), soit 2,5 % du PIB. Une première depuis 2022. Les prévisions de croissance ont-elles été revues à la baisse : 0,4 % pour 2026, contre 1,3 % prévu lors de la construction du budget l'automne dernier. ■





« LES ECHOS » / SOURCES : KPLER, OILPRICE.COM

Le secteur pétrolier souffre de plus en plus des attaques de drones ukrainiens

Les exportations de pétrole brut se maintiennent en Russie, et Moscou profite de la hausse des cours mondiaux. Mais les drones ukrainiens frappent les raffineries russes avec une efficacité de plus en plus redoutable.

Vincent Collen

Des frappes ukrainiennes de plus en plus intenses, un prix du baril qui fait du yo-yo, des sanctions à géométrie variable… En Russie, le secteur pétrolier traverse des turbulences, si bien qu'il est difficile de dresser un état des lieux, d'autant que beaucoup de données ne sont plus publiées.

« *Le secteur pétrolier russe est affaibli mais il reste opérationnel* », résume Sergey Vakulenko, chercheur au Carnegie Endowment for International Peace. La production de pétrole brut reste stable, à un peu plus de 10 millions de barils par jour, montrent les chiffres de Kpler. C'est la conséquence de plusieurs tendances contradictoires.

D'une part, les forages de nouveaux puits pétroliers ont reculé jusqu'à l'année dernière, lorsque les cours mondiaux étaient au plus bas. « *C'était le résultat de décisions économiques rationnelles des compagnies pétrolières russes dont les revenus baissaient* », analyse Tatiana Mitrova, associée au Center on Global Energy Policy de l'université de Columbia.

Outre la faiblesse des prix, les groupes pétroliers russes étaient pénalisés par les sanctions occidentales qui les obligeaient à vendre avec un important rabais, à l'Inde et à la Chine en particulier. « *Ces deux pays en ont profité pour être très durs dans la négociation des prix* », explique la chercheuse.

D'autre part, l'armée ukrainienne a ciblé les terminaux d'exportation dans les ports de la mer Noire et de la Baltique. « *Mais il semble qu'ils aient été rapidement réparés, car il s'agit d'infrastructures relativement basiques* », reprend Sergey Vakulenko. Les volumes n'ont pas été affectés. « *Les exportations de brut ont été résilientes et elles ont même un peu augmenté ces derniers mois* », souligne Naveen Das, analyste chez Kpler.

Kpler a comptabilisé 3,8 millions de barils exportés par voie maritime en moyenne en avril et en mai, soit 400.000 de plus qu'à la même époque l'an dernier. La demande est plus forte depuis le blocage du détroit d'Ormuz et Washington a partiellement levé les sanctions sur le pétrole russe, ce qui a permis à l'Inde de reprendre ses achats auprès de Moscou. Et le rabais sur le pétrole russe s'est réduit.

Le tableau est plus sombre pour les produits pétroliers : carburants (essence et diesel), naphta, GPL… « *Les Ukrainiens frappent les raffineries de façon beaucoup plus massive et efficace avec des essaims de drones. Même si la plupart sont abattus par la défense antiaérienne, certains trouvent leur cible* », explique Sergey Vakulenko.

L'Etat dédommage les raffineurs

Les dégâts sont parfois spectaculaires et traumatisants pour les Russes, comme le montrent les images de l'incendie de la raffinerie de Tuapse sur la mer Noire, en avril. « *Il semble que les frappes se concentrent sur les parties de raffineries les plus complexes : les réparations prennent plus de temps et d'argent*, poursuit le chercheur. *On estime qu'environ 10 % des capacités de raffinage sont hors service, elles seraient au plus bas depuis 2009.* »

Les carburants sont ultra-stratégiques pour la Russie, pour son agriculture – la saison des moissons approche – et bien sûr pour mener la guerre contre l'Ukraine. Moscou privilégie donc le marché domestique et réduit les exportations de diesel et d'essence. Le Kremlin a même interdit, ce lundi, les exportations de kérosène. Les exportations de carburants et autres produits par voie maritime sont tombés à 2 millions de barils par jour le mois dernier selon Kpler, 500.000 de moins qu'en début d'année.

Pire, l'Etat russe est obligé de compenser, auprès des raffineurs, le manque à gagner entre les prix réglementés du marché russe et les prix à l'export qui ont explosé depuis le début la guerre en Iran. Sur le seul mois de mai, les versements aux raffineurs ont atteint 204 milliards de roubles (2,4 milliards d'euros), presque cinq fois plus qu'en mai de l'an dernier, a annoncé le ministère des Finances cette semaine, comme le rapporte Bloomberg.

Pour les carburants comme pour le pétrole brut, un autre facteur joue contre la Russie : la flambée du rouble. La monnaie russe est montée à son plus haut niveau face au dollar depuis 2022, ce qui réduit mécaniquement les recettes de Moscou. « *L'appréciation du rouble annule en partie les effets positifs de la hausse des cours mondiaux et de l'allègement des sanctions américaines* », décrypte Marc-Antoine Eyl-Mazzega, directeur du Centre énergie et climat de l'Ifri. Or, les taxes sur le pétrole représentent un cinquième des recettes budgétaires de la Russie. Et le reste de l'économie russe, hormis le complexe militaro-industriel, va mal. « *Le pays est au bord de la récession et le Kremlin n'arrive plus à stopper la hausse du déficit budgétaire* », explique-t-il. ■

L'Arménie se tourne vers l'Occident mais reste dépendante de Moscou

A l'approche des élections législatives prévues en Arménie ce dimanche, Moscou a multiplié les menaces à l'égard d'Erevan, qui opère un rapprochement avec le bloc occidental.

Killian Cogan
— Correspondant à Istanbul

Historiquement proche de la Russie, l'Arménie opère depuis 2024 un tournant vers le bloc occidental, sous l'égide du Premier ministre Nikol Pachinian, candidat à sa réélection aux élections législatives prévues ce dimanche 7 juin. En 2025, le pays a adopté une loi déclarant officiellement son intention de se porter candidat à l'entrée dans l'Union européenne. Les 4 et 5 mai derniers, Erevan a aussi accueilli le huitième sommet de la Communauté politique européenne. Elle y a reçu près d'une cinquantaine de chefs d'Etat, dont Emmanuel Macron et Volodymyr Zelensky.

L'Arménie a par ailleurs renforcé sa coopération dans le domaine de la défense avec la France et les Etats-Unis, en signant des accords avec les deux pays qui prévoient notamment des missions de formation militaire et d'acquisition d'armements. Une victoire de Nikol Pachinian aux élections législatives ce dimanche consoliderait ainsi le rapprochement de l'Arménie avec le bloc occidental dans les années à venir. De quoi susciter la fureur de Moscou, qui considère ce petit pays du Caucase comme sa chasse gardée.

Menaces de Poutine

Début avril, Vladimir Poutine a prévenu que l'Arménie devrait choisir entre l'Union européenne et l'Union économique eurasiatique (UEE), une zone de libre-échange au sein de l'espace post-soviétique dont l'Arménie a été un des membres fondateurs en 2015. A l'issue d'un sommet de l'UEE à Astana, au Kazakhstan, le 29 mai, le président russe a même effectué un parallèle entre l'Ukraine et l'Arménie, en affirmant à la presse que « *la crise en Ukraine avait commencé avec les tentatives de l'Ukraine de rejoindre l'UE* ».

Le Kremlin a déjà pris des mesures de rétorsion pour sanctionner le réalignement pro-occidental de l'Arménie, sous la forme de « *restrictions temporaires* » sur les exportations arméniennes de certains fruits et légumes, en plus d'embargos sur l'eau minérale Jermuk, et sur le brandy et les fleurs en citant des « *problèmes phytosanitaires* ». Il a également menacé de mettre fin à son approvisionnement en gaz et en pétrole à des tarifs préférentiels fixés en 2013.

Or, l'Arménie est fortement dépendante de la Russie, qui constitue de loin son principal partenaire commercial. Moscou pesait ainsi pour près de 38 % de ses échanges commerciaux fin 2025. Dans le secteur énergétique, « *l'Arménie importe environ 87 % de son gaz naturel de Russie, à un prix subventionné. Le prix du gaz influence directement les tarifs d'électricité, les coûts de chauffage et la compétitivité industrielle* », souligne Suren Parsian, économiste à l'université d'Etat d'économie d'Arménie à Erevan.

Les transferts d'argent provenant de la diaspora en Russie représentent 13% du PIB du pays.

Les transferts d'argent en provenance de la diaspora arménienne qu'abrite la Russie représentent une part importante du PIB du pays : près de 13 % pour l'année 2025. Autant dire qu'ils jouent un rôle crucial pour la demande intérieure, les dépôts bancaires et la liquidité du système bancaire.

« *L'Arménie ne peut pas se permettre de s'éloigner économiquement de la Russie ni de quitter l'UEE sans s'exposer à une grave crise. Une sortie de l'UEE pourrait coûter à l'Arménie entre 30 et 40 % de son PIB* », prévient Suren Parsian. S'il devait être réélu ce dimanche 7 juin, le Premier ministre Nikol Pachinian n'aura à moyen terme d'autre choix que de ménager Moscou en vue d'une diversification progressive de ses partenaires commerciaux et d'une autonomisation de son économie. ■

Un sommet pour ancrer les Balkans occidentaux dans l'orbite de l'UE

EUROPE

La plupart des leaders de l'Union européenne retrouvent ce vendredi à Tivat, au Monténégro, les dirigeants des six pays de la région.

Ils veulent proposer des avantages à ces pays qui ont vocation à rejoindre l'UE.

Karl De Meyer
— Bureau de Bruxelles

Deux jours après le feu vert des Vingt-Sept à l'ouverture concrète des négociations d'adhésion de l'Ukraine, le Monténégro accueille ce vendredi un nouveau sommet UE-Balkans occidentaux dominé par la question de l'élargissement de l'UE. Quelque vingt-trois dirigeants de l'UE et les leaders des six pays des Balkans occidentaux (Serbie, Kosovo, Albanie, Macédoine du Nord, Bosnie-Herzégovine, Monténégro) se retrouvent dans la station balnéaire de Tivat, dans la baie de Kotor.

Les Vingt-Sept veulent envoyer un signal fort à cette région encore parcourue de fortes tensions, trente ans après les guerres de Yougoslavie, pour l'ancrer dans l'orbite de l'UE et l'éloigner des influences russe et chinoise. Pour cela, l'Union européenne, qui a débloqué pour eux en 2023 un soutien financier de 6 milliards d'euros sur la période 2024-2027, doit proposer aux Balkans de participer à des politiques concrètes de l'Union. Jeudi 4 juin, le Conseil de l'UE a ainsi autorisé le début de négociations pour inclure les six pays dans la zone d'itinérance européenne, de manière à diminuer le coût des télécommunications.

La question de l'adhésion de ces six pays sera dans toutes les têtes, alors que le contexte géopolitique et les efforts de l'Ukraine, encore en guerre, ont redonné de l'élan à un processus qui s'était enlisé dans un cercle vicieux – le manque d'entrain à réformer des capitales balkaniques provoquant une certaine lassitude à Bruxelles. Récemment, l'Islande a annoncé qu'elle organiserait fin août un référendum sur la reprise des négociations, suspendues en 2013. La dernière adhésion, celle de la Croatie, remonte à cette même année.

> Les Vingt-Sept souhaitent introduire de nombreuses clauses de sauvegarde, particulièrement sur l'état de droit, pour éviter des régressions démocratique.

Aujourd'hui, le pays le plus avancé est l'hôte du sommet, le Monténégro, qui vient de célébrer les 20 ans de son indépendance de la Serbie. Podgorica, qui a déjà clos 14 des 33 chapitres d'alignement de sa législation sur l'acquis communautaire, aimerait les refermer tous d'ici à la fin de l'année, ou en tout état de cause avant les législatives du printemps 2027. Le gouvernement du centriste Milojko Spajic argue que l'Union a déjà compté 28 membres dans le passé (avec le Royaume-Uni) et qu'elle n'a donc pas besoin de revoir sa gouvernance pour accueillir le Monténégro.

Un groupe de travail a commencé à rédiger le traité d'adhésion pour le Monténégro, qui doit servir de modèle pour ceux qui suivront. Les Vingt-Sept souhaitent introduire de nombreuses clauses de sauvegarde, particulièrement sur l'état de droit, pour éviter des régressions démocratiques comme on en a vu en Hongrie sous le règne de Viktor Orban.

Le deuxième pays le plus avancé est l'Albanie, dont le Premier ministre Edi Rama réclame de manière résolue une accélération du processus – Tirana a ouvert tous ses chapitres. D'autres pays de la région sont plus problématiques. Le Kosovo, qui n'est pas reconnu par cinq Etats membre de l'UE, n'a pas le statut de candidat. Indépendant depuis 2008, il organise ce dimanche ses troisièmes législatives en dix-huit mois pour sortir d'un blocage institutionnel qui empêche de désigner un nouveau chef de l'Etat.

Résoudre les différends bilatéraux

La Bosnie-Herzégovine est elle aussi prisonnière d'une gouvernance dysfonctionnelle qui entrave son développement économique. Lors du tour des Balkans qu'il a mené cette semaine, en amont du sommet de Tivat, Antonio Costa, président du Conseil européen, a rappelé à Sarajevo que le pays a déjà perdu 108 millions d'euros qu'il aurait pu toucher du programme de croissance pour les Balkans, et risquait d'en perdre 373 millions supplémentaires, faute de faire les efforts nécessaires.

Les six pays des Balkans occidentaux

«LES ECHOS»

La Serbie, poids lourd de la région avec 6,5 millions d'habitants, est la plus problématique, à cause de son faible alignement sur la politique étrangère et de sécurité de l'UE, notamment à l'égard de la Russie. Le président serbe, Aleksandar Vucic, a failli annuler sa visite, jeudi, après que la police monténégrine a refoulé un avion rempli de quelque 90 Serbes, invoquant des raisons de *« sécurité intérieure et nationale »*. Comme le disait sous forme d'euphémisme un diplomate européen en début de semaine, *« le sommet de Tivat doit envoyer le message d'un nécessaire règlement des différends régionaux bilatéraux »*. ■

Vers une ouverture des négociations d'adhésion de l'Ukraine

Après un accord avec l'Ukraine sur les minorités hongroises, Budapest lève son veto. Une voie vers le lancement d'un premier groupe de sujets de négociation avec l'Ukraine est ouverte. Une étape décisive pour Volodymyr Zelensky.

C'est une étape hautement symbolique, que Volodymyr Zelensky attendait depuis des mois, en fait depuis décembre 2023, quand les Vingt-Sept avaient donné le feu vert aux négociations d'adhésion de l'Ukraine à l'Union européenne. Dans les faits, le Premier ministre hongrois d'alors, Viktor Orban, qui s'était abstenu lors du sommet fatidique de décembre 2023 par hostilité au soutien à Kiev, avait ensuite bloqué l'ouverture formelle de tout « cluster » pour aligner la législation ukrainienne sur l'acquis européen. L'unanimité est requise pour ce faire.

L'alternance intervenue en avril à Budapest, avec l'arrivée au pouvoir de Péter Magyar, a changé la donne. Le nouveau leader hongrois a obtenu mercredi un « accord historique » avec Kiev sur les droits de la minorité hongroise vivant en Ukraine, pomme de discorde depuis des années entre les deux pays. Budapest a donc indiqué vouloir lever son veto.

Ouverture du cluster sur les fondamentaux

En conséquence, les représentants permanents des Vingt-Sept, mercredi soir, ont ouvert la voie à l'ouverture d'un premier groupe de sujets de négociation (« cluster ») avec l'Ukraine. Ainsi qu'avec la Moldavie, marquant *« une étape importante sur leur chemin d'intégration européenne »*, a affirmé un responsable de la présidence chypriote du Conseil de l'UE.

La Moldavie n'était pas concernée par l'obstruction de Viktor Orban, mais les négociations d'adhésion avec Chisinau ont été, dès le début, couplées avec celles de Kiev. Bien que le dossier moldave soit beaucoup plus simple, il était politiquement très compliqué de le découpler de la problématique ukrainienne.

Après des arrangements techniques qui doivent intervenir dans les prochains jours, deux conférences intergouvernementales devraient, le 15 juin à Luxembourg, officialiser l'ouverture du « cluster 1 » qui porte sur les « fondamentaux », à savoir le système judiciaire, l'Etat de droit, les libertés publiques. Pour adhérer à l'UE, un candidat doit ouvrir et refermer avec succès six clusters comprenant au total 33 chapitres.

Long chemin

La voie n'en reste pas moins semée d'embûches pour l'Ukraine, un pays qui est entré en février dans sa cinquième année de guerre contre la Russie, est plus peuplé que la Pologne, et affiche une production agricole qui effraie les agriculteurs des pays voisins. Réunis fin avril à Chypre, les dirigeants de l'UE avaient tempéré les ardeurs d'adhésion rapide de Volodymyr Zelensky, qui leur avait mis la pression. « Il est clair pour tout le monde qu'une adhésion immédiate de l'Ukraine à l'UE n'est, bien sûr, pas possible », avait résumé le chancelier allemand.

Friedrich Merz a ensuite, en mai, suggéré un statut de membre associé pour Kiev, plutôt qu'une adhésion de plein droit. Pour l'Ukraine, l'adhésion à l'UE apporterait une très forte garantie de sécurité, par l'intermédiaire de la clause d'assistance mutuelle du traité (article 42-7). Et un grand message d'espoir à ses citoyens.

La levée du veto hongrois et l'avancée du dossier ukrainien ont un effet d'entraînement sur les négociations avec les candidats des Balkans occidentaux, qui attendent depuis parfois vingt ans dans l'antichambre de l'Union. Dans un cercle vicieux où l'absence de réelles réformes provoque la tiédeur des Vingt-Sept, qui à son tour douche la volonté de réformer dans les pays candidats.

Un sommet UE-Balkans qui doit se tenir vendredi à Tivat, au Monténégro, pourrait donner un coup d'accélérateur. Du moins pour les deux pays les plus avancés, l'Albanie et, surtout, le Monténégro, Podgorica ambitionnant de rejoindre l'Union dès 2028.
— K. D. M. (à Bruxelles)

Le Monténégro accélère les réformes pour entrer dans l'Union européenne dès 2028

Milojko Spajic, le Premier ministre du Monténégro, veut faire voter dès cette année les réformes demandées par Bruxelles. La petite république des Balkans compte devenir le vingt-huitième Etat membre de l'Union en 2028.

Vincent Collen

Ancien de la banque américaine Goldman Sachs, Milojko Spajic est un habitué des « road shows », ces tournées des places financières destinées à convaincre les investisseurs. Aujourd'hui Premier ministre du Monténégro, il essaie de convaincre les chefs d'Etat et de gouvernement du Vieux Continent d'accepter la candidature de son pays à l'Union européenne.

« La France nous aide beaucoup, tant au niveau technique que dans notre travail de conviction des Vingt-Sept », confiait-il aux « Echos » la semaine dernière à Paris, au lendemain d'un entretien avec Emmanuel Macron. Le président français est à son tour au Monténégro ce vendredi pour le sommet UE-Balkans. Le petit Etat des Balkans occidentaux, ancienne république yougoslave indépendante depuis 2006, est considéré comme *« le plus avancé sur la voie de l'adhésion »* parmi les neuf pays candidats à l'Union, relève-t-on à l'Elysée. Peuplé de seulement 600.000 habitants, le Monténégro vise une entrée dans l'UE en 2028.

Le Premier ministre de centre droit a engagé son pays dans une course contre la montre pour remplir les conditions nécessaires : dix-neuf chapitres de négociation, sur trente-trois, restent à fermer. *« Il y a plus de 300.000 pages d'acquis communautaire à intégrer, c'est une quantité de travail folle »*, reconnaît Milojko Spajic.

Tous les jeudis, le Premier ministre s'enferme avec son gouvernement pour huit heures de réunion afin d'avancer dans le processus d'adhésion. *« L'essentiel du travail technique sera terminé en septembre »*, promet-il. *« Il serait plus réaliste de viser 2027 car beaucoup reste à faire, mais il est certain que les choses avancent vite »*, juge Nina Vujanovic, chercheuse à l'Institut Bruegel.

Le Premier ministre fera ensuite le tour des capitales européennes pour sécuriser leur feu vert. *« Aucun pays n'est hostile à notre adhésion mais certains sont plus enthousiastes que d'autres »*, sourit-il. Milojko Spajic est conscient qu'une partie de l'opinion publique européenne s'oppose à tout élargissement de l'Union européenne.

Le risque d'un non en France

En particulier en France : seulement 35 % des Français se disent favorables à l'entrée d'un nouvel Etat membre, selon l'Eurobaromètre, le score le plus faible des Vingt-Sept. Il faut compter un peu partout en Europe avec *« la montée des populismes, à l'extrême droite et à l'extrême gauche »*, souligne le chef du gouvernement monténégrin.

En France, un référendum est nécessaire pour approuver tout élargissement de l'UE. *« C'est à mon avis le principal obstacle pour le Monténégro,* estime Lukas Macek, de l'institut Jacques-Delors. *Malgré les qualités du pays, ce sujet peut vite devenir une question de principe en France, il y a un risque élevé que les Français disent non. »*

« L'adhésion du Monténégro n'est pas un risque pour l'Europe ni pour la France », a déclaré Milojko Spajic aux députés lors de son audition par la commission des Affaires européennes de l'Assemblée nationale, la semaine dernière. Pour rassurer, il souligne d'abord qu'il n'y aura *« pas de vague migratoire »* des Monténégrins vers les Vingt-Sept, parce que la population est trop faible, et qu'elle progresse, une exception parmi les pays candidats. C'est le signe que le Monténégro n'est plus une terre d'émigration, mais au contraire attire des étrangers.

La population monténégrine s'est rapidement enrichie ces dernières années, limitant le besoin de quitter le pays, argumente encore le Premier ministre. Le PIB par habitant a pratiquement doublé en dix ans, de même que le salaire moyen qui dépasse aujourd'hui 1.200 euros brut par mois. Le salaire minimum est comparable à celui de la Hongrie et supérieur à celui de la Roumanie et de la Bulgarie.

Aucun risque, non plus, d'un déversement de produits agricoles bon marché : le pays importe massivement pour nourrir sa population et les 2,6 millions de touristes qui le visitent chaque année. *« C'est une opportunité pour les agriculteurs français »*, lance-t-il. Milojko Spajic énumère les entreprises tricolores qui se sont implantées récemment dans son pays : EDF pour un projet de barrage hydroélectrique, Bouygues pour une autoroute et un hôpital… Enfin, l'entrée du Monténégro dans l'Union ne coûterait pas cher aux Européens : 2,35 milliards d'euros sur sept ans, la durée du budget de l'UE, a calculé la fondation Konrad-Adenauer. *« Cela fait seulement 27 centimes par an et par habitant »*, pointe Milojko Spajic. Logiquement étant donné la taille du pays, *« ce serait l'impact budgétaire le plus faible sur l'UE de tous les candidats des Balkans occidentaux »*, estime la fondation dans un rapport.

Un intérêt géopolitique

Le Monténégro joue aussi sur un avantage unique parmi les pays candidats : il utilise déjà l'euro, avant même d'entrer dans l'Union. Cela facilitera l'intégration, même si le pays devra passer encore beaucoup d'étapes avant d'être formellement admis dans la zone euro. *« Nous serons prêts dans quelques années »*, assure Milojko Spajic.

Pour l'Europe, l'intérêt du Monténégro est surtout géopolitique, alors qu'aucun nouvel Etat n'a rejoint l'Union depuis la Croatie en 2013 – et que la Grande-Bretagne l'a quittée. *« Depuis l'invasion de l'Ukraine en 2022, l'élargissement de l'Union européenne est devenu une question de sécurité. L'adhésion du Monténégro enverra un message fort, celui que les Balkans occidentaux, hier en guerre, aujourd'hui entourés de pays de l'Union, font pleinement partie de l'Europe »*, estime Nina Vujanovic. De même que l'Ukraine et la Moldavie, deux autres pays candidats directement menacés par l'expansionnisme russe. ■

Mots proscrits, chantage financier… les Etats-Unis manœuvrent pour « reformater » l'OCDE

COMMERCE

L'administration Trump fait tout son possible pour recentrer les travaux et les missions de l'OCDE sur des questions purement économiques, excluant le social et l'écologie.

Richard Hiault

Jamieson Greer, le secrétaire américain au Commerce devant la Maison-Blanche à Washington, le 2 avril 2026. *Photo Reuters*

Les Etats-Unis sont à la manœuvre. Pour reprendre en main sur le fonctionnement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) dont ils assurent 18,3 % du budget, loin devant le Japon (7,9 %) et l'Allemagne (7,6 %). Ce qui ne va pas sans susciter des crispations chez les 37 autres pays membres.

Comme l'a souligné Jamieson Greer, le secrétaire américain au Commerce, lors d'un point presse, jeudi au siège de l'Organisation à Paris, si *« l'OCDE offre des choses très précieuses aux Etats-Unis »*, comme sa dernière analyse sur les subventions industrielles, publiée la semaine dernière, elle « souffre de certains autres problèmes ».

Les griefs américains

Et de citer un *« gonflement des effectifs et des coûts administratifs, une extension de ses missions, des projets de recherche réalisés à l'initiative des bureaucrates de l'OCDE et non de ses pays membres »*. L'OCDE planche sur des *« sujets de recherche qui n'ont pas grand-chose à voir avec l'économie et qui relèvent davantage des questions de justice sociale »*, a-t-il souligné.

Washington veut réduire la voilure. Pour l'heure, sa présence à l'OCDE, toujours en cours d'examen, est maintenue. Les Etats-Unis n'ont visiblement pas l'intention de quitter l'enceinte. Début juin, la Maison-Blanche a soumis au Sénat la nomination d'un nouvel ambassadeur. Reste que pour Washington, l'OCDE doit revenir à ses fondamentaux, à savoir *« discuter, analyser et promouvoir des politiques économiques qui mènent à la paix et à la prospérité »*, selon Jamieson Greer.

« Depuis le retour au pouvoir de Donald Trump, toute une série d'actions des Etats-Unis ont été entreprises pour reformater l'organisation, voire rendre plus difficile un certain nombre de travaux », témoigne un diplomate européen. Certains mots sont interdits : durabilité, transition énergétique, transition écologique… Toute référence à ces notions est systématiquement supprimée des recommandations ou des rapports de l'OCDE. Les questions de diversité, d'égalité, d'inclusion, ont disparu du vocable. *« Depuis plusieurs mois, nous assistons à un très net durcissement de la position américaine. C'est un choix politique très clair »*, ajoute ce diplomate.

Jusqu'à récemment, l'OCDE a pu braver plus ou moins ces interdictions américaines grâce au concours du secrétaire général de l'Organisation, Mathias Cormann. Ce dernier a pu faire passer un certain nombre de travaux et les publier simplement en apposant sa signature sans qu'un vote des pays membres n'intervienne. Cela a permis de limiter les dégâts. Mais les Américains sont mécontents de ce qu'ils considèrent comme un contournement de leur volonté.

> Les Etats-Unis n'ont pas versé leur contribution obligatoire au titre des années 2024 et 2025.

Le secrétaire au Trésor américain a par ailleurs fustigé *« une prolifération des contributions dites volontaires où des pays peuvent acheter plus d'influence au sein de l'OCDE sans passer par le processus normal dirigé par les membres »*. Pour fonctionner, l'organisation dispose schématiquement de deux types de ressources budgétaires. L'une est issue des contributions obligatoires des 38 pays membres (235 millions d'euros pour 2025). L'autre (126 millions en 2025) est générée par des contributions volontaires de pays, pas obligatoirement membres de l'organisation mais intéressés à financer certains travaux particuliers.

« Il y a clairement une volonté américaine d'assécher ces financements de la part de pays qui ne font pas partie du club de l'OCDE. De ce fait les moyens financiers consacrés à la recherche vont être drastiquement réduits », indique un autre diplomate européen. L'argent étant le nerf de la guerre, Washington en joue. *« Les Etats-Unis doivent à l'OCDE 121 millions de dollars »*, a souligné, mercredi, le ministre français du Commerce extérieur, Nicolas Forissier. Ils n'ont pas versé leur contribution obligatoire au titre des années 2024 et 2025. *« Ils prennent pour prétexte que leur participation à l'OCDE est sous revue. Et ils assurent qu'ils verseront leur écot si les réformes qu'ils proposent sont adoptées »*, analyse un proche des discussions.

Contrôler les adhérents

Un autre moyen pour les Etats-Unis d'accroître leur influence est de contrôler plus ou moins qui peut rentrer au club et quels sont les partenariats que peut nouer l'OCDE avec des pays tiers. Visiblement, l'ère de José Ángel Gurría , le prédécesseur de Mathias Cormann, pendant laquelle l'organisation s'était rapprochée des grands pays émergents, est révolue.

Après une quinzaine d'années de relations, la Chine n'était pas représentée à Paris, mercredi et jeudi, à la réunion ministérielle. Pas plus que l'Afrique du Sud ou l'Inde. Des BRICS, seul le Brésil était présent. En revanche, une délégation du Conseil de coopération des pays du golfe Persique a été invitée pour la première fois.

Washington n'a rien contre un élargissement du club où l'Indonésie, la Thaïlande, le Brésil, le Pérou et l'Argentine frappent à la porte. Trois autres pays d'Europe de l'Est sont aussi sur les rangs (Croatie, Bulgarie et Roumanie). L'OCDE aurait pu voir des avancées sur l'intégration de ces trois pays cette semaine, en particulier la Roumanie. Mais Washington a fait obstruction. *« Nous pensons que ce sont de bons candidats. Mais, ils* [NDLR : les trois pays européens] *ne contrôlent pas réellement leur politique commerciale »*, a simplement répondu Jamieson Greer. Une manière d'envoyer un autre camouflet à l'Europe. ■

« Les agressions perpétuelles de Trump à l'égard de l'Europe deviennent lassantes »

Propos recueillis par
Richard Hiault

DAVID CLARINVAL
Ministre belge de l'Emploi, de l'Economie et de l'Agriculture

Présent à la réunion ministérielle de l'OCDE à Paris, le ministre belge de l'Emploi et de l'Economie, dans une interview exclusive, se montre inquiet pour l'avenir de l'Europe face aux agressions des Etats-Unis et la concurrence chinoise.

Comment se sont passées les discussions avec les Etats-Unis à l'OCDE au sujet des politiques industrielles ?
Difficilement. Nous avions élaboré un texte final, satisfaisant à mes yeux, qui devait être publié à l'issue de la réunion ministérielle.

Mais, à la fin, les Etats-Unis l'ont bloqué. C'est la deuxième année consécutive que cela se produit. Que ce soit à l'OCDE, cette semaine, ou à l'OIT, la semaine prochaine, le même scénario se produit. Les Etats-Unis ont un agenda qui est clair. On peut critiquer Trump sur beaucoup de choses, mais pas de ne pas être clair dans ce qu'il dit et ce qu'il fait. A l'OCDE, c'est une remise en cause du multilatéralisme.

Les Etats-Unis restent impliqués dans les discussions pour savoir de quoi les ministres parlent, mais ils remettent en cause de facto la capacité d'action au niveau multilatéral. C'est un blocage purement idéologique.

La teneur des discussions évolue semble-t-il ?
Que l'on parle emploi ou économie, les Etats-Unis ne veulent aucune référence aux questions de genre, de discrimination et de climat. C'est regrettable. Ces questions sont inaudibles pour les Etats-Unis. Les questions de politique économique ne doivent pas forcément toutes être mises à la sauce climatique, mais on ne peut pas non plus ne pas en parler.

Donald Trump a évoqué des taxes douanières sur des pays qui recourent à l'emploi forcé. Il a cité l'Union européenne. En tant que ministre de l'Emploi, qu'en pensez-vous ?
Cela prête quand même à sourire, parce que ses déclarations ne reflètent évidemment pas la réalité du marché du travail en Europe.

Nous sommes très loin des caricatures faites par Donald Trump. L'Europe peut même s'enorgueillir d'avoir un système de protection des travailleurs et un système de sécurité sociale très performants : que ce soit au niveau des retraites, de l'indemnisation des chômeurs ou encore de la santé.

Nous avons vraiment des législations en pointe et que l'on essaye de promouvoir aussi à l'égard du reste du monde. Considérer que c'est du travail forcé est juste caricatural. Cela fait partie de ces agressions perpétuelles de Trump à l'égard de l'Europe. Cela devient un peu lassant.

L'Europe n'est pas seulement la cible des Etats-Unis. La Chine semble menaçante aussi ?
Jusqu'à il y a peu, nous vivions dans une mondialisation grandissante, une libéralisation bienheureuse qui permettait d'accroître la richesse mondiale et la protection des citoyens. Aujourd'hui, les Américains instaurent des droits de douane et sont agressifs à l'égard des Européens. La Chine pratique du dumping de manière massive et sape la compétitivité de nos entreprises et notre tissu industriel. Les conséquences sont majeures.

Que voulez-vous dire ?
Vous devez bien vous rendre compte qu'entre l'an 2000 et aujourd'hui, d'une manière globale, la valeur ajoutée apportée par les industries en Belgique est passée de plus ou moins 20 % à 13 %. Une quasi-division par 2 en un quart de siècle est dramatique et les proportions sont similaires pour l'Europe.

Les entreprises, les industries sont à la source d'un cercle vertueux, en créant de l'activité, de l'emploi, de la richesse. Cela permet à la sécurité sociale d'avoir des revenus et de protéger les plus faibles d'entre nous tout en permettant aussi d'avoir, en Europe, un niveau de vie digne de ce nom. La disparition de l'industrie sape tout cela.

Est-il trop tard pour réagir ?
L'Europe a été malheureusement pendant trop d'années dans une situation de naïveté confondante. Quand le président français Emmanuel Macron a eu l'audace de dire que l'Europe était un herbivore au milieu d'un monde de carnivores, il avait totalement raison.

C'est seulement maintenant que la Commission européenne commence tout doucement à réagir avec l'Industrial Accelerator Act notamment, et à enfin comprendre qu'on doit se protéger. On a eu tendance, pendant longtemps, à vouloir être plus catholiques que le pape dans tous les domaines. Les Européens se rendent compte maintenant qu'ils ont tellement surréglementé leurs industries qu'elles n'investissent plus en Europe parce que c'est trop compliqué.

Je suis un libéral et à ce titre je veux un marché loyal où la concurrence est saine et les règles comparables. Sans cela, nous avons un marché de dupes où l'Europe perd des parts de marché, les industries ferment ou délocalisent. La chimie est un exemple emblématique pour la Belgique. Pendant des années, ce secteur était en forte croissance. C'était un fleuron de l'économie en Belgique. Aujourd'hui, la chimie stagne et va, je le crains, commencer à décroître.

Cela ne veut pas dire que les industries qui sont en Belgique disparaissent, qu'elles n'investissent plus en Belgique. Elles vont investir aux Etats-Unis.

Vous ajoutez à cela le dumping chinois qui sape la compétitivité de nos industries. Nous devons prendre des sanctions ou instaurer des taxes à l'importation vis-à-vis de pays qui ne respectent pas les règles. Si on n'est pas un peu plus cohérent dans la manière dont les Européens voient les choses de manière globale, nous allons tout simplement mourir.

La crise au Moyen-Orient est-elle le coup de grâce pour les Européens ?
La guerre en Iran a deux impacts. Le premier, c'est qu'elle va réduire la croissance comme l'a souligné l'OCDE. Au lieu de 3,4 % de croissance mondiale en 2025, nous allons avoir 2,8 % voire 2,1 % en 2026. Cela accentue encore le handicap structurel de l'Europe que je viens d'évoquer.

Le second est qu'elle crée de l'instabilité, de l'inquiétude sur les marchés, et incite les consommateurs à la prudence. La guerre alimente l'épargne des ménages et sape la croissance. C'est contre-productif. ■

Emile Windal / Belga via AFP

> « L'Europe a été malheureusement pendant trop d'années dans une situation de naïveté confondante. »

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

Les Echos sur Radio Classique

idées

Illustration Boll pour « Les Echos »

L'étrange coalition des paniquants de l'intelligence artificielle

L'ANALYSE
de Jean-Marc Vittori

Les discours catastrophistes au sujet de l'impact de l'IA sur l'emploi se multiplient. Ils relèvent à la fois de la manipulation orchestrée par des géants de la tech et de la stupéfaction de salariés qui se croyaient protégés.

Nous allons à l'apocalypse. Avec la puissance de l'intelligence artificielle (IA), des dizaines de millions, des centaines de millions de femmes et d'hommes vont perdre leur emploi. L'humanité elle-même est menacée. Telle est l'histoire racontée depuis des mois, avec tellement de conviction qu'elle finit par percoler dans la société tout entière. Même le pape a tiré la sonnette d'alarme ! Jamais sans doute, en temps de paix, climat aussi délétère n'avait été créé.

Il est légitime de se demander pourquoi. A y regarder de près, une étrange coalition s'est forgée pour propager des scénarios sinistres à la probabilité minime. En voici les principales composantes.

1 LES PROPHÈTES DE MALHEUR

Ceux-là sont faciles à prévoir : ils prédisent toujours la catastrophe. Le plus connu d'entre eux est l'économiste Nouriel Roubini, qui affirme que l'intelligence artificielle engendrera *« bien sûr des suppressions d'emplois massives »*.

Difficile de savoir d'où vient cette forme de pensée, qui finit par ressembler à une posture réactionnaire. Et qui renvoie à l'image du scorpion qui ne peut s'empêcher de piquer la grenouille qui lui fait pourtant franchir la rivière.

Mais force est de constater qu'elle est répandue jusque dans la tech. Mikhail Shcheglov, un ancien de Bolt (mobilité partagée), a publié un travail où il explique savamment qu'aux Etats-Unis, 8 millions d'emplois à fort contenu intellectuel vont disparaître dans les quatre prochaines années. Le cabinet Citrini Resarch a diffusé un « exercice de pensée » très remarqué où il prévoit un taux de chômage américain franchissant la barre des 10 % dès la mi-2028.

Le chercheur Eliezer Yudkowsky va encore plus loin. Inquiet depuis longtemps, il a donné un titre éloquent à son dernier livre publié à l'automne dernier avec son collègue Nate Soares : « Si quelqu'un construit la superintelligence, elle nous tuera tous ».

Le tam-tam médiatique a été tellement fort que la méfiance monte face à l'IA, y compris aux Etats-Unis.

Deux autres familles d'acteurs se complaisent dans la narration du malheur. D'abord les médias, qui font toujours plus d'audience avec les catastrophes ferroviaires qu'avec les trains qui arrivent à l'heure. Rien de tel qu'un titre choc sur l'emploi dévasté par l'IA pour espérer relancer les clics.

Ensuite les chercheurs naïfs. L'exemple le plus célèbre est un tandem d'économistes de l'université d'Oxford, Carl Benedikt Frey et Michael Osborne. En 2013, une décennie avant l'émergence de l'IA générative grand public, ils avaient engendré un débat mondial en sortant une étude très fouillée sur 700 métiers aux Etats-Unis, concluant que 47 % des emplois étaient menacés par l'automatisation dans les dix à vingt prochaines années. Treize ans plus tard, il est évident que cette prévision était délirante.

2 LES GÉANTS DU SECTEUR

Les leaders de l'intelligence artificielle se battent non seulement à coups de modèles, mais aussi avec des histoires de destruction massive d'emplois. Le pionnier OpenAI, qui a lancé ChatGPT et ses successeurs, a publié une étude retentissante en avril estimant que *« 18 % des emplois présentent un risque d'automatisation à court terme relativement plus élevé »* que les autres. Un mois plus tôt, Anthropic, la firme qui a fabriqué Claude, évoquait le risque d'une *« grande récession des salariés en col blanc »*.

Ces géants ont un intérêt évident à propager de telles perspectives, qui font miroiter auprès de leurs clients des gains colossaux de productivité. Malheur à celui qui n'achète pas leurs produits, il prend le risque de devenir beaucoup plus cher que ses concurrents !

Les promoteurs de l'intelligence artificielle visent aussi les investisseurs : venez nous financer, car nos produits sont tellement puissants qu'ils vont nous apporter une très forte rentabilité !

L'alarmisme a toutefois ses limites. Le tam-tam médiatique a été tellement fort que la méfiance monte face à l'IA, y compris aux Etats-Unis. Sam Altman, le très en vue patron d'OpenAI, a ainsi magistralement rétropédalé en excluant les scénarios apocalyptiques sur l'emploi.

3 LES SALARIÉS PRIS DE TERREUR

Certains salariés racontent aussi des scénarios effroyables sur l'emploi laminé par les algorithmes de l'IA. Ils ont une excellente raison de le faire : jusqu'à présent, ils se croyaient protégés. Et ils découvrent soudain la formidable efficacité de l'intelligence artificielle générative qui peut aller dix fois plus vite pour des tâches qui font partie de leur quotidien.

Bien sûr, ce n'est pas la première fois qu'un progrès technique débouche sur des gains de productivité prodigieux. Mais jusqu'à présent, ceux qui occupaient les métiers touchés n'étaient pas sur le devant de la scène. Les tisserands remplacés par des machines au XIXe siècle, les cochers chassés par l'automobile au début du XXe, les secrétaires et les comptables mis sur la touche par les logiciels Word et Excel, n'avaient pas l'habitude de la parole.

A l'inverse, beaucoup de professions poussées à recomposer profondément leur activité par l'IA relèvent des *« manipulateurs de symbole »*, pour reprendre l'expression de Robert Reich, l'économiste qui fut ministre du Travail de Bill Clinton. Avocats, consultants, journalistes, essayistes... Découvrant l'ampleur du choc qui va les toucher, leurs vedettes se ruent sur les micros pour généraliser leur expérience douloureuse, en expliquant que tout le monde va être touché.

Oui, l'IA est un outil très puissant. Oui, elle va recomposer le monde du travail, tuer des emplois, en transformer beaucoup d'autres, en créer aussi de nouveaux. Mais ici comme ailleurs et toujours, la peur est mauvaise conseillère. ■

Vive l'optimisme actif des centenaires

LA CHRONIQUE
d'Eric Le Boucher

Puisse-t-on retenir d'Edgar Morin « l'espérance active » qui a animé sa vie durant 104 ans. Le philosophe rejetait l'optimisme naïf comme le pessimisme paralysant pour se contraindre à une « pensée positive ». Sa gaie curiosité doit nous éclairer en notre époque qui plonge, avec mauvais profit, dans le noir et les peurs.

Un autre centenaire, d'un tout autre genre, la société de conseils McKinsey fondée en 1926 à Chicago, nous propose au même moment un texte de la même eau devenue si rare, celle bénite par l'espoir. Tous les partis politiques et leurs observateurs à la recherche d'un « narratif », d'un « récit » dont auraient besoin les sociétés pour sortir de leur pessimisme mais qu'ils ne savent pas eux-mêmes écrire, devraient lire d'urgence « A Century of Plenty ».

L'idée est simple : retracer les cent ans passés, voir comme le monde a immensément changé en bien et proposer de recommencer. En clair, saluer la formidable « ingénuité humaine » et affirmer qu'elle est encore en mesure de bâtir un monde d'abondance partagé par tous, de réhabiliter le progrès et de refonder l'espoir. Le contenu de ce texte devrait être enseigné dans toutes les écoles : l'humain, petits enfants, sait ne pas être qu'un loup.

Décollage au XVIIIe siècle

Il y a cent ans, nos arrière-grands-parents étaient très pauvres. En Europe, ils habitaient dans des maisons sans eau courante, survivaient avec trois vaches et des poules. Dans les autres continents, la moitié mourrait de faim. Avant la révolution industrielle, la croissance avait été de 0,4 % par siècle, nos ancêtres ne vivaient pas mieux que sous les Romains.

Tout décolle au XVIIIe siècle avec l'arrivée des machines, de la vapeur, de l'électricité. De 1750 à 1900, la croissance par habitant passe à 0,4 % par an, le revenu est multiplié par 50 % en un siècle. Puis le siècle suivant, de 1925 à 2025, la croissance par tête double à 0,8 % l'an, le PIB est sextuplé, en Chine il est multiplié par 19.

Tout ne va pas sans drames. Le siècle connaît les guerres les plus meurtrières de l'histoire, les crises économiques se suivent à répétition. Pourtant les changements des modes de vie sont fulgurants : la pauvreté (moins de 2 dollars par jour) passe de 55 % de la population à 8 %, selon les calculs du géographe suédois Hans Rosling.

Toutes les catégories sont fortement tirées vers le haut, ceux qui gagnent entre 2 et 8 dollars représentent 42 % de la population en 2025 contre 30 % en 1925, ceux entre 8 et 32 dollars atteignent 34 % contre 12 %, et les plus de 32 dollars 16 % contre 1 %. Ce fort enrichissement général permet un accès à l'eau propre, à une nourriture variée, aux soins, à la baisse de la mortalité infantile, à l'école y compris pour les filles, le tout permettant un allongement de l'espérance de vie de quarante ans.

Le Burundi, future Suisse ?

Si on recommençait avec la même vitesse, le Burundi, pays le plus pauvre du monde, deviendrait... comme la Suisse d'aujourd'hui, explique le McKinsey Global Institute. Les difficultés qui se présentent ne sont pas plus petites que celles qu'ont affrontées nos parents : le monde géopolitique est chaotique, le numérique menace l'emploi et les libertés, la démographie pique du nez, le réchauffement climatique oblige à trouver des énergies propres, les dettes accumulées pèsent sur le dos des enfants. En outre, les inégalités se creusent, les dégâts du progrès obligent à maintenant respecter la nature, la question du bonheur se pose au-delà l'accumulation vaine de biens matériels.

Aujourd'hui comme hier, « un monde abondant » est possible.

Mais, aujourd'hui comme hier, « un monde abondant » est possible. Les facteurs de réels progrès restent disponibles : la science, la productivité, l'investissement, les qualifications. Les nouveaux obstacles, énergie, disponibilité des matériaux, sont surmontables. La clé commune est d'accroître les gains de productivité.

Vers une nouvelle abondance ? L'optimisme des auteurs est très utile face au discours pessimiste qui estime que l'humanité est condamnée à entrer dans une phase de décroissance et de frugalité. Le débat n'est pas fermé. Mais le rappel des gigantesques progrès si bénéfiques aux humains faits durant le siècle dernier (la pénicilline a sauvé la vie de 500 millions d'âmes) vient à point pour nous détourner des flagellations et nous dire : un bon progrès pour tous est très possible. L'espérance active est là. ■

chroniques

Hans Lucas via AFP

La connivence mortifère

Les programmes de l'extrême gauche et de l'extrême droite peuvent sembler opposés. Mais leur haine commune de l'Europe est le plus grand danger pour la France face à ses opposants et ennemis.

par **Jacques Attali**

Pendant que quarante (au moins…) candidats, allant des socialistes aux républicains, se disputent les voix de tous les électeurs les plus raisonnables, la France se prépare à vivre un duel au deuxième tour de l'élection présidentielle de 2027 entre le candidat de la France Insoumise (LFI) et celle ou celui du Rassemblement national (RN). On sait d'avance qu'ils entreront tous les deux en campagne nourris de la haine de tous ceux qui ont gouverné la France depuis cinquante ans.

On sait d'avance aussi qu'ils expliqueront (à juste titre) qu'une grande partie des problèmes du pays viennent du manque de compétences, de préparation, de programme, de courage, d'action et de vision à long terme de leurs prédécesseurs. Si l'un des deux l'emporte, et c'est le plus vraisemblable, il ou elle, au vu de leurs programmes, de leurs personnalités, de leurs appuis politiques et de leur caractère, fera preuve du même manque de courage, de la même inaction, de la même incompétence, de la même impréparation, du même manque de vision à long terme que leurs prédécesseurs.

Deux conceptions de la France

Même s'ils habillent cela d'un langage de renouveau, avec tous les mots-valises nécessaires : *« sursaut »*, *« redressement national »*, *« en finir avec les gaspillages »*, *« rétablir la justice sociale »*, *« redonner sa fierté à la France »*. Et même s'ils font l'un et l'autre étalage de programmes, de chiffrages, et d'une liste impressionnante de soutiens et d'experts plus ou moins autoproclamés. La similitude entre ces deux partis extrêmes ne se limite pas à cela. Elle est beaucoup plus profonde. Elle trouve son origine dans ce qui semble en fait les opposer le plus frontalement : leurs conceptions de la France.

Pour le RN, la France est aujourd'hui en grand danger de perdre son identité, envahie par des hordes de musulmans et de noirs, venus d'Afrique et du Moyen-Orient qui organisent le grand remplacement du peuple de France, lui imposant des cultures, des mœurs, des religions, des langues étrangères, y faisant régner un grand banditisme islamiste et un vandalisme généralisé, lui imposant la charia et le voile, et détruisant la laïcité, ciment de la République. On trouve en ce sens mille déclarations de ses dirigeants. Une parmi d'autres de Jordan Bardella : *« Notre pays subit une submersion migratoire insoutenable. Ce qui nous menace, si nous continuons dans cette voie, c'est l'éclatement de la France telle que nous la connaissons. »*

Pour LFI, en sens inverse, c'est une chance que de voir la France retrouver une vitalité démographique, grâce à des étrangers venus de ses anciennes colonies, qui vont la *« créoliser »*, lui donner une énergie nouvelle, lui permettre d'être plus à l'écoute des souffrances des pays du Sud, et en particulier des anciennes colonies françaises, et de la Palestine, nouant ainsi de nouvelles alliances avec les peuples les plus dynamiques du monde. On trouve mille déclarations en ce sens de ses dirigeants. Une parmi d'autres de Jean-Luc Mélenchon : *« Notre France, c'est une France créolisée, mélangée. Une nouvelle France constituée de tous ceux qui veulent vivre ensemble. »*

Antieuropéens, prorusses

Rien, a priori, de plus dissemblable que ces deux points de vue. En réalité, ils se retrouvent sur l'essentiel : pour l'un comme pour l'autre, la France ne doit penser qu'à son identité et à sa souveraineté. Pour l'un comme pour l'autre, le mélange avec les autres peuples européens est inacceptable. Pour l'un comme pour l'autre, le projet européen est diabolique. Pour l'un comme pour l'autre, une souveraineté commune, européenne, inventant à terme même une nationalité continentale, est une horreur. Pour l'un comme pour l'autre, le seul pays européen à peu près fréquentable est notre grand voisin de l'Est, la Russie.

Pour l'un comme pour l'autre, l'avenir de la France doit donc être décidé par les Français seuls, hors de toute influence de pays tiers. Une preuve ? Marine Le Pen, Jordan Bardella et Jean-Luc Mélenchon ont tous les trois dit, mot pour mot : *« Les règles européennes ne peuvent pas s'imposer contre la volonté du peuple français. »*

Or la clé de la survie de la France, face à tous les ennemis qui l'entourent, c'est au contraire le renforcement de l'Union européenne ; et l'application de toutes ses règles, même celles décidées par une majorité de pays européens dont nous ne ferions pas partie, conformément en particulier à l'article 52 de notre constitution, qui affirme la supériorité des traités sur les lois.

Cette haine commune de l'Union européenne (qu'elle soit dissimulée pour l'un dans la recherche d'une purification ethnique identitaire, et pour l'autre dans l'apologie d'une ouverture à tous les vents du Sud) constitue la connivence la plus mortifère qui puisse guetter la France en 2027. Quel que soit celui des deux qui serait alors au pouvoir, il en finira avec la solidarité budgétaire continentale, avec l'intégration industrielle, avec la protection commune à nos frontières, avec la défense commune, avec la politique agricole commune, avec la préférence communautaire dans un très grand nombre de secteurs.

Ce programme, qui leur est commun, est exactement ce dont rêvent nos concurrents, ou ennemis, russes, américains ou chinois. Il faut donc s'attendre à ce que toutes les chancelleries, tous les réseaux sociaux, toutes les officines d'influence de ces trois pays conjuguent tous leurs efforts pour faire élire Monsieur Mélenchon, Madame Le Pen ou Monsieur Bardella. Pour le plus grand malheur de la France.

Ce programme, qui leur est commun, est exactement ce dont rêvent nos concurrents, ou ennemis, russes, américains ou chinois.

Jacques Attali est écrivain et essayiste.

LIBRE ÉCHANGE

« Gadgets budgétaires »

Incapables de gérer correctement les finances publiques, nos dirigeants multiplient les écrans de fumée pour masquer leur impéritie. Il y a un an, en mai 2025, François Bayrou, alors Premier ministre, envisageait de recourir à l'appel au peuple en organisant un référendum sur le projet de loi de finances.

Il déclarait : *« Je pense que la question* [du budget] *est assez grave, assez lourde de conséquences pour l'avenir de la nation, pour qu'elle s'adresse directement aux citoyens. »*

Du pipeau

Aujourd'hui, son successeur a trouvé une autre piste pour fuir ses responsabilités : l'appel aux *« sachants »*. C'est ainsi que le 26 mai dernier, on nous a annoncé que quatre économistes connus et reconnus sont chargés de proposer des scénarios de redressement budgétaire pour début juillet.

Ce délai, l'absence de précédents qui donne une image d'imprécision à la démarche conduisent à penser que l'intention première n'est pas sans rappeler la formule de Clemenceau selon laquelle *« Quand on veut enterrer une décision, on crée une commission »* ! Et puisque certains ont parlé à propos de cette désignation d'un quatuor, terme évoquant naturellement la musique, qu'il nous soit permis de craindre que l'instrument associé à cette initiative soit le pipeau…

Néanmoins, comme il faudra doter l'Etat et la Sécurité sociale d'un budget avant la fin de l'année, et qu'aucune astuce de communication ni aucun acte de diversion ne permettront d'y déroger, le gouvernement va devoir assumer ses responsabilités.

Qu'il se tourne donc sans ambiguïté vers la direction du Budget de Bercy, qui est là depuis 1919 pour préparer les lois de finances, qu'il s'appuie sur la Cour des comptes, qui analyse sans faiblir les finances publiques depuis 1807 ; et surtout qu'il écoute les avis de Philippe Juvin et de Jean-François Husson, les rapporteurs généraux du budget, respectivement à l'Assemblée nationale et au Sénat, car ils sont l'incarnation du décideur ultime en matière budgétaire qui, en démocratie, reste le Parlement.

—La main invisible

La compétitivité de l'Europe, c'est sa stabilité

Ce qui a souvent été considéré comme un manque de dynamisme européen pourrait devenir un atout pour le coût du capital, le financement et l'attractivité de nos entreprises.

par **Natacha Valla**

La stabilité européenne semble devenir un avantage compétitif pour les marchés, dans un monde qui s'ancre petit à petit dans l'incertitude géopolitique, l'endettement élevé et la volatilité des politiques publiques. Et ce qui a souvent été considéré comme un manque de dynamisme européen pourrait bien devenir un atout pour le coût du capital, le financement et l'attractivité de nos entreprises. Preuve en est : les émissions internationales de dette en euros ont atteint des niveaux record en 2025 selon les dernières données de la BCE. Les flux de capitaux vers la zone euro se situent à des niveaux proches des plus hauts observés depuis l'euro. Les émissions d'obligations vertes et durables en euros ont dépassé celles libellées en dollars. Et la valeur que les investisseurs attribuent à la détention d'actifs sûrs européens, le « convenience yield », a fortement augmenté.

Pourquoi un investisseur accepte-t-il une rémunération plus faible pour détenir un actif ? Parce qu'il achète autre chose qu'un rendement : de la liquidité, de la prévisibilité, de la sécurité juridique et institutionnelle. En somme, une forme d'assurance qu'offre notre continent aux investisseurs et aux entreprises.

Pourquoi cette attractivité se confirme-t-elle ? D'abord pour des raisons géopolitiques. Depuis plusieurs années, le risque politique est devenu plus difficile à distinguer du risque économique. Tensions commerciales et « annonces tarifaires » en salve, interrogations sur les institutions ou sur la trajectoire budgétaire américaines ont remis un vieil adage au centre : la valeur d'un actif dépend autant de la prévisibilité de ses flux futurs que de leur niveau. Une croissance plus forte ne compense pas toujours une incertitude plus élevée.

Cette évolution intervient aussi dans un contexte de dette mondiale record. Les travaux de l'OCDE, du FMI et de la BRI montrent que les encours publics et privés restent proches de sommets historiques. Dans un monde plus endetté, la demande pour les actifs les plus sûrs et les plus liquides augmente mécaniquement. La qualité institutionnelle devient alors un facteur de valorisation essentiel.

Une deuxième explication est plus inattendue. L'Europe est certes lente, complexe et fragmentée. Mais ces défauts peuvent devenir des qualités selon les circonstances ! Elle produit rarement des décisions spectaculaires, mais par conséquent pas non plus de ruptures brutalisantes. Une caractéristique valorisée par les marchés !

Lorsque des entreprises américaines choisissent d'émettre massivement de la dette en euros pour financer leurs investissements, notamment dans l'intelligence artificielle, ce choix traduit davantage qu'un simple arbitrage de taux. Il reflète aussi la profondeur croissante des marchés européens et la confiance accordée à leur stabilité.

Le véritable enjeu est entrepreneurial

La troisième explication touche directement à la compétitivité européenne. La compétition mondiale est souvent mesurée à travers les coûts de production, les technologies ou les parts de marché. Mais les entreprises prospèrent aussi dans des environnements où le capital est abondant, stable et peu coûteux.

Le véritable enjeu n'est donc pas monétaire. Il est entrepreneurial : si les investisseurs mondiaux accordent davantage de valeur aux actifs européens, alors le coût du capital des entreprises européennes pourrait bénéficier d'un avantage structurel nouveau. Or l'histoire économique montre qu'un écart, même modeste, dans le coût du financement finit par produire des écarts considérables en matière d'investissement, d'innovation et de croissance. Les Européens ont longtemps considéré la stabilité comme une contrainte. Peut-être est-il temps de la considérer comme un actif stratégique. Dans un monde où l'incertitude devient abondante, la rareté pourrait bien changer de camp.

Natacha Valla est économiste, doyenne de l'Ecole du management et de l'innovation à Sciences Po.

débats

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

L'IA peut-elle tenir ses promesses ?

Quand l'incertitude s'introduit en Bourse

par **Georges Nahon**

L'année 2026 sera celle de la grande vague d'introductions en Bourse (IPO) dans l'IA. OpenAI, Anthropic, et l'IA de Elon Musk autour de SpaceX sont très attendus sur les marchés financiers, à des valorisations sans précédent. Avec 25,6 milliards de dollars levés en 2019, Aramco signait alors la plus grande IPO de l'ère pétrolière. Aujourd'hui, les Big IA pourraient générer les plus grandes IPO de l'économie computationnelle. Le pétrole dominait le XXe siècle, la puissance de calcul pourrait dominer le XXIe.

Mais derrière l'enthousiasme il y a une réalité plus complexe : certaines de ces IPO pourraient être retardées, revues à la baisse ou, si elles ont lieu, transformer la façon dont les marchés évaluent les entreprises technologiques.

Les chiffres récents sont encourageants. Anthropic annonce son premier bénéfice opérationnel de 559 millions de dollars au deuxième trimestre 2026, avec un chiffre d'affaires en hausse de 130 % à 10,9 milliards de dollars, contre 4,8 milliards au premier trimestre 2026. Ce qui va porter sa valorisation à 900 milliards de dollars contre 852 milliards de dollars pour OpenAI qui ne serait pas rentable avant 2030.

Deux effets opposés pour les petites entreprises d'IA

Les petites entreprises d'IA pourraient subir deux effets opposés de ces IPO. Côté positif : « *Une marée montante soulève tous les bateaux* » comme disait Warren Buffett. Le succès en Bourse des leaders de l'IA peut créer un enthousiasme général. Des acteurs comme les entreprises d'infrastructure IA, de robotique, d'outillage pour les grands modèles de langage ou de logiciels d'entreprise pourraient en bénéficier. L'enthousiasme récent autour des IPO liées aux équipements pour l'IA suggère que les investisseurs restent avides d'exposition au secteur de l'IA.

Côté négatif : un vide majeur de liquidités. Les trois Big IA pourraient absorber une telle quantité de capitaux que les autres acteurs d'IA auraient du mal à émerger. L'IPO « *surnaturelle* » de SpaceX en raison de son échelle risque d'asphyxier le marché des IPO particulièrement en Europe.

Vers une oligarchie computationnelle ?

Après ces levées de centaines de milliards, les IPO suivantes obtiendraient des valorisations plus faibles, les investisseurs pourraient devenir plus sélectifs.

Les trois cavaliers de l'IA-pocalypse redoutée pourraient-ils nuire au reste de l'écosystème ? Un scénario de type « *le gagnant prend presque tout* » est tout à fait plausible. Ces leaders pourraient utiliser les capitaux publics pour acquérir des start-up, verrouiller l'accès aux capacités de calcul dominer la distribution, construire des écosystèmes propriétaires. Les plus petites entreprises deviendraient alors des fournisseurs plutôt que des géants indépendants.

Les trois cavaliers de l'IA-pocalypse redoutée pourraient-ils nuire au reste de l'écosystème ?

L'IA évoluera-t-elle comme Internet (de nombreux gagnants) ou comme les plateformes cloud et mobiles (quelques gagnants ultradominants) ? Le soutien massif de Microsoft à OpenAI et d'Amazon/Google à Anthropic renforce et légitime davantage leurs positions déjà considérables.

Mais ces mêmes relations soulèvent des questions sur la qualité réelle des revenus, le niveau de dépendance, et sur le fait qu'une partie de la « *croissance* » pourrait être alimentée par des accords « *circulaires incestueux* » liés au cloud, à la distribution ou à des relations entre partenaires, plutôt que par une demande large et organique du marché.

La question sera de savoir si ces alliances renforcent la solidité du modèle économique ou si elles créent une dépendance excessive à quelques acteurs dominants. Une entreprise est-elle forte parce qu'elle a de puissants partenaires ou fragile parce qu'elle ne peut plus vivre sans eux ? Ces IPO promettent de démocratiser l'accès à l'IA en ouvrant le capital au grand public. Elles risquent aussi de consacrer une oligarchie computationnelle dont les marchés publics deviendront, malgré eux, les garants, et les otages. Nous verrons vite si c'est une révolution financière ou une bombe à retardement.

Georges Nahon est ancien DG d'Orange Silicon Valley à San Francisco, analyste des technologies

LLM : l'exubérance financière comme rempart

par **Rémi Bourgeot**

La vigueur du rebond porté par les valeurs liées à l'IA, depuis l'amorce de désescalade au Moyen-Orient, ne suffit pas à balayer les inquiétudes sur le cycle d'investissement. Cette exubérance soulève des questions de durabilité, sur fond de course à l'introduction en Bourse des fournisseurs de grands modèles de langage (LLM) et de financements circulaires. Le poids du secteur dans les indices boursiers entretient une dynamique réflexive : plus le secteur croît, plus il capte les vagues de liquidités et croît encore plus en retour…

Dans cette optique, les marchés considèrent comme épisodiques les risques matériels sur les intrants indispensables à la production de puces. Les solides résultats des entreprises du cloud et des semi-conducteurs soutiennent un mode de financement qui suppose une expansion stratosphérique des LLM, minimisant la question du modèle économique et de la tarification à l'ère de l'IA agentique.

Flux de capitaux circulaires

En 2026, les projections d'investissements de Nvidia, Alphabet, Apple, Microsoft et Amazon dans les infrastructures « hyperscale » sont comprises entre 600 et 725 milliards de dollars. Nvidia occupe une position centrale à la fois comme fournisseur dominant de cartes graphiques et comme acteur des investissements. Cette position renforce une boucle entre les investissements, la demande en capacité de calcul et les capacités de production.

Microsoft a investi 13 milliards de dollars dans OpenAI, dont les charges de calcul reposent largement sur Azure, ce qui renforce à son tour les revenus de Microsoft. Google a investi plusieurs milliards dans Anthropic, qui s'est parallèlement engagé dans des contrats d'infrastructure cloud massifs, répartis entre Google et Amazon. Amazon a lui-même investi environ 8 milliards dans Anthropic.

Les limites liées à la résilience financière et industrielle risquent d'imposer un difficile réveil.

Les mécanismes de « subvention » entretiennent la croissance, mais brouillent la frontière entre demande et flux de capitaux. Les modèles de tarification à l'usage (par token) introduisent toutefois une incertitude sur la transformation de cette croissance en revenus durables. Parallèlement, l'obsolescence rapide des infrastructures ajoute une autre fragilité. Les centres de données actuels pourraient perdre en compétitivité sur les charges de calcul avancées en moins de trois ans.

Contraintes matérielles

À mesure que les grandes entreprises liées à l'IA voient leur valorisation progresser, leur poids dans les grands indices augmente automatiquement, attirant davantage de flux d'investissement passifs. Les « Magnificent Seven » représentent désormais entre 30 et 45 % de la capitalisation du S&P 500, tandis que la valorisation boursière de Nvidia a dépassé les 5.000 milliards de dollars.

Dans le même temps, le risque matériel se fait sentir. L'IA de pointe dépend d'une croissance massive de la consommation électrique, de la fabrication de semi-conducteurs, des systèmes de refroidissement et des centres de données. La production de semi-conducteurs repose elle-même sur des chaînes complexes mobilisant du GNL, de l'hélium, des gaz spécialisés, du cuivre et un approvisionnement électrique stable.

Il ne s'agit pas de mettre en doute le tournant de l'IA mais la façon dont les marchés financiers valorisent sa croissance comme illimitée sous sa forme actuelle, tout en sous-estimant les contraintes physiques, financières, industrielles et géopolitiques. Les LLM s'intègrent naturellement dans l'architecture financière parce qu'ils se déploient efficacement sur le cloud et les modèles économiques (partiels) par abonnement, au contraire de l'IA physique.

L'exubérance actuelle évoque l'hypothèse d'instabilité de Minsky, selon laquelle les longues périodes de stabilité encouragent une prise de risque croissante. Les limites liées à la résilience financière et industrielle risquent d'imposer un difficile réveil, par exemple au gré de prises de gain après une vague d'introductions en Bourse.

Rémi Bourgeot est économiste et ingénieur, auteur du site epistelem.org, chercheur associé à l'IRIS.

Le travail humain, un festin de 60.000 milliards de dollars pour l'IA

par **Pierre-Eric Leibovici**

Marc Andreessen, avec sa formule célèbre, « *software is eating the world* » a eu raison en 2011 : le logiciel a effectivement dévoré le monde. Quinze ans plus tard, le SaaS (software as a service) a numérisé nos processus, créant un marché colossal d'un trillion de dollars. En comparaison, l'intelligence artificielle s'attaque à un gâteau 60 fois plus gros : la recomposition du PIB mondial du travail humain, soit près de 60.000 milliards de dollars.

La différence entre SaaS et IA n'est pas une mise à jour technique, c'est un changement de paradigme. Le SaaS était un outil, une prothèse. Vous achetiez un CRM pour mieux suivre vos prospects, mais c'était vous qui deviez conclure la vente. L'IA renverse la table : elle ne vend plus un outil, elle vend le résultat.

Un contrat validé, un ticket client résolu, une campagne générée. Le SaaS disait : « *voici comment travailler mieux* » ; *l'IA dit* : « *voici le travail fait* ». Nous passons brutalement de l'ère du logiciel-outil à celle du logiciel-ouvrier. Dans un futur proche, de nombreuses fonctions manuelles vont également muter avec la physical AI avec pour conséquence de réaliser des tâches de manière autonome.

Ce basculement opérationnel condamne, par ricochet, le modèle économique du Saas du prix par utilisateur. Le SaaS était devenu une rente sur les effectifs : plus une entreprise recrutait, plus elle payait les éditeurs de logiciel. C'était un revenu indexé sur la croissance des équipes. L'IA rend cette logique inadaptée. Si un agent autonome accomplit demain le travail de plusieurs analystes, la facturation à la licence utilisateur s'effondre. La valeur migre de l'outil vers l'acte. Demain, on facturera à la tâche, au dossier, au résultat qui dépend de sa complexité et donc de l'utilisation de tokens.

Ce n'est plus le budget « Software » qui est capturé par les géants de la tech, c'est une fraction de la masse salariale qui se transforme en investissement technologique. C'est une déflation massive pour les coûts de fonctionnement, mais un séisme pour les éditeurs qui vont devoir réinventer leur modèle de rente.

Face à cette mutation, l'humain ne disparaît pas, il change de poste de commandement. Son rôle bascule de la production directe vers l'orchestration et le jugement. Le développeur ne produit plus de code au kilomètre, il valide son architecture technique, particulièrement liée à la data. Le juriste ne rédige plus les clauses de routine, il tranche les risques complexes. Le travail humain se retranche désormais derrière ce que la machine ne sait pas simuler : l'intuition stratégique, la gestion de l'ambiguïté, l'éthique et, surtout, la responsabilité. On peut déléguer la production à l'IA, jamais les conséquences. L'entreprise de demain sera capable de croître sans embaucher de manière proportionnelle, brisant le lien organique entre chiffre d'affaires et masse salariale. Une équipe de dix aura demain la force de frappe d'une organisation de cent.

Notre atout réside dans notre expertise historique des secteurs complexes : santé, industrie, droit, énergie, banque.

Pour l'Europe, ce choc de productivité est une épreuve de vérité. Si nous avons perdu la bataille des plateformes SaaS grand public face aux mastodontes américains, la guerre de l'IA « verticale » et spécialisée ne fait que commencer. Notre atout réside dans notre expertise historique des secteurs complexes : santé, industrie, droit, énergie, banque.

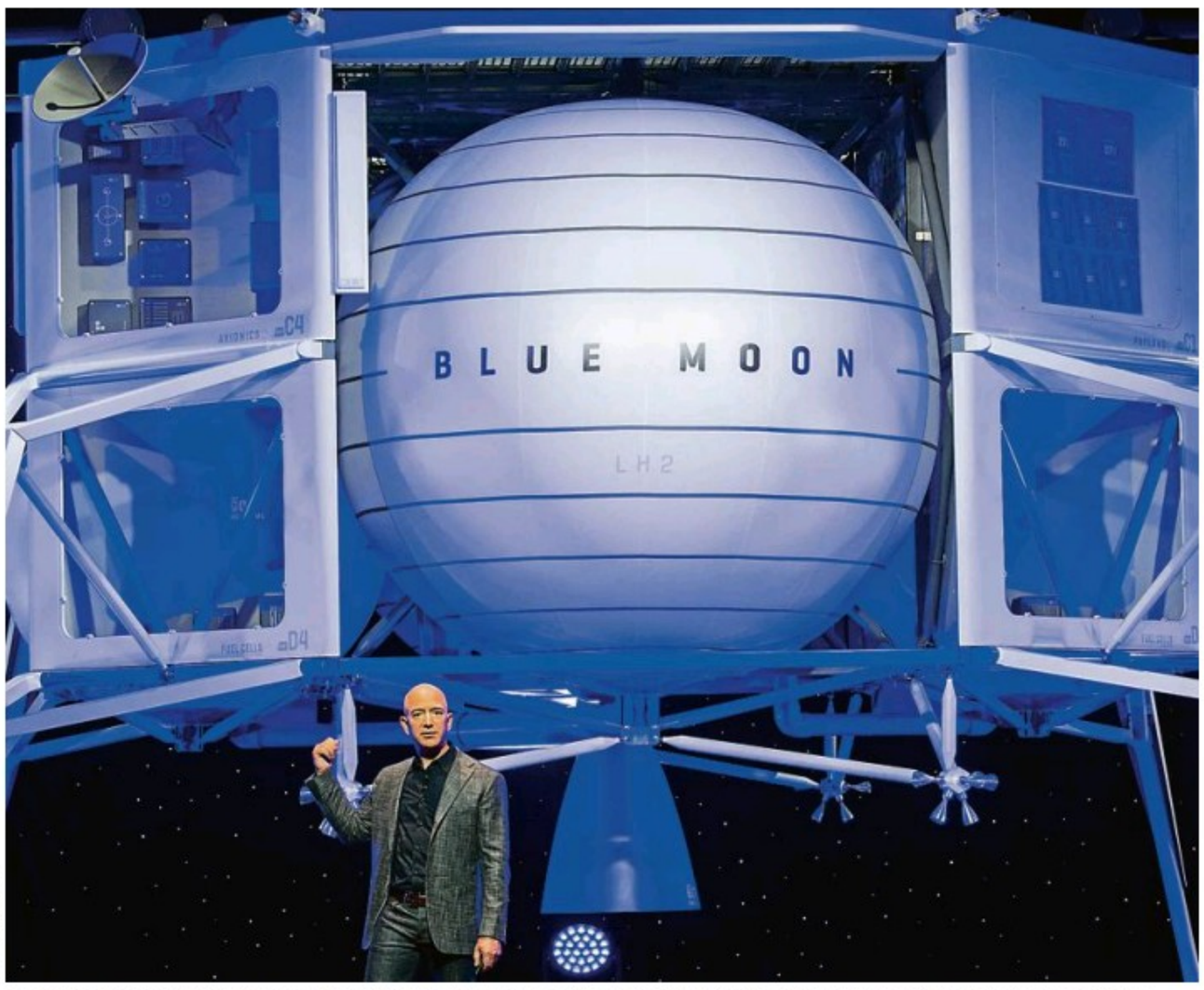
L'enjeu souverain n'est pas de construire des modèles généralistes pour concurrencer frontalement les géants californiens, mais d'infuser l'IA au cœur de nos métiers d'excellence. Si nous ne construisons pas nos propres agents décisionnels, nous importerons une intelligence étrangère pour piloter nos fonctions vitales.

Le logiciel nous a appris à digitaliser nos processus. L'IA nous force à déléguer notre intelligence comme elle nous aide à l'amplifier. Ce n'est pas une simple mise à jour, c'est une réinvention de notre contrat économique.

Pierre-Eric Leibovici est le cofondateur du fonds de capital-risque Daphni.

essais

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



Saul Loeb / AFP

Le PDG d'Amazon, Jeff Bezos, lors de la présentation du véhicule lunaire Blue Moon, à Washington, en 2019.

Christian Davenport raconte comment Musk et Bezos, deux hommes aux egos sans limite, s'affrontent pour la conquête des trésors du New Space, avec la Nasa comme sponsor et arbitre.

Ces deux milliardaires qui veulent la Lune

LIVRES

Par **Christine Kerdellant**

Les Prédateurs de l'espace
de Christian Davenport. Editions Buchet-Chastel, 480 pages, 25 euros.

Si les « sept magnifiques » ont chacun leur monopole, il est un secteur où deux d'entre eux sont en concurrence frontale : l'espace. Jeff Bezos et Elon Musk s'affrontent sur le lancement des satellites et sur les missions spatiales pour la Nasa. C'est ce duel féroce, longtemps ultra-dominé par SpaceX (Musk) mais dans lequel Blue Origin (Bezos) revient à toute vitesse, que raconte Christian Davenport, journaliste au « Washington Post » et familier de la « zone des 6 km » – celle où l'on installe les VIP pour assister aux décollages en toute sécurité. Ce duel a pour enjeu le maintien de la suprématie américaine dans l'espace. Tous ceux qui étaient nés en 1969 savent où ils se trouvaient le 21 juillet, quand Neil Armstrong a fait sur la Lune ce *« petit pas pour l'homme, un grand pas pour l'humanité »*.

Ceux qui sont nés plus tard, s'ils sont américains, savent où ils étaient le 28 janvier 1986, quand la navette Challenger a explosé avec ses astronautes.

Ce fut la fin des ambitions des Etats-Unis dans le spatial, et la Nasa abandonna Apollo, ce *« programme du XXIe siècle né au milieu du XXe siècle »*, devenant une *« bureaucratie fatiguée et hypertrophiée »*, selon Davenport… et laissant la Chine monter en puissance. Pékin a réussi quatre alunissages non habités, elle en prévoit un habité avant 2030, et elle a posé un rover sur Mars.

Les secrets de Pékin

« Compte tenu de la manière de procéder du régime chinois, qui avance masqué, il est possible que Pékin lance en secret un équipage vers la Lune, pour révéler ensuite des images soigneusement sélectionnées de ses taïkonautes à la surface de notre satellite, et surprendre le monde entier », prédit l'auteur. Il ne s'agit pas de soft power : cette course vers d'autres planètes et leurs réserves naturelles est un élément essentiel de la sécurité nationale et du développement économique des superpuissances. Il faut vite *« construire les infrastructures, l'exploitation minière, les transports, la production d'énergie et la fabrication dans l'espace »*.

Les deux hommes qui incarnent la résurrection des ambitions américaines ont grandi avec des rêves de science-fiction plein la tête. Les astronautes étaient les héros de Bezos ; il a même fait, grimé, une apparition en extraterrestre dans « Star Trek Beyond » en 2016. Quant à Musk, tout aussi imprégné de science-fiction, il ne cesse de dire qu'il est un extraterrestre. Il est vrai qu'il pense « autrement », comme lorsqu'il voit une évidence dans la fusée réutilisable : *« Sinon, c'est comme si on devait jeter l'avion après chaque vol. »* Ou lorsqu'il veut accélérer le rythme des décollages de fusées : *« C'est sa montre qu'il faut consulter, pas un calendrier. »* Il travaille « autrement », aussi, se contentant d'un box au milieu des ingénieurs.

La course entre Musk et Bezos a longtemps été considérée comme celle du lièvre et de la tortue. *« Toutefois, nous avions omis de prendre en compte un élément : Musk ne se laisse pas surprendre pendant sa sieste. Il ne fait jamais de sieste. Il dort à peine. »* Mais le jour où Bezos a quitté Amazon pour se consacrer à Blue Origin, la tortue a mis le turbo. Un turbo qui devrait être ralenti par l'explosion de sa fusée New Glenn, partie prenante du programme lunaire de la Nasa. Bezos veut faire vivre les humains dans des « capsules O'Neil », des bulles transparentes recréant, en apesanteur, des villes ou des campagnes, et Musk a déjà écrit les statuts de la colonisation de Mars. Mais l'un et l'autre ont besoin d'étapes : la Lune est l'objectif idéal, car elle possède de l'eau, donc de l'hydrogène et de l'oxygène utilisables comme carburants pour les fusées. C'est une station-service sur l'autoroute du système solaire. Surtout, cette étape est financée par la Nasa !

Davenport raconte le choc des cultures entre les jeunes ingénieurs de SpaceX et les astronautes de la Nasa, ces « dinosaures ». Ainsi, ces pilotes chevronnés ont vécu comme une véritable castration l'absence de manche (remplacé par des écrans tactiles) dans la capsule Dragon de SpaceX. Habitués à piloter avec un manche, ils ne réussissaient pas, lors des premiers entraînements, à s'arrimer à la station spatiale internationale. On imagine l'humiliation lorsqu'un des fils de Musk s'assit devant le simulateur et réussit l'amarrage du premier coup… Même si l'Europe aura son astronaute sur la Lune, Davenport souligne la cruelle absence de notre continent dans la course. *« L'Europe doit maintenant prouver qu'elle possède toujours cette force inscrite dans son histoire qui lui permet de se surpasser et de dépasser les frontières existantes. »*

Le récit s'arrête début 2025, donc avant la nomination rocambolesque, à la tête de la Nasa, de Jared Isaacman, milliardaire, ami de Musk et astronaute de SpaceX lors de la mission Polaris Dawn. Isaacman avait été choisi par Trump, mais sa nomination a été suspendue quand le président et Musk se sont fâchés ; il n'a été nommé que fin 2025, après la réconciliation. C'est ce même Isaacman qui va devoir arbitrer, pour l'alunissage des astronautes en 2028, entre le système Starship HLS de Musk et le Blue Moon de Bezos. Le feuilleton – pardon, la série – ne fait que commencer. ■

Dessin Maïlys Glaize pour « Les Echos »

BONNES FEUILLES

Par **Julien Damon**

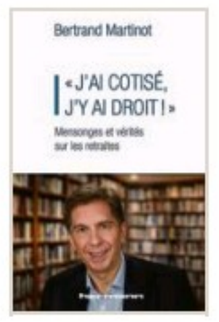
Retraites : arrêter de se mentir

Traitant des réalités problématiques du système de retraite, un livre combatif énonce des vérités préoccupantes, dénonce les fausses bonnes idées et formule des recommandations.

Orfèvre de la protection sociale et du monde du travail, Bertrand Martinot propose un essai didactique et vif sur le thème brûlant des retraites. Pédagogique, l'ancien conseiller social de l'Élysée se penche sur des affirmations récurrentes, plus ou moins infondées, et remet, en quelque sorte, l'église des pensions au milieu du village des finances publiques. En économiste et non en moralisateur de plateau, il s'appuie sur les notions les plus fondamentales (cotisation, rendement, déficit, etc.) pour livrer un panorama synthétique des débats techniques et de la situation réelle. Les potions du docteur Martinot : davantage de travail et davantage d'épargne, une « capitalisation pour tous » (avec étude approfondie pour la période de transition), une place ajustée des partenaires sociaux dans le pilotage du système (singulièrement dans le pilotage du nouveau pilier par capitalisation), des branches professionnelles responsabilisées pour ce qui a trait à la pénibilité et à la santé au travail.

Avec un art certain de la formule, il reprend l'image des autruches qui, face au danger, mettent leur tête dans le sable, ajoutant qu'il n'est « peut-être pas indispensable de leur fournir le sable… ». Il faut lire ses développements, ne serait-ce que pour l'uchronie d'un François Mitterrand qui, en 1981, aurait décidé de ne pas réaliser sa promesse de départ à 60 ans et, mieux, aurait confié à Warren Buffet la mission de lancer un fonds géant de capitalisation. La fable est belle et en dit long, à sa manière, sur nos échecs.

LA RÉALITÉ *« Alors que les Français assimilent volontiers leurs cotisations à une sorte d'épargne donnant "droit à" pension, notre système fonctionne – et fonctionnera de plus en plus – en pratique comme une assurance dont les primes sont certaines et le retour financier hautement hypothétique. »*



J'ai cotisé, j'y ai droit ! Mensonges et vérités sur les retraites,
Bertrand Martinot, Hermann, 158 pages, 14 euros.

LA RÉALITÉ (BIS) *« La question des retraites est bien au centre du séisme qui menace l'ensemble de nos finances publiques. »*

UNE VOIE *« Une dizaine de pays de l'OCDE ont fait le choix de la simplicité en indexant l'évolution de l'âge légal sur celle de l'espérance de vie. La plupart ont adopté une règle claire, progressive et compréhensible pour tous du type "2/3-1/3", qui consiste à relever l'âge légal de deux ans pour trois années d'espérance de vie gagnée. »*

CAPITALISATION *« La question n'est pas de savoir si la capitalisation se développera ou pas, mais selon quelles modalités elle se mettra en place. Nous avons le choix entre une capitalisation sauvage, du chacun pour soi, accroissant les inégalités patrimoniales, et une capitalisation pour tous, obligatoire, qui serait en quelque sorte une forme modernisée de la vision gaulliste de l'association entre le travail et le capital. »* ■

En librairie

IA : l'heure du choix de civilisation

Le Péril IA : devenir des machines ou rester vivants ?
De Gilles Babinet, éditions Le Passeur, 175 pages, 17 euros

Que restera-t-il à l'Homme après l'IA ? La question s'est propagée chez les économistes moins vite que l'intelligence artificielle n'a dépassé les prédictions à effectuer des tâches humaines. Au point qu'une autre interrogation, bien plus existentielle, se répand encore plus rapidement : que restera-t-il de l'Homme après l'IA ? Gilles Babinet, à la fois acteur, observateur et indispensable pédagogue de la « tech », la dissèque aux scalpels de tous les corpus de pensées possibles, de Karl Max à Deleuze. Pour en tirer un diagnostic sombre.

Concentration des richesses et du pouvoir

L'IA, explique l'entrepreneur et ancien coprésident du Conseil national du numérique, menace de rompre l'équilibre historique entre travail, capital et démocratie que l'on pensait éternel. L'Europe ne peut donc plus laisser la destinée de l'humanité aux mains d'une alliance de circonstance entre une petite élite américaine de « neuroatypiques » de la Silicon Valley et un populisme politique visant à dynamiter les démocraties par le chaos.

Certes, personne ne sait vraiment si une intelligence artificielle « générale » qui surpasserait l'humain verra le jour ou pas. L'actuel président de Café IA, une mission de « médiation populaire » en France sur la technologie, rappelle d'ailleurs qu'aucun spécialiste sérieux du sujet n'ose se projeter au-delà de six mois. Néanmoins, si l'évolution de l'IA, et ses dangers, ne sont pas certains, c'est maintenant que se décide le type d'IA avec laquelle nous voulons vivre. Un choix civilisationnel.

L'enjeu n'est pas tant la disparition du travail que la concentration des richesses et du pouvoir entre les mains d'une minorité d'idéologues de « l'accélérationnisme » qui ferait basculer les systèmes politiques occidentaux dans des régimes transhumanistes autoritaires. Cette assimilation à la machine serait sans retour, alerte le chroniqueur des « Echos » qui lui préfère sans conteste l'individu lent, inefficace, contemplatif, enraciné dans un monde symbolique incompris de l'IA. De l'Homme, il pourra rester beaucoup, s'il n'y renonce pas lui-même. **—*Laurent Flallo***

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

culture

Le ténor Amitai Pati (Belmonte) et la soprano Jessica Pratt (Konstanze), deux pièces maîtresses d'une distribution de haut vol. *Photo Vincent Pontet*

« L'Enlèvement au sérail » : un Mozart sans turban aux Champs-Elysées

OPÉRA

Au Théâtre des Champs-Elysées, Florent Siaud propose une lecture contemporaine, habile et claire du génial opéra de Mozart, « L'Enlèvement au sérail ». Une distribution judicieusement élaborée et bien chantante peut compter sur la direction fluide de Laurence Equilbey et sur les couleurs de son Insula orchestra.

Philippe Venturini

Oubliés les turbans, les cimeterres et les palmiers ! Ignorées les turqueries bariolées du XVIIIe siècle ! L'Orient que présentent le Théâtre des Champs-Elysées et Florent Siaud est celui de la télévision et d'Internet. N'étaient quelques rares détails vestimentaires et l'allusion manifeste du décor au Mucem et au Louvre Abu Dhabi, rien ne permet de distinguer les Orientaux des Occidentaux. Le sérail que cherchent à fuir les deux couples d'Occidentaux relève autant de la construction mentale et psychique que de la forteresse gouvernée par un affreux barbare.

Cela dit, le pacha Selim, malgré son geste de clémence final, n'apparaît pas comme un de ces despotes éclairés que chérissait le siècle des Lumières. Est-il un as de la « stratégie politique », comme le suggère Florent Siaud ? Un « manipulateur » ou un « gourou », comme le présente Laurence Equilbey ? C'est en tout cas un tyran qui charge Osmin, son homme de main et le gardien des lieux, de choisir, comme du bétail, les femmes qu'il va soumettre.

Présenté en costumes contemporains et circonscrit dans un espace unique, cet « Enlèvement au sérail » demeure parfaitement compréhensible (le sort réservé à Osmin laisse cependant perplexe) et conserve son originalité, son art de mêler la comédie et le drame, le rire et l'émotion, dans une partition d'une inventivité folle.

Ce Mozart de 25 ans est déjà le grand Mozart des opéras à venir, tels « Les Noces de Figaro » ou « La Flûte enchantée ». Il sait admirablement caractériser ses personnages, confiant au couple de nobles, Belmonte et Konstanze, des airs raffinés et développés, aux deux valets, Pedrillo et Blonde, des musiques plus courtes et plus spontanées, et à Osmin une brutalité à la fois comique et inquiétante.

La mise en scène, par les attitudes et les habits, en tient parfaitement compte. Pour cette nouvelle production, les dialogues, en allemand, ont été concentrés, « *mais en gommant les propos qui se moquent des Turcs* », comme l'indique Laurence Equilbey, sans négliger, bien sûr, « *le thème de l'enfermement, de l'oppression* ».

Clarté

Clair dans son dispositif scénique, ce spectacle l'est aussi dans sa réalisation musicale et la distribution des rôles. Malgré quelques tensions et accents en force (le trac d'un soir de première ?), la soprano australienne Jessica Pratt offre à Konstanze non seulement une belle ligne de chant mais aussi une composition psychologique complexe et contrastée, ballottée entre son amour fidèle pour Belmonte et le refus déterminé de céder aux menaces de Selim.

Sous ses airs d'amoureux transis, le pacha, rôle exclusivement parlé, cache une autorité féroce, comme le révèle superbement l'acteur allemand Uli Krach. Belmonte, en revanche, n'est que miel et tendresse, lové dans la voix du ténor Amitai Pati (aigu parfois crispé, tout de même) qui construit un vrai personnage.

On admire la décontraction, l'aisance, la malice et la santé vocale du ténor américain Brenton Ryan et de la soprano Manon Lamaison dans le couple Pedrillo et Blonde. Et on frémit face à l'Osmin d'Ante Jerkunica, vraie terreur et basse profonde, plus que brute épaisse de carnaval.

Dans la fosse, Laurence Equilbey, à la tête d'Insula orchestra et de ses instruments de l'époque de Mozart, apporte l'énergie nécessaire mais aussi la fluidité indispensable à un Mozart qui change sans cesse d'humeur. Finement nuancée, jamais crispée, toujours éloquente et colorée, sa direction restera une des grandes réussites musicales de cette production. Même sans turban.

L'Enlèvement au sérail
de Wolfgang Amadeus Mozart. Direction : Laurence Equilbey. Mise en scène : Florent Siaud. Paris, Théâtre des Champs-Elysées jusqu'au 12 juin. 2 h 45 entracte compris.

SÉRIE AMÉRICAINE

« Cape Fear », un thriller clinquant sur Apple TV

Remake des « Nerfs à vif », produit par Scorsese lui-même et Steven Spielberg, « Cape Fear » raconte la descente aux enfers d'une famille torturée par un meurtrier cherchant à se venger. Frissons garantis.

Léa Colombo

Dans la moiteur de la nuit, tout apparaît menaçant. La piscine verdâtre des Bowden, le bruit strident de leur alarme, les ombres… On a l'impression que cette famille parfaite sous toutes les coutures – composée d'Anna, une avocate militant pour la libération d'innocents (Amy Adams), de Tom, procureur, et de leurs deux enfants – est observée. Et c'est le cas : Max Cady, un meurtrier fraîchement libéré rôde ; après dix-sept ans passés en prison, il veut se venger de celle qu'il tient pour responsable de son incarcération.

A partir d'un tel scénario, « Cape Fear », remake du film de 1991 de Martin Scorsese, lui-même adapté d'un roman de John D. MacDonald, ne fait pas dans la dentelle : zooms incessants, musique anxiogène, passage au noir et blanc puis au négatif… Tout alimente la paranoïa.

Javier Bardem campe un véritable monstre, terrifiant et dérangé. Une performance qui gagne en force face à celle d'Amy Adams qui perd vite le contrôle de la situation. Le reste du casting gravite autour de ce duo sans jamais parfaitement réussir à innerver le récit, à l'instar des deux adolescents de la famille, incarnés par Lily Collias et Joe Anders, bousculés par les angoisses de leur génération (sexe, pornographie, réseaux sociaux) qui se retrouvent pris dans les mailles du tueur.

Tutoyant le kitsch, la série d'Apple TV, archétypale et riche en rebondissements, prend un malin plaisir à mettre en scène avec fracas un grand vilain et la chute d'une famille qui jusqu'à présent pouvait se réfugier derrière ses faux-semblants.

Claustrophobique et saturé en couleurs hypnotiques, le programme produit par Scorsese et Spielberg, joue l'efficacité maximum en alliant thriller et horreur. On regrette simplement que l'unique voie empruntée soit celle d'un sensationnalisme exacerbé. Avec dix épisodes à regarder, cela promet de longues heures à se faire peur.

Cape Fear
Créée par Nick Antosca d'après le roman de John D. MacDonald. Avec Javier Bardem et Amy Adams. 10 épisodes dès le 5 juin.

Tennis : la littérature prise à revers

RÉCITS

Dans « Revers », Daniel Arsand s'attache au parcours de l'oublié Bill Tilden, champion des courts des années 1920 et 1930. Dans « Du revers », Luis Torres de la Osa propose une célébration du tennis où il est question de littérature, de mélancolie et de la beauté du geste. A lire avant la finale de Roland-Garros.

Alexandre Fillon

Tennis et littérature font bon ménage. Deux écrivains et deux livres très différents, malgré leur titre très proche, le prouvent. « Revers », le récit de Daniel Arsand, ramène à la lumière celui qui fut le plus grand joueur de son temps. Champion au palmarès inouï dans les années 1920 et 1930, Bill Tilden est ici saisi à Los Angeles en juin 1953. Surnommé « Big Bill » ou « Cannonball » grâce à un revers longtemps insurpassable et à la vitesse de son service, Bill Tilden est alors bien loin du temps où il enflammait le monde entier.

Notre homme a connu des défaites et des accidents, des procès et des condamnations. Entraîner l'équipe allemande sous le IIIe Reich lui a finalement moins coûté que son attirance pour les adolescents… « Revers » accompagne la dernière ligne droite de ce fils d'un riche businessman de Philadelphie. A soixante ans, Tilden habite un petit deux-pièces, roule dans une Packard Clipper rouge rafistolée, donne encore quelques leçons dans la villa mise à sa disposition par Charlie Chaplin et s'invite à dîner chez les amis fortunés qui ne l'ont pas mis au ban. Sous la plume sensible et tendue de Daniel Arsand, il renaît sous la forme d'un personnage blessé qui semble sorti d'un roman de Christopher Isherwood.

Luis Torres de la Osa, lui, a été un espoir du tennis valencien avant de changer de voie et de devenir ingénieur. A l'approche de la quarantaine, l'Espagnol a entrepris la rédaction d'un livre incroyable. « Du revers », sous-titré « Quand le tennis devient littérature, mélancolie et beauté du geste », tient à la fois de l'essai, du récit et de l'autobiographie. Porté par une belle énergie, un sens évident de l'aphorisme et de la métaphore, Luis Torres de la Osa parvient à parler ici de Jimmy Connors, de Vladimir Nabokov, de Gabriela Sabatini et des nocturnes de Chopin. De la supériorité du revers à une main sur celui à deux mains sur le plan esthétique et de la profonde poésie des lobs ! « *Le tennis n'est que pur jeu, la beauté éphémère comme ces soirées d'été sur lesquelles nos vies glissent doucement, vers le néant* », écrit-il notamment.

En avançant que la véritable nature du tennis, ce « *voluptueux exercice de volonté* », est avant tout un combat intérieur, « *un effort pour maîtriser son propre comportement, maintenir le désir de lutte, rester fidèle à la résolution initiale de gagner chaque point, chaque jeu, chaque set, chaque partie* ». Deux livres vivement recommandés à qui aime le tennis et la littérature.

Revers
de Daniel Arsand. Actes Sud, 176 p., 19 euros.
Du revers
de Luis Torres de la Osa, traduit de l'espagnol par Delphine Valentin. Métailié, 301 p., 21 euros.

le grand entretien

avec **Jamie Dimon**

Président-directeur général de JP Morgan

Le patron de JP Morgan salue les efforts de la France pour attirer les investissements, mais alerte sur la montée des dettes publiques en Europe, un risque majeur pour l'économie.

Nathan Laine / Bloomberg

« N'attendez pas une catastrophe pour réformer l'Europe »

Propos recueillis par ***Christophe Jakubyszyn, Ingrid Feuerstein*** *et* ***Sharon Wajsbrot***

Le contexte politique mouvementé en France pourrait-il vous conduire à revoir vos investissements à Paris ?
Absolument pas. Nous avons mis en place une nouvelle équipe de direction en France sous la responsabilité de Thierry Sancier et nous investissons dans de nouveaux locaux place du Marché-Saint-Honoré, à Paris, pour nos 1.000 salariés. Nous sommes ici depuis plus de cent cinquante ans, nous investissons sur le long terme. Vous ne pouvez pas simplement rentrer et sortir parce que quelque chose vous inquiète à court terme.

Vous avez dit que vous pourriez revenir sur votre investissement à Canary Wharf, à Londres, en cas de revirement de majorité au Royaume-Uni…
Le Royaume-Uni est dans une situation particulière. Les taxes y ont beaucoup augmenté, et les banques paient des taxes que les autres secteurs n'ont pas. Le plus important, c'est qu'un pays ait une politique économique stable et cohérente dans le temps, car les volte-faces sont néfastes pour la croissance.

Vous venez de rencontrer le président Emmanuel Macron. Quel message avez-vous souhaité lui faire passer ?
Pour commencer, je trouve que vous avez un président exceptionnel. Je sais que la politique, c'est difficile, ce n'est pas ce dont je parle. Il est intelligent, il s'est entouré des bonnes personnes, et il a fait la plupart de ce qu'il avait dit dans un contexte très difficile. Au moment du Brexit, lorsque nous avons commencé à réfléchir à l'endroit où nous pouvions placer nos opérations européennes, Paris n'était même pas sur la liste. La France nous a envoyé Christian Noyer [membre du Haut Conseil des finances publiques et ancien gouverneur de la Banque de France, NDLR], qui a su nous convaincre des avantages de Paris. La France attire désormais plus de flux de capitaux, d'investissements, d'innovation. Et cet afflux bénéficie aux Français, y compris aux bas revenus. Les gens pensent souvent que c'est l'inverse, c'est cela qui fait que la politique est si difficile.

« L'Europe a besoin de marchés financiers plus profonds, de grands fonds de capital-investissement, de vastes marchés obligataires. »

Les entreprises pourront-elles résister longtemps à l'instabilité politique ?
JP Morgan sait comment gérer cette incertitude. L'Europe, aujourd'hui, est la clé de voûte du monde libre et démocratique. Toutefois, le PIB européen ne représente plus qu'environ 70 % de celui des Etats-Unis, contre 90 % il y a quinze à vingt ans. Ce n'est pas une fatalité, les choses peuvent changer. Certes, vous tenez à votre système social, mais le monde va devenir de plus en plus dur parce que la compétition avec la Chine va se renforcer, et la concurrence des Etats-Unis aussi.

Il va falloir que vous vous renforciez, et pour cela il est absolument essentiel que l'Europe mette en œuvre le rapport Draghi, notamment pour unifier les marchés de capitaux. Sur ses 300 recommandations, seule une dizaine ont été appliquées. En Europe, 70 % à 80 % du financement vient encore des banques, c'est 20 % aux Etats-Unis. Vous avez donc besoin de marchés financiers plus profonds, de grands fonds de capital-investissement, de vastes marchés obligataires. Il faut aussi alléger la réglementation pour avoir des banques plus agiles.

Que faut-il changer concrètement en Europe pour y parvenir ?
C'est compliqué parce que vous êtes 27 nations cherchant à obtenir un accord. N'attendez pas une catastrophe pour le faire, parce que c'est ce qui va finir par arriver. Il faudrait bâtir une « coalition de bonnes volontés » autour de l'Allemagne, de la France, de l'Italie, peut-être de l'Espagne, pour mener à bien ces changements.

C'est le niveau des dettes publiques qui vous inquiète ?
Si l'endettement des ménages et des entreprises est sous contrôle, ce n'est pas le cas pour les Etats. Les Etats-Unis affichent une dette publique à 100 % du PIB, qui progresse de 6 % chaque année. La France est à 120 % du PIB, avec 5 % de plus par an. Ce qui compte, ce n'est pas le niveau de la dette, mais votre capacité à la rembourser. Et donc votre capacité à créer de la richesse, de la croissance. On parle d'un besoin de financement de 5, 6 ou 7 mille milliards de dollars pour les Etats. Cela risque de poser un vrai problème un jour, si vous ne libérez pas votre économie.

Pensez-vous que les marchés sous-estiment les risques actuels ?
Si vous regardez les valorisations, elles sont en effet très élevées par rapport aux valeurs historiques. Ce n'est pas un problème en soi, mais ces valeurs peuvent se justifier seulement lorsque les profits sont en hausse.

L'IPO d'Anthropic et de ses concurrents est très attendue. Les marchés sont-ils trop enthousiastes sur l'IA ?
Rappelez-vous qu'il y a de nombreuses années, on a vu l'émergence d'Internet et toute l'exubérance que cela a provoquée. A un moment, il y a eu une bulle et elle a explosé, mais ces technologies ont créé de la valeur de manière durable. Malgré les hauts et les bas du marché, à la fin, ce sont des sociétés comme Google ou Spotify qui ont émergé, ainsi que des centaines d'entreprises valant des trillions de dollars aujourd'hui.

Vous diriez que nous sommes face à une bulle ?
Ce n'est pas le mot que j'emploierais. Les valeurs sont élevées, c'est un état de fait. S'il y a une correction, nous y serons préparés.

L'administration Trump mène une politique de dérégulation. Les banques américaines seront-elles suffisamment capitalisées pour affronter la prochaine crise ?
La réglementation n'est pas un sujet aussi binaire. Pour commencer, elle n'avait cessé de se renforcer ces quinze dernières années, de manière insidieuse. Les fonds propres, ce n'est pas un problème pour les banques. Celles-ci pourraient tout à fait avoir moins de fonds propres et être plus saines. Les exigences en capital sont souvent construites de manière malhonnête, les calculs sont parfois tout simplement faux. Si on diminue ces exigences en capital, les banques peuvent faire plus pour financer l'économie. En revanche, il faudrait être plus strict sur certaines réglementations, comme l'exposition aux taux d'intérêt, qui a coulé Silicon Valley Bank en 2023. Le problème de SVB n'était pas lié aux fonds propres mais à cette vulnérabilité au niveau des taux. Et quand il y a une crise financière, qui paie ? Certains font croire que c'est le contribuable. Mais savez-vous qui a fait le chèque de 20 milliards de dollars lorsque SVB a fait faillite ? C'est nous. Ce sont les banques. JP Morgan a pris à sa charge 4 milliards, l'Etat n'a pas perdu un penny.

Face aux tensions sur le crédit privé, vous avez utilisé le mot « cafard ». Cette déclaration a nourri la défiance par rapport à cette classe d'actifs…
Je voulais juste dire que, quand vous en voyez un dans votre cuisine, généralement, c'est qu'il y en a d'autres. Mais je regrette ce terme parce que, dans la minute qui a suivi, j'ai su que cela aurait un fort impact. Pour clarifier les choses, je parlais du marché du crédit au sens large. Au fond, je ne pense pas que les difficultés du crédit privé soient systémiques. Ce marché représente 1.700 milliards de dollars. Par comparaison, en 2008, le crédit hypothécaire représentait près de 10.000 milliards, dont 1.000 milliards étaient de mauvaise qualité. Le problème, c'est que les prêteurs ont été de moins en moins regardants sur la qualité des emprunteurs. Comme nous n'avons pas encore eu de retournement du cycle de crédit depuis la grande crise financière, lorsque cela arrivera, il y aura de très bons et de très mauvais crédits.

Quel impact aura, selon vous, l'IA sur l'emploi dans le secteur financier ?
L'IA pourrait devenir un véritable cadeau pour l'humanité. A grande échelle, elle pourrait permettre de guérir de nombreux cancers, de rendre les avions et les voitures plus sûrs. Nos enfants pourront probablement vivre jusqu'à 100 ans sans contracter de maladies. Il y a toutefois deux éléments préoccupants : le risque cyber d'une part et, d'autre part, le risque que l'IA fasse disparaître trop d'emplois.

Serez-vous aussi nombreux chez JP Morgan dans dix ans ?
Je ne sais pas, cela dépendra aussi de notre succès commercial. On gagne déjà 4 ou 5 % d'efficacité chaque année, sans pour autant réduire les effectifs, car en parallèle nous continuons de gagner des parts de marché.

L'IA est aussi un accélérateur pour le risque cyber…
Oui, je l'ai évoqué dans ma lettre aux actionnaires cette année… Et trois semaines après, on a découvert la puissance de Mythos. L'IA rend le risque cyber beaucoup plus réel. On y travaille tous et on espère trouver des solutions, mais c'est assez angoissant.

Vous faites partie des premières entreprises à avoir eu accès à Mythos. En Europe, les acteurs craignent d'être désavantagés…
Ils ne le seront pas. C'est dans l'intérêt commun qu'on soit tous protégés, mais on ne peut pas prendre un logiciel comme Mythos et le donner à tout le monde. C'est comme donner une kalachnikov à un enfant. C'est impossible. Mais à un moment donné, je pense que l'idée – cela ne dépend pas de JP Morgan – consistera à commencer à le donner à d'autres acteurs capables de l'utiliser.

Vous venez de lancer votre banque en ligne Chase en Allemagne et au Royaume-Uni. A quand la France ?
Un jour, j'espère. Nous n'avons pas lancé cette banque en ligne juste pour le marché britannique. Nous avons l'ambition de construire une plateforme paneuropéenne. On a décidé d'ouvrir l'Allemagne, c'est une première étape. Vous ne pouvez pas réussir un lancement dans plusieurs pays en même temps.

Que pensez-vous du modèle de Revolut ?
Quand j'analyse la concurrence, je pars toujours du principe qu'ils peuvent réussir, au risque, sinon, d'être complaisant. Revolut, Stripe, Citadel… J'identifie une cinquantaine de marques qui peuvent fonctionner. Ces acteurs évoluent très vite et sont brillants. ■

son agenda

Jamie Dimon, PDG de JP Morgan, était de passage à Paris cette semaine à l'occasion du sommet Choose France. Fervent soutien de la politique économique d'Emmanuel Macron, il a renforcé la filiale parisienne depuis le Brexit, passée de 250 à plus de 1.000 personnes. Nommé à la tête de la première banque américaine en 2006, il affiche une longévité record parmi les patrons du secteur, pour la plupart balayés par la crise financière. Cet ancien protégé du financier Sandy Weill avait contribué à bâtir Citigroup, avant de diriger Bank One de 2000 à 2004, rachetée ensuite par JP Morgan. Sous sa houlette, JP Morgan est devenu un géant mondial de plus de 800 milliards de dollars de capitalisation boursière. Son parcours et son franc-parler font de lui l'une des voix les plus écoutées dans la finance, et l'une des rares qui puisse encore s'élever face à Trump.

CAC 40	DOW JONES	EURO/DOLLAR	ONCE D'OR	PÉTROLE (BRENT)
8.244,29 points	51.537,74 points	1,1628 $	4.496,95 $	95,12 $
1,1517 %	1,6783 %	0,2371 %	-4,1193 %	-2,3308 %

DEVISES | EUR/GBP 0,8655 | EUR/JPY 186,102 | EUR/CHF 0,9168 | GBP/USD 1,3436 | USD/JPY 159,9775 | USD/CHF 0,7886
TAUX | €STER 1,931 | EURIBOR 3 MOIS 2,299 | OAT 10 ANS 3,7424 | T-BONDS 10 ANS 4,5284

Les Echos
Entreprises&Marchés

Spatial Les investisseurs misent sur SpaceX avant l'introduction en Bourse // P. 18-19

Les livraisons de colis représentent déjà 20 % du trafic routier en Ile-de-France

E-COMMERCE

Adrien Da Calva

L'explosion de la livraison de colis en Ile-de-France devient préoccupante. Selon une étude de l'Institut Paris Région, chaque Francilien a reçu en moyenne 17 colis par an en 2025. Ce qui représente pas moins de 315 millions de colis, contre 303 millions un an plus tôt, distribués à la fois aux professionnels et aux particuliers.

Interpellée par « *l'accélération spectaculaire du développement des plateformes* » de vente en ligne, notamment « *de quelques grands acteurs globaux* », l'agence d'urbanisme de la région Ile-de-France a souhaité se pencher sur ce phénomène « *majeur, et pourtant insuffisamment appréhendé* », comme décrit dans l'étude. En effet, le shopping en ligne s'est vite installé dans le quotidien des Franciliens : 85,1 % d'entre eux achètent en ligne pour un montant moyen de 4.216 euros sur l'année. Un pourcentage légèrement plus élevé que la moyenne nationale de 82 %.

Hub géographique et fonctionnel majeur

A l'échelle départementale, Paris apparaît comme le principal point de chute de ces colis, avec 61 millions qui y sont livrés annuellement. En termes d'intensité, l'Essonne se distingue avec en moyenne 20 colis par an et par habitant. « *De manière générale, on commande davantage en zone urbaine, où l'offre commerciale est pourtant plus étoffée que dans l'espace rural* », constate Antoine Beyer, expert fret et logistique de l'institut, dans son étude.

« *Aux colis distribués en Ile-de-France s'ajoutent ceux qui y transitent* », précise l'étude. Le secteur du fret connaît une forte croissance dans la région depuis les années 2020, avec comme pierre angulaire l'aéroport Roissy-Charles-de-Gaulle, « *porte d'entrée naturelle des échanges intercontinentaux et lieu de traitement du fret express* ». L'aéroport a traité 773 millions d'articles en 2024, contre 170 millions en 2022, soit entre 200 et 250 millions de paquets.

Cet essor s'explique en partie par la montée en flèche de l'activité des ogres de l'e-commerce chinois (Shein, Temu et AliExpress) sur le territoire national. La présence chinoise se fait aussi ressentir dans les distributions régionales, ces plateformes étant de grandes génératrices de flux de colis. Sur l'ensemble des colis distribués en Ile-de-France, 12,5 % proviennent de Chine, soit 40 millions de colis.

Des plateformes dont « *les stratégies commerciales offensives sont en passe de bouleverser la région-capitale par l'intensification des flux et la réorganisation profonde des circuits commerciaux qu'elles entraînent* », prévient l'étude. L'impact de ces flux est dû à l'intensification du trafic routier qu'ils entraînent : 3,5 millions de colis sont enlevés ou livrés chaque semaine par des véhicules utilitaires légers en Ile-de-France.

Photos Photononstop via AFP ; Shutterstock

Chaque Francilien a reçu en moyenne 17 colis en 2025, soit 315 millions de colis livrés dans la région, un chiffre en hausse.

Et ces véhicules « *représentent environ 20 % du trafic, mais occupent près de 30 % de la voirie en raison des arrêts fréquents* ».

Hécatombe de commerces

Les grands acteurs de l'e-commerce bouleversent les circuits commerciaux, et avec eux les structures commerciales et les territoires régionaux, avec une « *hécatombe des commerces d'habillement, déjà fragiles* ». « *Le commerce de consignes tend à remplacer le commerce de boutiques et, avec lui, l'une des fonctions d'animation des centres, pourvoyeurs d'emplois et de lien social* », alarme Antoine Beyer.

Il ne manque pas de souligner les enjeux écologiques encore « *mal évalués* » selon lui. Pourtant, l'impact environnemental a de quoi interroger. Un quart du CO_2 émis dans la ville provient du transport de marchandises. L'étude soulève également d'autres aspects de l'impact environnemental des flux de colis, comme les emballages. Malgré les efforts d'optimisation, « *de l'emballage au calage intérieur, le carton, même s'il est réputé recyclable, est loin d'être neutre, au regard des volumes* ». Autre élément à mettre en lumière : la mauvaise gestion des retours et des stocks d'invendus, conduisant souvent à des destructions d'articles lorsque les coûts logistiques dépassent la valeur du produit. ■

Media RMC Sport va rejoindre l'empire CMA CGM
// P. 29

Fintech Le cofondateur de Revolut quitte ses fonctions
// P. 32

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

Bâle III : Bruxelles offre trois ans de répit aux banques européennes

BANQUE

Fabienne Schmitt
— Bureau de Bruxelles

C'est un nouveau coup de pouce réglementaire pour les grandes banques européennes. La Commission a annoncé jeudi le report de trois ans de l'application des règles de risque de marché issues de Bâle III, plus précisément du volet dit « FRTB » sur les activités de trading des banques. Ces normes, qui auraient dû s'appliquer pleinement à partir du 1er janvier 2027, n'entreront finalement en vigueur qu'à compter de 2030, sauf veto du Parlement européen ou des Etats membres dans les six prochains mois.

Ce nouveau délai s'explique par le grand écart réglementaire creusé entre les deux rives de l'Atlantique. Les normes de Bâle III ont été adoptées en 2017 par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, en réponse à la crise financière de 2008. Leur objectif : contraindre les banques à mieux mesurer les risques de leurs portefeuilles de négociation et à détenir suffisamment de capital en conséquence.

Problème : si l'UE a scrupuleusement mis en œuvre la quasi-totalité des normes Bâle III depuis le 1er janvier 2025, le volet FRTB reste le grand chantier inachevé. Aux Etats-Unis, les règles ont été considérablement allégées, tandis que Londres n'appliquera pas la FRTB avant 2028.

Amortir le choc

Les établissements européens actifs sur les marchés mondiaux, BNP Paribas et Deutsche Bank en tête, risquaient donc de subir des contraintes bien plus lourdes que leurs rivaux. L'Autorité bancaire européenne avait chiffré le choc : la FRTB aurait alourdi les exigences en fonds propres pour le risque de marché d'environ 30 % en moyenne, avec des pics pouvant atteindre 80 % pour certains établissements.

Pour y remédier, Bruxelles a choisi l'acte délégué, un mécanisme technique évitant une laborieuse révision législative, et introduit un « multiplicateur temporaire » destiné à neutraliser l'impact en capital pour les banques pénalisées par les règles FRTB. La mesure, coordonnée avec la BCE et l'EBA, court de 2027 à fin 2029. « *Ces mesures ciblées nous donnent le temps nécessaire pour suivre l'évolution de la situation dans d'autres grandes juridictions avant de déterminer l'approche à long terme la plus appropriée* », a commenté la commissaire Maria Luís Albuquerque.

La Commission européenne doit encore présenter, a priori le 15 juillet prochain (la date peut encore changer), un rapport plus large sur la compétitivité du secteur bancaire européen. ■

en marge

Football : pour la Fifa, il n'y a pas de petits profits

Quand on a accusé la Fifa d'introduire au milieu de chaque mi-temps des matchs de la prochaine Coupe du monde des « pauses fraîcheurs », certains y ont vu une opération purement commerciale. Comme si la fédération en charge du football cherchait à créer une coupure que les chaînes de télévision pourraient vendre aux annonceurs… Pas du tout, avaient répondu les équipes de Gianni Infantino, la mi-temps de la mi-temps a été imaginée parce qu'il va faire très chaud cet été aux Etats-Unis et il faut s'assurer que les joueurs puissent venir au bord du terrain pour boire un peu d'eau.

Mais si les stars du ballon rond seront incitées à s'hydrater, les spectateurs qui vont déjà payer très cher leurs places viennent, eux, d'apprendre qu'ils n'auraient pas le droit de venir dans les stades avec des gourdes, même vides, qu'ils pourraient remplir d'eau à des fontaines. La Fifa n'a pas justifié sa décision mais des esprits mal tournés estiment qu'il s'agit peut-être de favoriser la vente d'eau et de boissons gazeuses, proposées entre 4 et 6 dollars. Certains officiels estiment que des gourdes remplies d'eau pourraient devenir de dangereux projectiles et que les organisateurs de la Coupe ont surtout la sécurité des athlètes en tête. Mais à ce compte-là, des associations de supporters commencent à se demander si les tubes de crème solaire ne finiront pas eux aussi, bientôt, par être interdits de stade.

— David Barroux

En attendant l'IPO, les actions de SpaceX s'arrachent déjà

BOURSE

De nombreux investisseurs ont déjà misé sur SpaceX en amont de l'introduction en Bourse qui devrait avoir lieu la semaine prochaine.

Solveig Godeluck
— Bureau de New York

Pas encore public, mais déjà un pied dans le marché. Alors que le constructeur de fusées SpaceX a confirmé mercredi qu'il prévoyait de s'introduire en Bourse au Nasdaq, probablement le 12 juin, il a déjà distribué des fragments de son capital à une multitude d'actionnaires, au-delà des capitaux-risqueurs, du management, des administrateurs et des salariés.

Qui ne voudrait pas participer au festin SpaceX ? Le groupe d'Elon Musk dépasse d'une tête tous ses concurrents sur le marché des lancements spatiaux et sur celui des communications par satellite, avec Starlink, et il a de grandes ambitions dans l'intelligence artificielle. Sa valorisation explosé : 33 milliards en 2019 ; 350 milliards courant 2024 ; 800 milliards fin 2025. Il vise près de 1.800 milliards de dollars pour son IPO (initial public offering).

Une « toile d'araignée »

Un montant qui le positionne d'emblée comme un poids lourd de Wall Street. Le record de la plus grande levée de fonds au monde – détenu par le géant pétrolier saoudien Saudi Aramco – s'apprête à être pulvérisé. SpaceX va mettre en vente plus de 555,6 millions d'actions au prix unitaire de 135 dollars. Après exercice de la totalité de l'option de surallocation, la levée de fonds initiale de 75 milliards pourrait atteindre 86 milliards de dollars.

Certains actionnaires sont restés fidèles depuis le début de cette aventure, il y a vingt-quatre ans. C'est le cas d'Antonio Gracias, fondateur du fonds Valor Equity Partners, qui a suivi Elon Musk dans ses diverses entreprises, ou de Luke Nosek et Peter Thiel, deux anciens camarades de PayPal. Ces dernières années, les proches du fondateur ont monté un commerce fructueux d'intéressement au succès de SpaceX.

Le « Wall Street Journal » a dévoilé en 2025 l'étendue de cette « toile d'araignée de fonds ». *« L'accès aux parts est contrôlé par une coterie soudée de proches de Musk, qui ont discrètement bâti des entreprises pour les distribuer par l'intermédiaire de sociétés-écrans, engrangeant au passage des commissions et des bénéfices colossaux »*, écrit le quotidien, en citant une vente privée par Antonio Gracias d'une valeur d'un milliard de dollars, par le biais de Valor.

Généralement, les ventes secondaires se font grâce à un véhicule d'investissement spécialisé SPV, une holding qui détient des parts dans des sociétés non cotées. Le « New York Times » a recensé plus de 170 SPV faisant référence à « SpaceX » ou à « Space Exploration ». Parfois, plusieurs SPV sont emboîtés les uns dans les autres et chaque étage prélève sa commission. C'est une aubaine pour les plateformes spécialisées dans les ventes privées de parts sociales, comme Hiive, Forge Global ou le Nasdaq Private Market.

Avec Elon Musk, les yeux fermés

Dans les cocktails huppés de Wall Street, il est de bon ton d'avoir déjà un bout de SpaceX. Le rappeur 2 Chainz, l'ex-secrétaire à l'Education Betsy DeVos, l'ex-directeur de la communication de Donald Trump Anthony Scaramucci se sont vantés d'en être, par le biais d'un SPV. Des entreprises ont aussi fait l'acquisition de parts via un SPV, comme le fabricant de meubles américain XMax ou le site de réservation de vols Jet. AI.

La plupart des heureux détenteurs d'une miette de SpaceX font confiance à Elon Musk les yeux fermés. Jusqu'à la publication en mai du prospectus en vue de l'IPO, SpaceX ne publiait pas ses résultats financiers, si bien qu'ils ne savaient pas si l'entreprise gagnait de l'argent.

En tout cas, le bénéfice a été mutuel. La valeur des parts a explosé. Et l'entreprise a pu offrir de la liquidité à ses salariés et à ses premiers investisseurs, sans jamais dépasser le seuil de 2.000 actionnaires inscrits (hors employés), ce qui l'aurait contrainte à divulguer ses résultats financiers.

Pas sans risque

Mais investir dans un SPV n'est pas à la portée de n'importe quel investisseur. Il faut être riche ; or les petits actionnaires aussi veulent leur part du gâteau. D'où l'essor des ETF (Exchange Traded Fund) thématiques sur le spatial, tel que Space Innovators, lancé fin mars par le gestionnaire Tema ETFs sous l'étiquette boursière « Nasa », qui est composé à 7,5 % d'actions SpaceX. Il a engrangé plus de 2,6 milliards de dollars.

Parfois, le véhicule d'investissement est un ETF qui a investi dans un SPV. La créativité ne manque pas, sur un marché où le nombre d'ETF a désormais dépassé le nombre de sociétés cotées.

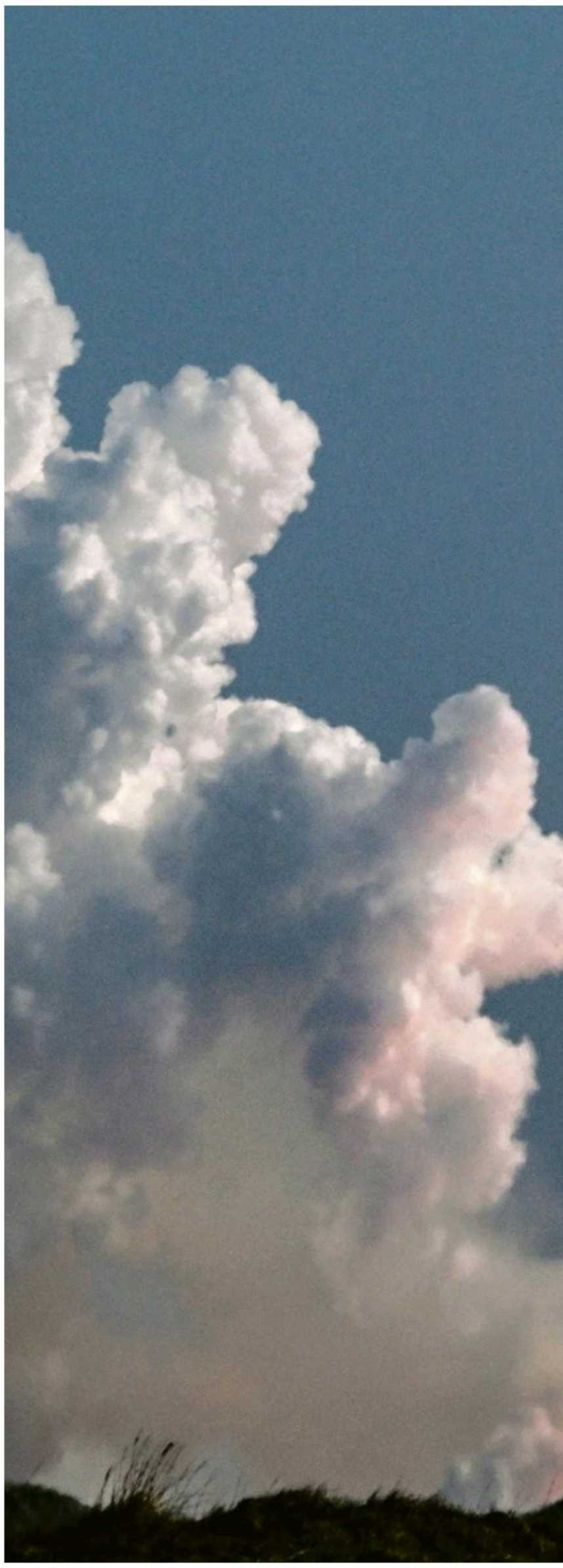
« L'intérêt des investisseurs pour SpaceX via des secondaires et des ETF, avant même une éventuelle introduction en Bourse, témoigne de la force de la demande pour les grandes entreprises technologiques privées », applaudit Isabelle Freidheim, fondatrice et dirigeante du fonds d'investissement new-yorkais Athena Capital. Le génie du capitalisme américain s'illustre dans *« la capacité à mobiliser des capitaux massifs autour d'innovations dont le potentiel est encore largement prospectif »*, ajoute-t-elle.

> SpaceX va mettre en vente plus de 555,6 millions d'actions au prix unitaire de 135 dollars.

Ce qui vaut pour les fusées vaut aussi dans l'intelligence artificielle. Le schéma SPV et ETF se reproduit pour Anthropic et OpenAI, deux entreprises à la croissance explosive, bien plus jeunes que SpaceX.

Bien sûr, la démarche n'est pas sans risque. Combien d'investisseurs ont misé dans un fonds qui n'a en réalité jamais réussi à acheter des parts ? Parfois, l'entreprise doit sévir contre des pratiques irrégulières.

Anthropic a semé la panique en mai en excommuniant plusieurs plateformes de revente secondaire de ses actions. Les investissements réalisés par le biais d'Open Door Partners, Unicorns Exchange, Pachamama Capital et Upmarket ne seront pas reconnus, a annoncé le groupe qui pourrait s'introduire en Bourse après l'été. Même pas peur. ■



A la conquête des grandes fortunes et des particuliers

A quelques jours de son entrée en Bourse, SpaceX mobilise les plus grandes banques de Wall Street pour séduire investisseurs particuliers et grandes fortunes américaines. A New York, Jamie Dimon, le patron de JPMorgan, a présenté, jeudi, le groupe d'Elon Musk à plus de 2.500 clients fortunés de la banque. La rencontre a été rentransmise dans près de 90 agences réparties dans 26 Etats américains, selon Bloomberg. Bank of America a organisé simultanément un événement comparable pour plus de 5.000 clients de sa banque privée et du réseau Merrill Lynch. Gwynne Shotwell, présidente de SpaceX, et Bret Johnsen, son directeur financier, ont participé aux deux rendez-vous. SpaceX s'adresse également directement aux particuliers. Sur le site consacré à son introduction en Bourse, une vidéo de présentation, menée par Bret Johnsen, est accompagnée d'un bouton invitant les visiteurs à ouvrir un compte de courtage afin de participer à l'opération. Reuters a révélé en mars que l'entreprise envisageait de réserver aux investisseurs particuliers jusqu'à 30 % des titres proposés, soit trois fois la proportion habituellement observée lors des grandes introductions en Bourse américaines.

Bruxelles barre la route à Starlink pour le contrôle du ciel européen

La Commission européenne a adopté une proposition de règlement historique sur l'attribution des fréquences satellitaires mobiles dans la bande 2 GHz. Deux tiers du spectre seront réservés aux opérateurs européens, écartant de fait les acteurs américains.

Fabienne Schmitt
— Bureau de Bruxelles

Il aura fallu dix-huit ans. En 2008, l'Union européenne avait confié à deux opérateurs américains, Viasat et EchoStar, l'exclusivité d'exploitation de la bande de fréquences satellitaires dite 2 GHz, celle qui permet aux téléphones et appareils connectés de communiquer sans interruption, même dans les zones les plus reculées. Ces licences arrivent à expiration en mai 2027. Cette fois, Bruxelles entend bien ne pas renouveler l'opération à l'identique. Le 27 mai, la Commission a adopté une proposition de loi qui redistribue radicalement les cartes.

Le texte, porté par la vice-présidente Henna Virkkunen, réserve les deux tiers du spectre aux acteurs européens et laisse un tiers ouvert à la concurrence internationale. Un virage à 180 degrés dans la guerre, désormais ouverte, pour le contrôle de l'espace numérique.

Un actif stratégique

La bande 2 GHz est aujourd'hui l'actif stratégique par excellence. C'est la fréquence idéale pour connecter directement les smartphones aux satellites sans équipement spécial – le fameux « Direct-to-Device », technologie qui préfigure la future 6G. Sans intervention de Bruxelles, ce spectre serait resté intégralement aux mains américaines. Par un jeu de rachats successifs, EchoStar a en effet été acquis par Starlink l'automne dernier, plaçant de fait l'essentiel du ciel numérique européen sous le contrôle de la galaxie Elon Musk.

> Le risque de représailles américaines est néanmoins bien réel.

La Commission découpe désormais le spectre disponible en trois blocs égaux. Le premier, exclusivement réservé à un opérateur européen, couvrira les usages gouvernementaux (défense, sécurité, gestion de crise) et devra s'intégrer à Iris², la constellation sécurisée de l'UE.

Le deuxième bloc sera accessible aux seuls nouveaux entrants européens sur le marché commercial, pour encourager l'émergence d'acteurs capables de rivaliser avec les géants américains. Le troisième, enfin, sera ouvert à tous, européens comme non-européens. C'est l'unique fenêtre laissée à Starlink ou Amazon Leo, cantonnés au mieux à un tiers d'un spectre qu'ils espéraient dominer.

La bataille s'est jouée en coulisses jusqu'au dernier moment. Selon « Politico », certains commissaires plaidaient pour une réservation totale du spectre aux Européens, quand Henna Virkkunen défendait le maintien d'une ouverture partielle. Sur le plan politique, la France et l'Espagne avaient joué les locomotives dès avril. Les deux pays avaient appelé à faire des fréquences satellitaires un enjeu de souveraineté technologique européenne.

Le risque de représailles américaines est néanmoins bien réel, Starlink et Amazon se retrouvant réduits à concourir à une portion congrue au regard de leurs ambitions. Pour désamorcer les tensions, Henna Virkkunen a rappelé que Washington venait lui-même de réserver sa propre bande MSS à un opérateur national, fermant la porte à un acteur européen candidat.

Un enjeu de souveraineté

Les Américains obtiennent toutefois un sursis : en attendant l'adoption définitive du règlement par le Parlement et le Conseil, les licences de Viasat et EchoStar seront prorogées de deux ans, sans possibilité de transfert à Starlink, leur nouveau propriétaire.

Pour les acteurs du spatial européen, le signal est clair : c'est maintenant ou jamais. Iris², associant Airbus, Thales Alenia Space, Eutelsat ou encore SES, figure en première ligne pour le bloc gouvernemental, tandis que la Commission mise sur l'émergence de consortiums pour les blocs commerciaux, les start-up européennes étant souvent trop petites pour candidater seules. Les droits seront attribués pour vingt ans, renouvelables, offrant la visibilité nécessaire pour amortir de colossaux investissements.

Cette proposition traduit surtout une prise de conscience désormais ancrée à Bruxelles : la connectivité satellitaire est une infrastructure critique, au même titre qu'un réseau électrique. *« Un élément clé de notre souveraineté technologique, de notre sécurité et de notre défense »*, résume le texte. Un vocabulaire qui, il y a dix ans encore, aurait semblé réservé aux états-majors militaires…

Les licences actuelles expirent dans moins d'un an. Pour la première fois depuis 2008, ce ne seront peut-être pas des Américains qui tiendront les clés du ciel européen. ■

La valorisation de SpaceX a explosé : 33 milliards en 2019 ; 350 milliards courant 2024 ; 800 milliards fin 2025. Le groupe vise près de 1.800 milliards de dollars pour son IPO.
Photo Ronaldo Schemidt/AFP

Le jeu dangereux des fournisseurs d'indices

Les gérants d'indices ont assoupli leurs règles d'inclusion pour les très grandes entreprises nouvellement cotées. L'introduction en Bourse de SpaceX constituera un premier test à l'acide des conséquences de ces accommodements.

Corentin Chappron

L'introduction en Bourse de SpaceX est imminente et les marchés se préparent à des remous qui pourraient se prolonger bien au-delà de la journée de cotation. Car la demande, déjà très forte pour les actions de l'entreprise spatiale, risque de se renforcer au cours des semaines qui suivront son entrée à Wall Street. Au point d'obliger de nombreux investisseurs à acheter ses titres à n'importe quel prix.

Derrière cet appétit forcé se cachent les changements de règles décrétés par les tout-puissants fournisseurs d'indices, bien décidés à faciliter l'inclusion de SpaceX dans leurs produits, qui reflètent les variations d'un panier de valeurs.

Dernier en date, FTSE Russell a permis fin mai l'inclusion d'une entreprise à ses indices dès cinq jours après son introduction en Bourse, à la condition que sa capitalisation se classe parmi les 500 premières de Wall Street. Ce délai, dit de « maturation » et qui doit permettre aux marchés de fixer un prix adéquat, atteignait plus d'un mois en moyenne auparavant.

Offre et demande

Une modification comparable à celle décidée par le Nasdaq début mai. Une entreprise qui se classerait parmi les 40 plus grandes capitalisations peut désormais entrer dans les indices du groupe 15 séances après son entrée en Bourse, contre plusieurs mois auparavant. Parmi les plus grands fournisseurs d'indices, seul S&P n'a pas modifié ses règles. Le groupe a toutefois ouvert une consultation dans laquelle il propose de diviser par deux le délai de maturation, à six mois.

Ces changements vont contraindre les fonds d'investissement à acheter le titre SpaceX. Les fonds passifs doivent reproduire exactement l'indice auquel ils sont adossés. Or, ces acteurs pèsent lourd aux Etats-Unis. Selon des calculs de Goldman Sachs, plus de 11.000 milliards de dollars de fonds dits « passifs » sont adossés aux indices S&P 500, Nasdaq-100 et Russell 100 Growth, les trois plus grands indices américains susceptibles d'accueillir SpaceX et calculés respectivement par S&P, Nasdaq et FTSE Russell.

Avec les nouvelles règles d'inclusion rapide, les fonds passifs devront acheter jusqu'à 20 milliards de dollars d'actions SpaceX quelques jours seulement après l'entrée en Bourse de l'entreprise. Soit 25 % des actions émises à cette occasion. Si les fonds actifs décident également d'acheter des actions SpaceX, c'est jusqu'à 55 % des actions disponibles qui seraient absorbées en quelques séances.

Cette demande – insensible au prix – se confrontera à une offre contrainte, puisque les 75 milliards de dollars que le groupe est censé lever ne représentent que 5 % de son capital. Ce décalage entre acheteurs et vendeurs va fournir un support artificiel au cours de l'action SpaceX, lors de ses premiers pas en Bourse.

Certes, cette dernière va mécaniquement retomber une fois intégrée dans les indices, car la demande issue des acteurs passifs aura disparu. Normalement, les marchés anticipent bien ce phénomène qui est devenu négligeable ces dernières années. Mais la proximité entre l'entrée en Bourse et l'inclusion dans les indices est telle qu'il sera impossible de vendre SpaceX à découvert, une pratique qui contribue à corriger les anomalies de prix.

L'ensemble de ces facteurs pourraient donc faire bondir le titre jusqu'à 32 % lors de ses premiers jours en Bourse, selon une étude publiée fin mai par ReSolve Asset Management. Brouillant encore les perspectives, la participation massive des investisseurs particuliers à l'opération risque d'accentuer ce mouvement. Un tiers des actions émises le 12 juin leur seront réservées.

Reflet fidèle

Malgré les débats, les fournisseurs d'indices rappellent que leurs produits doivent refléter le marché qu'ils représentent. Et Wall Street sera certainement bouleversé par les trois « méga-IPO » attendues cette année, SpaceX, Anthropic et OpenAI, dont la capitalisation combinée avoisine les 4.000 milliards de dollars.

Mais certains fournisseurs ont aussi pu faire preuve d'opportunisme. Le Nasdaq opère une place boursière en plus de ses indices. Or, un assouplissement des conditions d'intégration aux indices faisait partie des conditions posées par Elon Musk dans son choix d'une place de cotation, ce qui a pu influer sur la décision du Nasdaq. Qui a finalement bien été élu comme place de cotation pour SpaceX. ■

Pas de tapis rouge

LE FAIT DU JOUR **ÉCONOMIQUE** *de* **David Barroux**

Elon Musk est un génie. SpaceX est une entreprise formidable. Mais ce n'est pas parce qu'on peut admirer cet entrepreneur et son entreprise que l'Europe est obligée d'être naïve. Nous ne devons pas oublier que le spatial est un enjeu de souveraineté, et que l'homme qui rêve de conquérir Mars et qui part à l'assaut de Wall Street cherche aussi à dominer l'espace et à transformer les Européens en de simples clients.

On peut utiliser SpaceX pour construire et placer en orbite des satellites ou son service de télécommunications Starlink et acheter des actions de ce groupe qui s'introduit en Bourse. Mais il faut avoir conscience qu'à long terme, en soutenant un Elon Musk qui rêve de nous asservir, nous jouons contre notre camp.

Choix par défaut

Si nous n'avions pas d'alternative, ce choix par défaut pourrait se comprendre. Mais même si elle est en partie en retard, l'Europe est loin d'être décrochée dans le domaine spatial. Nous avons toutes les compétences humaines, technologiques et industrielles pour répondre de façon autonome à nos besoins. Entre Arianespace et les start-up qui imaginent les lanceurs de demain, nos nombreux fabricants de satellites et un acteur comme Eutelsat ou le projet Iris², nous maîtrisons toute la chaîne. Il ne nous manque que des moyens financiers et une ambition commune qui nous pousserait à unir encore plus nos forces à l'échelle européenne. Il nous faut de la commande publique, de la préférence européenne, et il faut, comme commence à le comprendre la Commission européenne, ne pas dérouler le tapis rouge à SpaceX, qui rêve de mettre la main sur nos fréquences télécoms.

Dépenser plus

Comme l'expliquait très clairement Josef Aschbacher, le directeur général de l'Agence spatiale européenne, dans « Les Echos » en novembre : *« Sans argent, vous pouvez être aussi intelligent que vous le souhaitez, vous n'irez nulle part. L'Europe sous-finance ses activités spatiales. Il ne faut pas s'étonner qu'avec six fois plus d'argent aux Etats-Unis qu'en Europe, l'écosystème soit différent et offre des opportunités pour que de nouvelles entreprises, privées ou publiques, comme SpaceX, prospèrent. Si nous continuons ainsi, nous prenons le risque d'être exclu de la course mondiale à l'espace. »* Pourtant, la naissance d'un futur champion européen du spatial, Bromo, fort de 25.000 salariés et 20 milliards d'euros de carnet de commandes, installé à Toulouse, provoque l'émoi de ses petits concurrents européens et des syndicats. On ne pourra pas dire que nous n'avons pas été prévenus. ■

emeis | AVIS DE CONVOCATION

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE LE 23 JUIN 2026

L'Assemblée générale mixte des actionnaires de la société emeis, appelée à approuver les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025 et à se prononcer sur diverses résolutions, se tiendra le **mardi 23 juin 2026** à **9h30**, à la Maison.A Trocadéro, au 112, avenue Kléber, 75116 Paris.

Conformément aux dispositions légales et réglementaires, les documents préparatoires à l'Assemblée générale sont disponibles sur le site Internet de la Société : www.emeis.com, rubrique « Investisseurs & Actionnaires », « Espace Actionnaires » puis « Assemblées Générales ».

L'avis préalable a été publié au BALO du 15 mai 2026. L'avis de convocation a été publié au BALO et dans le support habilité à recevoir les annonces légales Lefigaro.fr ce jour. Ils sont téléchargeables sur le site internet d'emeis à l'adresse mentionnée au paragraphe précédent.

Pour participer à cette Assemblée générale, vous devez au préalable justifier de votre qualité d'actionnaire. Conformément à la loi, l'Assemblée générale fera l'objet d'une retransmission audiovisuelle en direct et en différé sur le site internet de la Société (www.emeis.com).

emeis
Relations investisseurs
relations-investisseurs@emeis.com

NewCap
Communication financière
N° vert : 0 805 480 480
emeis@newcap.eu

Le projet de création d'un champion européen des satellites crispe l'Allemagne et l'Italie

ESPACE

Annoncée en octobre, la création du futur futur géant européen du spatial issu d'Airbus, Thales et Leonardo est suspendue à l'ouverture de négociations avec l'autorité européenne de la concurrence.

Anne Drif et Emmanuel Grasland (à Berlin)

Des techniciens de Thales Alenia travaillent sur un satellite indonésien à Toulouse. *Photo Lionel Bonaventure/AFP*

C'est comme si c'était fait, ou presque, entre les trois géants européens du spatial. Airbus, Thales et Leonardo sont encore officiellement concurrents, mais dans les états-majors, on a déjà l'esprit à la découpe en vue du big bang annoncé cet automne : la naissance d'un futur champion européen du spatial de 25.000 salariés et 20 milliards d'euros de carnet de commandes, installé au quartier général de Toulouse.

Fin mai, à Montigny-le-Bretonneux, Catherine Vautrin, la ministre des Armées, donnait le coup d'envoi avec Guillaume Faury, le patron d'Airbus, des travaux du futur site des activités connectivité et cyberdéfense, aujourd'hui hébergées à Elancourt, où elles coexistent avec les 600 employés du spatial. Outre-Rhin, sur le site de Friedrichshafen, un projet de séparation est en cours entre les salariés Bromo (du nom de code de la fusion) et non Bromo.

« Situation de monopole »

Reste pourtant une inconnue majeure : l'accord de l'autorité européenne de la concurrence. Un rejet pur et simple créerait un tel séisme que personne aujourd'hui ne l'envisage. Mais rien ne dit que Bruxelles n'exigera pas des cessions les poussant à faire machine arrière. Le nom de Tessat, la filiale d'électronique spatiale d'Airbus, circule.

Rien ne dit non plus, au vu de la trajectoire ascendante du spatial et de la flambée des budgets, que la fusion demeure une évidence et que les intérêts d'Airbus, Thales et Leonardo s'en trouvent toujours alignés : une soulte estimée de 500 à 700 millions d'euros doit être versée par les deux derniers au premier, en contrepartie de leur poids au capital (32,5 % chacun contre 35 % pour Airbus).

Pendant qu'Elon Musk lance ses satellites par dizaines et s'apprête à ramasser des milliards avec l'IPO de SpaceX, Bromo suscite, pour l'heure, plus de questions qu'il n'a franchi de nouvelles étapes concrètes. On s'interroge d'abord dans l'écosystème spatial. Dans le sillage de l'allemand OHB, le lobby européen des start-up et des PME du spatial, SME4Space, s'inquiète.

« *Une telle fusion créerait une situation de monopole*, explique Hans Bracquené, son président. *Si vous êtes fournisseur, vous vous retrouvez avec un seul client, le rapport de force sera en votre défaveur.* » Les programmes de l'Agence spatiale européenne seront aussi dimensionnés en fonction des cahiers des charges d'un prestataire hégémonique. « *L'autonomie sans concurrence n'est qu'une illusion* », juge-t-il.

Le corps social demande, lui aussi, des garanties. Dans un courrier adressé aux dirigeants d'Airbus, Thales et Leonardo, quatorze syndicats de sept pays différents organisés au sein d'IndustriAll Europe, la fédération syndicale européenne de l'industrie qui défend les intérêts de millions de salariés sur le continent, appellent à la protection de l'emploi et des sites industriels sans fermetures, et à l'absence de départs forcés.

13.260
SALARIÉS D'ADS
doivent rejoindre la nouvelle entité entre juillet et septembre 2027.

Equilibre géographique

Du côté d'Airbus, on est particulièrement vigilant. C'est là que se décidera le découpage d'activité le plus massif, puisqu'un tiers des effectifs d'Airbus Defence & Space (ADS), soit 13.260 personnes, doivent rejoindre la nouvelle entité entre juillet et septembre 2027, d'après les chiffres communiqués par la direction. Un comité européen au sein d'ADS se réunit le 9 juin avec la remise de deux rapports d'experts.

La France va devenir le nouveau barycentre de Bromo, avec 9.567 salariés. Et dans l'Hexagone, on craint naturellement des suppressions de doublons entre Airbus (5.000 salariés) et Thales (un peu plus de 4.000). Plusieurs centaines de millions d'euros de synergies ont été annoncées.

Le poids tricolore sera aussi disproportionné par rapport à ses voisins : le nombre de salariés en France sera le double de l'Allemagne (4.575, dont 3.900 Airbus) et presque deux fois ceux de l'Italie (5.045). La vigilance est là aussi à son maximum. « *L'Allemagne va investir 35 milliards d'euros dans sa défense spatiale, et il est important que les capacités créées en Allemagne soient mises en œuvre par du personnel allemand, comme cela aurait été le cas en France pour un projet de défense français* », avertit Thomas Pretzl, membre du syndicat IG Metall et président du comité d'entreprise d'ADS.

Aucun plan alternatif en cas d'échec

Quid aussi de la vision de Berlin quand il faudra choisir ses prestataires outre-Rhin ? « *Si Bromo devenait une entreprise à caractère plutôt français, l'Allemagne pourrait être tentée de confier des contrats à des concurrents allemands. Il est essentiel que Bromo soit perçu comme un prestataire national dans chaque pays* », pointe Thomas Pretzl.

OHB est déjà prêt à ramasser les miettes de la fusion si Bruxelles exigeait des cessions et Rheinmetall a des ambitions plus fortes que jamais. Outre-Rhin, on rappelle aussi que le secteur spatial vit en grande partie des subventions. Or l'Allemagne est le plus gros contributeur de l'Agence spatiale européenne…

Si la majeure partie du personnel de Bromo sera française, la plus grande partie des ressources proviendra, elle, d'Airbus, qui n'est pas seulement un groupe français, mais aussi allemand, espagnol et anglais. En clair, attention à ne pas repeindre Bromo en bleu-blanc-rouge. Côté italien aussi, le poids français crée des remous. « *L'Italie ne sera pas une "branche de Toulouse"*, ont averti les syndicats Fim, Fiom et Uilm de Leonardo en février. *En tant que syndicat, nous veillerons à ce que l'opération ne conduise pas à une perte de souveraineté technologique.* »

Que se passerait-il en cas de sortie de route du projet ? « *A ce jour, la direction confirme qu'il n'existe aucun plan alternatif détaillé en cas d'échec de Bromo* », souligne le syndicat CFE-CGC d'Airbus Defence & Space dans un communiqué. Interrogés sur le projet, les trois groupes n'ont pas commenté. ■

« Ce n'est pas le moment de réduire la concurrence ! »

MARCO FUCHS
PDG d'OHB

A l'heure où Elon Musk s'apprête à valoriser SpaceX près de 2.000 milliards de dollars, il y a un sentiment d'urgence en Europe à soutenir les champions du spatial. Pourquoi vous opposez-vous à la fusion entre Thales, Airbus et Leonardo ?
SpaceX domine son marché car les Etats-Unis ont décidé de mettre fin au monopole de la United Launch Alliance sur les contrats de lancement. Agiter cette menace vis-à-vis des Européens n'a pas de sens. Même si Elon Musk en est le promoteur, ce n'est pas un concurrent du projet de fusion Bromo, ils ne vendent pas de lanceurs. Le périmètre de marché de Bromo, c'est l'Europe et seulement l'Europe, la part des ventes aux Etats-Unis ou ailleurs restera toujours marginale. Or en Europe aussi, les budgets du spatial explosent, et pas seulement en Allemagne. L'offre industrielle est déjà inférieure à la demande émise par les gouvernements. Ce n'est pas le moment de réduire la concurrence !

Vous semblez être assez seul à faire entendre votre voix ?
Je ne crois pas. Nous verrons bien lorsque le processus de fusion sera soumis au contrôle des concentrations de la Commission européenne. Nous y soulèverons nos préoccupations, mais je suis convaincu que nous ne serons pas les seuls.

Irez-vous jusqu'au procès, même en cas de remèdes exigés par Bruxelles ?
Nous ne disons pas que nous lancerons un procès dans tous les cas. Mais nous porterons le sujet devant une cour s'il devait y avoir un accord sans contre-mesure. Je parle là de remèdes structurels et non simplement comportementaux de la part des acteurs qui fusionnent. Cela veut dire des cessions. Il est assez évident que ce projet n'est pas dans l'intérêt des contribuables européens. S'il n'y a plus de concurrence, les gouvernements paieront plus cher leurs systèmes spatiaux. Nous nous attendons bien sûr à ce que la Commission propose certains remèdes.

En avez-vous déjà identifié ?
Je n'ai rien de présélectionné. Nous ne discutons avec personne. Je dis simplement que la Commission devrait examiner cette initiative avec la plus grande attention.

Dans le même temps, l'Allemagne est en train de bâtir son propre projet concurrent à celui des Européens, comme Iris². Vous bénéficierez largement de ce programme ?
L'Allemagne a pris la décision d'investir dans le spatial car elle est préoccupée par la coopération avec les Etats-Unis, qui n'est plus ce qu'elle était. Les conflits en Ukraine comme dans le Golfe ont démontré la nécessité de détenir ses propres actifs spatiaux, l'armée allemande en est absolument convaincue. Les membres de l'Otan ont par ailleurs unanimement décidé d'accroître les dépenses à 5 % du PIB, et l'Allemagne est allée jusqu'à changer sa constitution.

Quoi de plus normal dans ces conditions qu'une armée dispose de ses propres capacités spatiales souveraines ? Pourquoi devraient-ils y renoncer en tant que nation ? Quand vous avez besoin d'hélicoptères, vous achetez des hélicoptères chez vous s'ils existent. Tous les programmes militaires spatiaux ont toujours été nationaux. Nous vendons à l'Allemagne, d'autres vendent à la France et d'autres à l'Italie. Ce n'est pas être anti-européen, c'est l'héritage de cinquante ans d'histoire de la défense.

Que pensez-vous des critiques françaises ?
Sans la France, il n'y aurait pas d'industrie spatiale en Europe. Je peux comprendre qu'elle puisse se sentir gênée si l'Allemagne accroît ses dépenses. Quand on investit, on a tendance à définir ce que l'on veut. Mais la France devrait au contraire se féliciter que l'Allemagne prenne ses responsabilités. Cela ne devrait pas être un problème. Une constellation allemande n'est pas une menace, cela bénéficie à tout l'environnement militaire européen. Nous sommes prêts à être un pont entre ces programmes. Nous sommes déjà en joint-venture avec Rheinmetall, et associés à Airbus.

Votre partenaire KKR va être conduit à céder ses titres et Rheinmetall a de fortes ambitions aussi dans le spatial. Vous ont-ils approché pour vous racheter, comme KNDS ?
C'est indéniable, ils veulent entrer dans le spatial. Ils veulent tout maîtriser, des chars à la mer jusqu'à l'espace. Nous ne sommes pas à vendre. Nous sommes dans une phase de croissance exceptionnelle comme je n'en ai jamais connu depuis la création d'OHB. Quant à KKR, c'est à eux de prendre leur décision. Pour l'heure, ils n'envisagent pas aujourd'hui de sortir à 100 %.

Photo Hannes Von Der Fecht

« L'Allemagne a pris la décision d'investir dans le spatial car elle est préoccupée par la coopération avec les Etats-Unis qui n'est plus ce qu'elle était. »

L'avion de chasse du futur, le SCAF, est au point mort en raison des divergences industrielles. Comment faites-vous pour coopérer avec Dassault ?
La seule chose que je puisse dire est que Dassault est un excellent partenaire ! Nous venons de déposer ensemble notre proposition auprès de l'agence spatiale européenne sur l'avion spatial. En réalité, nous avons des règles de travail très simples. Ils ont le lead sur l'avion spatial, nous l'avons sur les modules de services associés.

Pourriez-vous aller plus loin ? Votre ADN familial vous rapproche…
Je ne pense pas qu'il faille toujours combiner ou acquérir. Il n'est pas nécessaire d'acheter. Nous ne sommes pas ouverts à une cession et nous ne voulons pas faire partie d'un grand ensemble. OHB, c'est la construction de toute une vie. Il a toujours été difficile de préserver le capital familial. Mais avec ma sœur, nous détenons 65 % et cela fait trente ans que cela dure. Pourquoi devrais-je changer cela ?
— *Propos recueillis par* ***A. D.***

DHL ne voit pas de repli dans la mondialisation

LOGISTIQUE

Tobias Meyer, le PDG du leader mondial de la logistique, n'imagine pas un changement dans les grandes routes du commerce

Denis Fainsilber

D'abord les divers allers-retours de l'administration américaine sur les droits de douane . Puis la fermeture du détroit d'Ormuz. La conjoncture n'est pas de tout repos pour DHL Group, le numéro un mondial de la logistique, basé à Bonn en Allemagne et présent dans plus de 220 pays.« *Malgré les divers challenges, le commerce mondial est toujours sur une trajectoire positive actuellement. En 2025, il a continué à croître, malgré les hausses des droits de douane. Y compris pour le commerce au départ de la Chine, malgré la baisse de ses volumes vers les Etats-Unis* », explique aux « Echos » Tobias Meyer, le directeur général du géant mondial (82,9 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 584.000 salariés). Malgré les aléas géopolitiques , le groupe se dit toujours en bonne voie pour atteindre ses objectifs 2026, à savoir un résultat d'exploitation supérieur à 6,2 milliards d'euros et un flux de trésorerie disponible de près de 3 milliards.

Le géant coiffe cinq grandes activités : la livraison de colis express, son poumon principal, l'organisation des plans de transport mondiaux pour les clients chargeurs, la gestion d'entrepôts logistiques pour le compte d'industriels ou distributeurs, une branche de e-commerce et enfin la distribution du courrier et des colis en Allemagne, comparable à La Poste en France. Cette dernière est le cœur historique du groupe. Sur la crise au Moyen-Orient, « *chaque semaine de fermeture du détroit d'Ormuz aggrave plusieurs sujets* », admet Tobias Meyer. Sur le front énergétique, « *il manque toujours 10 millions de barils de pétrole brut par jour* ».

Ceci a plusieurs impacts sur le prix des produits dérivés, depuis le kérosène utilisé pour faire voler ses quelque 300 avions (avec des compagnies aériennes partenaires) jusqu'au naphta, ce distillat de pétrole utilisé pour les plastiques indispensables aux industriels.

D'autre part, le secteur du fret aérien a dû s'adapter dans l'urgence au mouvement de retrait des grandes compagnies du Golfe, qui a créé un impact sur le commerce entre l'Asie et l'Europe, lequel se cumule avec la fermeture déjà ancienne de l'espace aérien de Russie, la route la plus courte vers la Chine ou la Corée.

« Acheter des choses en Europe est difficile »

Mais plus largement, le patron de DHL ne croit pas que ces perturbations dans les chaînes d'approvisionnement remettront en cause la globalisation, au nom du « *nearshoring* », ce souci de rapatrier des productions plus près des pays de consommation européens, par exemple en Turquie plutôt qu'en Inde ou au Vietnam.

« *La diversification des supply chains, c'est bien ce qui arrive actuellement. La globalisation n'est pas en train de se retourner. Des secteurs sont déjà mondialisés, à l'image de l'agriculture et des semences : le réchauffement climatique pousse à la nécessité d'avoir de nouvelles graines* », décrit l'ancien consultant de McKinsey.

En termes de développement dans ses métiers, il juge « *qu'acheter des actifs en Europe est plutôt difficile. Mais ailleurs, nous cherchons avant tout à acquérir des savoir-faire et une présence géographique à des endroits où la demande client est forte, plutôt qu'une course à la taille* ». Dans le cas concret de la livraison de colis chez les particuliers, « *il faudrait que l'Europe autorise plus d'acquisitions transfrontalières, car pour le moment, c'est difficile de construire des réseaux paneuropéens. Le souci est toujours de raisonner par Etat membre, mais quand vous voulez faire un tel rachat aux Etats-Unis, personne ne vous demandera votre part de marché !* »

Récent mariage

Le dernier grand coup sur l'échiquier mondial du transport logistique a été l'absorption récente de l'allemand DB Schenker par le danois DSV, permettant à ce dernier de doubler de taille et devenir numéro deux mondial, toujours derrière DHL. Tobias Meyer assure ne pas avoir regardé le dossier de son compatriote, en raison de nombreux doublons potentiels.

Parmi les secteurs privilégiés on compte notamment la pharmasciences de la vie (médicaments, vaccins...), l'aéronautique, les énergies alternatives, et les équipements pour les data centers. En témoignent les contrats pour piloter quatre entrepôts français dans la santé (trois sites pour Sanofi et un pour Substipharm), pour transporter des éoliennes jusqu'à leur lieu d'implantation ou des batteries pour véhicules électriques vers leur usine automobile.

Quant aux centres de données, le groupe va construire dix entrepôts logistiques aux Etats-Unis (soit plus de 650.000 m de capacités) pour stocker les multiples équipements à installer dans les data centers.

En France, son cinquième marché européen par la taille (dix fois inférieur à l'Allemagne), le dirigeant estime ne pas avoir de cible pour une acquisition à l'heure actuelle. ■

Tobias Meyer souhaite que « l'Europe autorise plus d'acquisitions transfrontalières » dans le secteur de la livraison de colis chez les particuliers. *Photo David Paul Morris/Bloomberg*

L'OCDE s'inquiète des colossales surcapacités dans la sidérurgie

SIDÉRURGIE

Les usines sidérurgiques ne cessent de se multiplier, en particulier en Asie, alors que la demande reste atone, selon l'OCDE.

Guillaume Guichard

Face à la déferlante chinoise, le monde est proche d'un record de volumes inutiles d'acier. Les capacités de production du secteur continuent de croître sur fond de demande atone, prévient l'OCDE dans un rapport publié jeudi.

En 2026, la demande mondiale ne devrait progresser que de 0,4 %, pour atteindre 1,8 milliard de tonnes, après une baisse de 2,6 % l'an dernier. « *Toutefois, les évolutions récentes au Moyen-Orient laissent entrevoir une plus grande incertitude quant aux perspectives régionales de demande* », précisent les auteurs.

Voilà qui devrait encore décorréler davantage le boom des hauts fourneaux et autres fours électriques des besoins réels de l'économie mondiale. Car, en regard, la capacité de production d'acier a progressé pour la quatrième année consécutive, atteignant un niveau record de 2,4 milliards de tonnes en 2025. Un volume en hausse pour la cinquième année consécutive, alors même que la demande, elle, a baissé l'an dernier... pour la quatrième année de suite.

Proche « des sommets historiques »

L'OCDE chiffre l'excédent à 640 millions de tonnes. Et le déséquilibre devrait encore s'accentuer, prévient l'organisation internationale, « *avec une progression régulière attendue des surcapacités au cours des trois prochaines années, les portant à 745 millions de tonnes en 2028* ».

Cette envolée de 16 % des surplus ces trois prochaines années rapprocherait le monde de l'acier « *des sommets historiques atteints lors de la dernière crise il y a dix ans* ». La faute aux projets déjà lancés ou en cours de construction dans le secteur. Les capacités de production devraient bondir encore de 5,7 % dans le monde d'ici à 2028. Les besoins en acier, eux, ne devraient progresser que de 4,4 %, la croissance de la demande devant rester « *atone* » d'ici à la fin de la décennie, en ne progressant que de 0,9 % par an.

Ces centaines de millions de tonnes excédentaires pèsent lourdement sur les prix. Les résultats des groupes du secteur s'en ressentent, ces derniers ne pouvant pas faire tourner à plein leurs installations. « *Les taux d'utilisation resteront faibles et pourraient chuter à 74 % en 2028, voire en deçà, contre 76 % en 2025, accentuant la pression financière sur l'ensemble de l'industrie sidérurgique* », chiffre l'organisation. Corollaire : les pays développés de l'OCDE se voient inondés d'acier à prix cassé en provenance essentiellement de Chine,qui a exporté un volume record de 131 millions de tonnes en 2025, soit 14 % de sa production.

Ce flux est amené encore à grossir. Après une accalmie sur le front des constructions de nouvelles usines sidérurgiques, les projets sont repartis de plus belle. Impossible pour les acteurs locaux de faire face. Les Chinois bénéficient en moyenne de 15 fois plus de subventions que leurs concurrents des pays de l'OCDE. « *La Chine est désormais de nouveau engagée dans une trajectoire expansionniste, avec jusqu'à 38,6 millions de tonnes de nouvelles capacités prévues d'ici à 2028* », alerte l'OCDE.

745

MILLIONS DE TONNES

Les surcapacités sidérurgiques mondiales devraient atteindre ce chiffre en 2028.

Retour du protectionnisme

Face à cette déferlante, les pays occidentaux tentent de se protéger. Avec plus ou moins de succès. Les mesures protectionnistes mises en place en 2023 et 2024 ont diminué le débit des bobines d'acier made in China. Mais les industriels chinois ont appris à les contourner, exportant une part de leur production vers l'Asie du Sud-Est, pour la réexporter, une fois transformée, vers l'Europe, par exemple.

« *Les exportateurs profitent également de l'extrême diversité des produits sidérurgiques – environ 3.500 nuances d'acier – en procédant à de légères modifications afin de faire sortir leurs exportations du champ d'application des dispositifs ciblés* », ajoutent les auteurs. En réponse, les pays ciblés mettent en place des mesures plus globales, plus difficiles à contourner. L'UE, par exemple, travaille sur un nouveau plan acier, en sus du mécanisme d'ajustement carbone aux frontières. Le futur plan prévoit de limiter les volumes globaux d'importations d'acier à 13 % de la demande du Vieux Continent, niveau qui prévalait en 2013. ■

annonces judiciaires & légales

ARGENTEUIL

ARRÊTÉ N°2026/412A

ARRETE CONSTATANT BIEN SANS MAITRE D'UN BIEN SITUE A ARGENTEUIL 2 BIS RUE DE LA PROCESSION CADASTRE SECTION BY 323

Le Maire d'Argenteuil,

Vu le Code Générale des Collectivités Locales,

Vu les articles 539 et 713 du Code Civil,

Vu le Code général de la propriété des personnes publiques, notamment son article L. 1123-1 et suivants,

Vu la loi n°2004-89 du 13 août 2004 relative aux libertés et aux responsabilités locales notamment son article 147,

Vu l'article L27 du Code du Domaine de l'Etat qui dispose « lorsqu'un immeuble n'a pas de propriétaire connu et que les contributions foncières y afférentes n'ont pas été acquittées depuis plus de trois années, cette situation est constatée par arrêté du Maire, après avis de la Commission Communale des Impôts Directs »,

Vu l'avis de la Commission Communale des Impôts Directs en date du 3 février 2026

Considérant que l'immeuble situé 2 bis rue de la Procession, cadastré section BY 323, appartenait à la société MICROSURFACES,

Considérant que la société MICROSURFACES a été placée en liquidation judiciaire le 22 décembre 1997 et que sa liquidation a été clôturée en 2003,

Considérant que par ordonnance du tribunal de commerce en date du 4 octobre 2002, le liquidateur a été autorisé à abandonner l'immeuble au profit de l'État,

Considérant que l'État n'a pas accepté expressément cet abandon et qu'aucun transfert de propriété n'a été constaté ni publié,

Considérant que la société MICROSURFACES a été radiée du registre du commerce et des sociétés,

Considérant qu'aucun propriétaire ne s'est manifesté depuis lors,

Considérant que les taxes foncières afférentes à cet immeuble n'ont pas été acquittées depuis plus de trois ans,

Considérant que le bien est aujourd'hui inoccupé et à l'état d'abandon,

Considérant que ces éléments caractérisent la situation d'un immeuble sans propriétaire connu au sens de l'article L. 1123-1 du Code général de la propriété des personnes publiques,

ARRÊTE

Article 1er : Il est constaté que l'immeuble situé 2 bis rue de la Procession, cadastré section BY 323, satisfait aux conditions mentionnées dans l'article L. 1123-1 du Code général de la propriété des personnes publiques

Article 2 : Le présent arrêté fera l'objet :

- D'une publication et d'un affichage conformément aux dispositions de l'article L. 2131-1 du Code général des collectivités territoriales
- D'une notification au dernier domicile et résidence connu de la société MICROSURFACES

Article 3 : À défaut de manifestation d'un propriétaire dans un délai de six mois à compter de l'accomplissement de la dernière des mesures de publicité prévues à l'article 2, l'immeuble sera présumé sans maître.

Article 4 : Monsieur le Directeur Générale des Services est chargé de l'exécution du présent arrêté dont amplification sera adressé à :

- Monsieur le Préfet du Val d'Oise

Fait à Argenteuil, le 11 mai 2026

Le Maire

Georges MOTHRON

1er Vice-Président de Boucle Nord de Seine

EP 26-0436 / contact@publilegal.fr

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

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

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

COMMUNIQUÉ

PRÉFET DE LA SEINE-MARITIME

PRÉFECTURE DE LA SEINE-MARITIME DCPPAT / BUPE

...

AVIS DE PARTICIPATION DU PUBLIC PAR VOIE ÉLECTRONIQUE

Électricité De France (EDF)
Poursuite des travaux nécessaires à l'implantation d'une paire d'unités de production nucléaire de type EPR2, prévue sur le site de Penly, localisé sur le territoire de la commune de Petit-Caux (76630).

Il sera procédé du **lundi 22 juin 2026 à 9h00 au mardi 21 juillet 2026 à 18h00**, soit pour une durée de 30 jours à une participation du public par voie électronique sur la demande de modification du décret n° 2024-505 du 3 juin 2024 portant autorisation environnementale relative à a réalisation de travaux préparatoire nécessaires à l'implantation d'une paire d'unités de production nucléaire de type EPR2, prévue sur le site de Penly, localisé sur le territoire de la commune de Petit-Caux (76630), ainsi que sur les aménagements et constructions des parkings déportés et des ateliers électromécaniques.

Toutes les informations relatives à ce projet peuvent être obtenues auprès des représentants d'EDF par mail à l'adresse : dmcann-permitting-instruction-penly@edf.fr

Le dossier, comprenant notamment une étude d'impact et l'avis de l'autorité environnementale, est consultable sur le site internet de la préfecture de la Seine-Maritime : www.seine-maritime.gouv.fr

Rubrique « Actions de l'Etat – Environnement et prévention des risques – enquêtes publiques et consultations du public – Participation du public par voie électronique – PPVE », et sur : https://www.registre-numerique.fr/ddae-penly

Le dossier peut-être également consultable gratuitement sur support papier et sur poste informatique aux jours et heures habituels d'ouverture des bureaux, après avoir demandé au préalable un rendez-vous à l'adresse suivante : pref-ppve@seine-maritime.gouv.fr en précisant en objet « demande de rendez-vous pour dossier EPR2 », ou en téléphonant au 02.32.76.52.49 ou 02.32.76.50.52, dans les lieux suivants :

- au Bureau de l'utilité publique et de l'environnement de la préfecture de la Seine-Maritime – 7 place de la Madeleine – 76036 ROUEN
- à la sous-préfecture de Dieppe – 5 rue du 8 mai 1945 – 76203 DIEPPE
- en mairie de Petit-Caux – 3 rue du Val des Comtes – 76370 PETIT-CAUX

Pendant toute la durée de la participation, les contributions peuvent être déposées : – par courrier électronique à : ddae-penly@mail.registre-numerique.fr

- sur le registre électronique disponible à l'adresse suivante : https://www.registre-numerique.fr/ddae-penly
- par courrier à la préfecture de la Seine-Maritime – Direction de la coordination des politiques publiques et de l'appui territorial – Bureau de l'utilité publique et de l'environnement – 7 place de la Madeleine – CS 16036 – 76036 ROUEN Cedex.

À l'issue de la procédure, la décision faisant suite à la demande formulée par le pétitionnaire fera l'objet ou d'un décret modifiant le décret n° 2024-505 du 3 juin 2024 délivré par le Premier ministre, portant autorisation environnementale relative à la poursuite des travaux nécessaires à l'implantation d'une paire d'unités de production nucléaires de type EPR2, sur le site de Penly et la commune de Petit-Caux, éventuellement assortie de prescriptions techniques, ou d'un décret de refus.

Cet avis est en outre mis en ligne sur le site internet de la préfecture de la Seine-Maritime et affiché au moins quinze jours avant le début de la consultation en préfecture de la Seine-Maritime, en sous-préfecture de Dieppe ainsi qu'en mairies de Petit-Caux et dans celles de ses communes déléguées, et également en mairies de Bellengreville, Criel-sur-Mer, Dieppe, Envermeu, Le Tréport, Sauchay et Touffreville-sur-Eu.

Cet avis sera également transmis pour information aux communes concernées par le périmètre du Plan Particulier d'Intervention (PPI), dont le rayon est étendu à 20 km autour du site de Penly en sus des communes citées ci-dessus.

Rémy Cointreau promet un retour à la croissance

SPIRITUEUX

Le groupe de cognac et autres alcools se donne trois ans pour doubler son chiffre d'affaires.

Paul Turban

La crise des spiritueux est-elle bientôt un mauvais souvenir pour Rémy Cointreau ? A l'occasion de la présentation de ses résultats annuels, légèrement meilleurs qu'attendu, le groupe de cognac et autres alcools a présenté son plan de redressement pour les trois prochaines années. Avec deux objectifs : générer 100 millions d'euros de résultat opérationnel courant (ROC) supplémentaires d'ici à 2028-2029, soit une croissance de 60 % par rapport au niveau actuel, et réduire sa dépendance aux cycles macroéconomiques. Parmi les leviers identifiés par le directeur général Franck Marilly, qui a pris la tête du groupe il y a un an, on trouve notamment le lancement d'une « *innovation de rupture* » aux Etats-Unis pour la marque de cognac Rémy Martin à la rentrée 2027. Plus globalement, le groupe veut davantage valoriser sa référence Rémy Martin XO et sa division prestige dont le joyau Louis XIII, un cognac vendu plusieurs milliers d'euros, « *sous-estimé ces dernières années* » selon Franck Marilly.

Des perspectives accueillies favorablement par les investisseurs : dans les premiers échanges, vers 9 h 10, le titre Rémy Cointreau prenait 9,49 %, à 41,06 euros, dans un marché en légère hausse, peu après avoir grimpé de plus de 10 %.

« *La création d'une nouvelle entité dédiée aux marchés émergents devrait permettre d'accélérer sensiblement notre développement dans ces régions et elle soutient notre ambition de doubler notre chiffre d'affaires d'ici à trois ans* », a également annoncé Franck Marilly. Quatre marchés sont particulièrement visés : l'Inde, avec une nouvelle stratégie de mise sur le marché (RTM) lancée en avril ; le Brésil, où Rémy Cointreau espère tirer profit de l'accord de libre-échange avec le Mercosur ; le Mexique, grâce à un accord avec un nouveau distributeur ; et l'Afrique du Sud, en tirant profit du lancement de Rémy Martin VS.

Optimisation des coûts

Autre levier de croissance, Rémy Cointreau veut accélérer dans le « Travel Retail », en se concentrant sur les aéroports et la mise en avant de ses cognacs les plus premium (Louis XIII et Remy Martin Club Exception). Alors que les cognacs français ont longtemps été déréférencés des duty free chinois, le groupe a conclu un nouvel accord stratégique avec le China Duty Free Group, une entreprise publique bénéficiant d'une franchise nationale.

Rémy Cointreau entend également activer des outils plus traditionnels d'amélioration de la rentabilité, comme « *une plus grande efficacité des réseaux de distribution* », en visant par exemple les supérettes aux Etats-Unis avec « *les bons formats et une certaine flexibilité tarifaire ponctuelle* », a expliqué Franck Marilly. Une meilleure utilisation des dépenses de publicité et promotion en se concentrant sur un nombre plus restreint de marques, ou encore une centralisation accrue des achats du groupe sont aussi prévues.

Selon Laurence Whyatt, analyste chez Barclays, des questions demeurent quant à la stratégie du nouveau directeur général. « *Nous n'avons [...] toujours pas vu de signes concrets d'un plan détaillé* », a-t-il déclaré. D'après Sarah Thirion, stratège chez TP Icap Midcap, « *la reprise reste à ce stade largement technique* (normalisation des stocks, effets de base) *et encore peu portée par une amélioration du mix, ce qui limite la visibilité sur la trajectoire de rentabilité.* » En attendant, le fabricant de la liqueur Cointreau a fait état d'une légère amélioration de son chiffre d'affaires organique sur l'exercice décalé 2025-2026, de +0,2 %, à 984,6 millions d'euros, après deux années de fortes baisses. Ses revenus baissent toutefois de 5 %, en raison des effets de change défavorables.

Sur fond d'augmentation des droits de douane, de baisse de prix et de hausse de coûts de production, le résultat opérationnel courant est en baisse de 11,5 %, à 165,4 millions d'euros. Ce résultat est toutefois légèrement supérieur aux prévisions, puisque 16 analystes tablaient en moyenne sur une baisse de 12,8 %, selon un consensus compilé par Rémy Cointreau. Le producteur de cognac est parvenu à compenser les pertes dues au recul de la demande sur des marchés clés, notamment l'Europe et la Chine.

« Une année de transition »

Son activité est pénalisée par les taux de change (dollar et yuan) et une situation « complexe » en Chine, malgré un bon dernier trimestre pour le cognac dans la région Asie-Pacifique. Pour son directeur général Franck Marilly, arrivé il y a juste un an, c'est « *une année de transition* » qui « *a permis de remporter plusieurs batailles importantes* », notamment une amélioration sur le marché américain – avec un gain de 3 points de parts de marché sur le cognac (30 %) et de 10 points sur le e-commerce (46 %) – et dans l'activité en duty free.

Dès l'exercice prochain, le groupe prévoit un retour à la croissance organique durable de son chiffre d'affaires ainsi qu'une légère amélioration de la marge opérationnelle courante en 2026-2027.

Le fabricant de Rémy Martin avait retiré ses prévisions à long terme l'an dernier, invoquant les politiques tarifaires américaines et chinoises qui ont semé l'incertitude quant à ses perspectives sur ces marchés. Il prévoit désormais de donner ses objectifs à moyen terme lors de la présentation de ses prochains résultats semestriels, en novembre. ■

Le groupe Cointreau veut accélérer dans le « Travel Retail », en se concentrant particulièrement sur les aéroports et la mise en avant de ses cognacs les plus premium. *Photo Shutterstock*

ASSURANCE-VIE
PALMARÈS DES MEILLEURS CONTRATS MULTISUPPORT
Demain chez votre marchand de journaux, votre hebdomadaire
investir

annonces judiciaires & légales

GRAND PARIS SEINE OUEST

DÉLIBERATION DU 6 MAI 2026 APPROUVANT LES OBJECTIFS ET DÉFINISSANT LES MODALITÉS DE LA CONCERTATION PRÉALABLE DU PROJET DE REQUALIFICATION DU CLOS MONTHOLON À VANVES

Par délibération n°C2026/05/28 du 6 mai 2026, le conseil de territoire de l'établissement public territorial Grand Paris Seine Ouest a approuvé les objectifs du projet de requalification du Clos Montholon à Vanves définit comme suit :

- Valoriser l'entrée de ville et accompagner l'arrivée de la ligne 15 avec la gare de Clamart en aménageant les espaces publics dans le prolongement du parvis de la gare en lien avec les communes voisines (Issy-les-Moulineaux et Clamart) ;
- Permettre le renouvellement urbain du quartier du Clos Montholon ;
- Développer une offre d'environ 200 logements dont 30% de logements sociaux, comprenant des commerces et activités de services en rez-de-chaussée ;
- Améliorer la qualité des espaces publics et le paysage urbain du secteur et assurer la perméabilité piétonne de l'îlot entre la rue du Clos Montholon et l'Avenue du Général de Gaulle ;
- Aménager un cœur d'îlot paysager en prévoyant des espaces de pleine terre permettant la gestion alternative des eaux pluviales à la parcelle et favoriser la végétalisation des nouvelles constructions ;
- Conforter les alignements d'arbres sur les emprises publiques et maintenir un principe d'aménagement paysager le long de l'Avenue du Général de Gaulle.

Par cette même délibération, le conseil de territoire de l'établissement public territorial Grand Paris Seine Ouest a défini les modalités de la concertation préalable du projet de requalification du Clos Montholon qui se tiendra du 10 juin au 10 juillet 2026, comme suit :

- Annonces légales publiées dans deux journaux locaux précisant les dates et lieux de la concertation, et de mise à disposition du dossier de concertation et du registre aux formats papier et numérique ;
- Un article dans le journal municipal précisant les dates et lieux de la concertation, les thématiques de la concertation et les orientations du projet ;
- Afin de recueillir l'avis des citoyens sur le projet, la mise à disposition du public d'un dossier de concertation et d'un registre, au format numérique et en papier au Centre Administratif de Vanves, aux heures habituelles d'ouverture ;
- L'affichage public de panneaux informatifs au Centre Administratif de Vanves afin de présenter le projet et les modalités de la concertation ;
- L'organisation d'une réunion publique durant la période de concertation pour présenter le projet et recueillir la parole des Vanvéens et usagers souhaitant participer. Elle se tiendra le 23 juin 2026 dans des espaces municipaux au 51 rue de l'Avenir 92170 Vanves.

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

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

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

Wavestone va mettre le paquet sur l'IA et les Etats-Unis pour se relancer

SERVICE

Le cabinet de conseil français a présenté des résultats en demi-teinte pour son exercice 2025-2026, plombé par le contexte géopolitique et les tarifs douaniers.

Alexandre Rousset

Entre les tarifs douaniers de Donald Trump, la guerre au Moyen-Orient et une croissance minimale, les entreprises font face à une incertitude rarement égalée, qui atteint par ricochet le secteur du conseil. Mercredi, le cabinet français Wavestone a présenté des résultats dans le vert mais frustrants pour son exercice 2025-2026.

Dans le détail, le cabinet a enregistré un chiffre d'affaires de 954 millions d'euros, pour une croissance organique de 1 %. Le résultat net s'élève à 82 millions d'euros, en hausse de 8 %. En revanche, le taux d'utilisation est en baisse d'un point, à 72 %. Les effectifs, eux, restent stables.

Rien de dramatique donc, mais l'exercice laisse un goût amer. « *Wavestone a enregistré une performance opérationnelle contrastée en 2025-2026. Si le cabinet a confirmé sa capacité à renforcer ses positions sur les sujets porteurs et au sein des secteurs résilients, d'autres activités ont affiché une performance en deçà des attentes. En conséquence, le taux d'utilisation a été globalement insuffisant, et le ratio prix de vente sur salaires s'est légèrement dégradé* », détaille le communiqué.

« *Ce n'est pas une année satisfaisante, on aurait pu faire mieux* », reconnaît Pascal Imbert, patron de Wavestone. Selon lui, le cabinet a souffert de la guerre tarifaire imposée par Donald Trump : « *Il y a eu un état de sidération chez les dirigeants, un vrai pic d'incertitude. Forcément, ils ont gelé leurs investissements* », explique-t-il. S'il estime que depuis les annonces du président américain, la poussière est retombée, la guerre au Moyen-Orient vient également compliquer les choses. « *Nous commençons à le ressentir dans nos chiffres* », souffle-t-il.

Preuve que la période est sensible, le conseil d'administration a décidé de reporter le changement de directeur général, initialement prévu cet été. Pascal Imbert, cofondateur de Wavestone, reste aux manettes aux côtés de Karsten Höppner, déjà directeur général délégué, et de Benoît Darde, qui le deviendra à compter du 1er août. Le changement de directeur général n'interviendra finalement que dans deux ans.

Le trio sera chargé d'appliquer la nouvelle feuille de route de Wavestone, présentée également mercredi. Celle-ci vise un chiffre d'affaires de 1,4 milliard d'euros, et 5 % de croissance organique, à l'horizon 2030. Pour ce faire, le cabinet veut se renforcer sur l'IA. « *Notre activité sur ce secteur a augmenté, représentant 17 % de notre chiffre d'affaires cette année, contre 14 % visés et 8 % un an plus tôt. Pour l'année prochaine, on vise 25 %*, affirme Pascal Imbert. *Les clients ayant un budget contraint, ils misent sur l'IA au détriment d'autres investissements. C'est là qu'il faut gagner des parts de marché. D'ailleurs, on aurait dû se positionner encore plus tôt et plus fort sur ce secteur.* »

> « Nous aimerions aussi progresser sur les sujets aérospatial et défense. Sur ce secteur, nous sommes encore un petit poucet, mais les opportunités sont nombreuses. »
>
> **PASCAL IMBERT**
> Président directeur général de Wavestone

A la conquête de l'Amérique

Wavestone ne compte pas abandonner pour autant les secteurs où il est en position de force, comme la cybersécurité, le cloud, l'énergie ou les assurances. « *Nous aimerions aussi progresser sur les sujets aérospatial et défense. Sur ce secteur, nous sommes encore un petit poucet, mais les opportunités sont nombreuses* », note le dirigeant.

Autre priorité : se développer aux Etats-Unis. Sur les trois marchés où Wavestone est présent, France, Allemagne-Suisse-Autriche et Etats-Unis, celui-ci est le plus dynamique, avec une croissance à deux chiffres. Mais sa part reste marginale dans les revenus du cabinet, avec 150 millions de chiffre d'affaires cette année. Objectif : atteindre les 350 millions en 2030. « *Les investissements sont assez limités en Europe en ce moment, alors que les Etats-Unis sont particulièrement dynamiques* », souligne Pascal Imbert. ■

Sodexo imagine la cantine d'entreprise de demain

ALIMENTATION

Le groupe s'est doté d'un laboratoire pour tester des machines innovantes et échanger avec les clients.

Clotilde Briard

A Issy-les-Moulineaux, Sodexo Labs occupe une place centrale au troisième étage du siège du groupe de restauration collective et de services. Le lieu, destiné à favoriser les échanges autour de l'innovation, en interne et avec les clients, permet de tester grandeur nature des solutions technologiques souvent dénichées auprès de jeunes pousses. Et qui pourraient, un jour, intégrer les restaurants d'entreprise.

Comme une machine produisant de l'eau potable à partir de l'air. « *L'alimentation de demain ne sera pas seulement composée de nouveaux ingrédients, mais aussi de nouvelles manières de faire arriver les produits jusqu'au verre ou à l'assiette* », analyse Romain Meggle, directeur « open innovation » du groupe Sodexo.

Hyperpersonnalisation

Autre vedette des lieux : un système fabriquant des boissons pointues, comme un jus de mangue aux probiotiques pour mieux digérer. « *Les salariés sont en attente d'une hyperpersonnalisation de l'offre. Ils veulent une expérience qui leur ressemble et aux horaires qui leur conviennent* », observe Sabine Sakthikumar, directrice générale de Sodexo entreprises chez Sodexo France. Elle souligne que l'heure est à l'éclatement des points de restauration. La cantine des salariés du groupe agrandi le terrain de jeu. Dans une zone à forte fréquentation a été installé un appareil doté d'une colonne verte intrigante. Présent aussi au Sodexo Labs, il filtre l'air à partir d'algues. Le restaurant interne permet aussi d'instaurer de nouvelles habitudes, comme le service à table le vendredi.

Les entreprises clientes s'impliquent également dans le processus. Un restaurant autonome est ainsi en test chez l'une d'entre elles en Allemagne pour la nuit quand le chef n'est plus présent en cuisine.

Sodexo Labs a vocation à se développer.

L'innovation passe aussi par la quête de nouveaux ingrédients. « *Pour intégrer notre offre, tout compte, du goût à la composition, puisque nous écartons 61 additifs, en passant par la qualité nutritionnelle, l'impact environnemental, le coût et bien sûr la capacité à être utilisé en restauration collective* », liste Pascale Besson, directrice du pôle produits de Sodexo France. Parmi les produits en test figurent de la farine de brisure de malt pouvant partiellement remplacer le cacao ou un nouvel ingrédient produit à partir de la fermentation de pois cassés très polyvalent.

« *L'alimentation santé fait de plus en plus partie des préoccupations. Et la végétalisation de l'assiette s'accompagne d'une demande de diversification* », ajoute Sabine Sakthikumar.

Le concept de Sodexo Labs a vocation à se développer. « *Nous voulons répliquer la méthodologie dans d'autres régions du monde. Nous venons de la lancer au Brésil* », indique Romain Meggle. Le pays suivant devrait être les Etats-Unis. ■

Les géants de l'agroalimenatire font main basse sur les protéines

AGROALIMENTAIRE

Les agro-industriels s'intéressent au marché en plein essor des produits ultra-protéinés.

Lactalis a annoncé lundi l'acquisition du britannique Protein Works et Nestlé celle d'yfood Labs mercredi.

Paul Turban

Yfood a réalisé un chiffre d'affaires annuel de près de 150 millions d'euros en 2025. *Photo DR*

Semaine protéinée pour les géants de l'agroalimentaire. Alors que Lactalis a annoncé lundi l'acquisition du britannique Protein Works, Nestlé a déclaré, mercredi, prendre le contrôle du suisse yfood Labs. Ces deux acquisitions montrent l'appétit des agro-industriels pour les fabricants de produits dopés en protéines.

Nestlé avait déjà un pied dans le domaine, puisqu'il contrôlait 49 % d'yfood. Selon Bloomberg, le rachat des parts restantes des fondateurs, Noel Bollmann et Benjamin Kremer, valorise l'entreprise à environ 450 millions d'euros. Présente dans une trentaine de pays européens, elle a réalisé un chiffre d'affaires annuel de près de 150 millions d'euros en 2025. C'est la première acquisition du directeur général, Philipp Navratil, depuis son entrée en fonction en septembre 2025.

Côté Lactalis, la production de protéines à partir de lait est un métier historique du groupe. Mais le numéro un mondial cherche à se diversifier davantage au-delà des produits laitiers traditionnels. Comme yfood, Protein Works commercialise des boissons protéinées et autres substituts de repas, pour un chiffre d'affaires annuel d'environ 65 millions d'euros. Avec la particularité de vendre directement les produits en ligne.

Cela n'est pas sans rappeler l'acquisition par Danone, en mars, du britannique Huel, spécialisé dans les produits ultraprotéinés végétaliens. Si la matière première diffère, les gammes sont semblables. Ainsi que la stratégie de vente en ligne, directement aux consommateurs. Signe de l'importance accordée à cette activité, Danone aurait dépensé environ 1 milliard d'euros pour mettre la main sur ce fabricant, qui a réalisé en 2024 un chiffre d'affaires de 214 millions de livres sterling (247 millions d'euros).

Si les géants historiques de l'industrie agroalimentaire se tournent vers ces fabricants de produits spécialisés pour les sportifs et autres aficionados des repas protéinés, c'est que le marché est en pleine croissance. Que ce soit Lactalis, Nestlé ou Danone, tous ont étoffé leur gamme de yaourts et autres produits de recettes enrichies en protéines. Pour les laitiers, cela passe notamment par les forts investissements dans le skyr ou encore le cottage cheese.

Cette folie des protéines répond à une demande des consommateurs, d'abord américains, et de plus en plus européens. Utilisées initialement par les sportifs, ces poudres, boissons et barres protéinées sont également aujourd'hui consommées par les personnes utilisant des médicaments anti-obésité. Des médicaments dont la consommation explose, et qui ont tendance à faire fondre les muscles des patients.

Alimentation fonctionnelle

Plus globalement, l'alimentation fonctionnelle – censée apporter des bienfaits grâce à des superaliments ou des nutriments spécifiques – prend de plus en plus de place dans les innovations des industriels. Outre la protéine, on peut citer la fibre – que Nestlé a, par exemple, mise en avant récemment en sortant une boisson Ricoré 100 % à base de chicorée – ou encore le collagène, utilisé par Lactalis dans des laits en brique en Espagne.

Dans cette optique, Nestlé a récemment fusionné ses divisions sciences de la santé et nutrition. Selon Philipp Navratil, cela va permettre de « *stimuler la croissance* ». A Paris, mardi, le directeur général a souligné l'important chevauchement des activités dans des domaines tels que les protéines, les fibres et la créatine, source d'énergie rapide pour les muscles. Il a ajouté que l'association de la nutrition et des sciences de la santé permettrait de déployer plus efficacement les innovations à l'échelle mondiale. ■

ventes aux enchères publiques //

EN PARTENARIAT AVEC VENCH

75 Vente aux enchères publiques sur réitération, le Jeudi 09 juillet 2026 à 14 H 00 au Tribunal Judiciaire de PARIS, Parvis du Tribunal de PARIS, à PARIS 17ème

UN APPARTEMENT à PARIS 9ème
82 rue Marguerite de Rochechouart (adresse postale)
de 41,15 m² - Escalier A, au 1er étage, porte droite comprenant : cuisine ouverte en entrant, séjour, chambre avec placard, salle d'eau attenante avec w.-c. Occupé
MISE A PRIX : 300.000 euros
Précédemment adjugé à 305.000 euros le 23/10/25
Pour consulter le cahier des conditions de vente s'adresser au Greffe du Juge de l'Exécution « Ventes immobilières » du Tribunal Judiciaire de PARIS où il a été déposé sous la Référence Greffe 24/00300, à **Maître Nicolas SIDIER**, membre de la SELAS PECHENARD & ASSOCIES, Avocat à PARIS 17ème, 17 bis rue Legendre Tél : **01 44 70 73 73** - **Sur vench.fr** (documents anonymisés).
VISITE sur place le Mardi 30 juin 2026 de 09 H 15 à 10 H 15

93 **RECTIFICATIF** à l'annonce parue dans notre journal daté du 22 mai 2026 concernant la VENTE AUX ENCHÈRES PUBLIQUES, à l'audience du **mardi 7 juillet 2026 à 14h** au TJ de BOBIGNY (93) :
d'un APPARTEMENT situé à EPINAY SUR SEINE (93)
84 avenue Gallieni (Bât TOURAINE)
Il y a lieu de lire : **Visite : sur les lieux pour visiter le lundi 29 juin 2026 de 14h à 15h** et non lundi 19 juin comme indiqué par erreur. Le reste sans changement.

75 Vente aux Enchères Publiques au T.J. de PARIS, Parvis du Tribunal de Paris - 75017 PARIS - Parvis Robert Badinter de PARIS le JEUDI 09 JUILLET 2026 A 14 H 00 EN UN LOT
À PARIS (75016) - 31 avenue du Général Sarrail
Au 2ème étage : **APPARTEMENT** traversant de 5 PP avec balcon. (LOTn°7).
Au 1er S.S. : **PARKING** n° 14 (LOTn°92). Au 2ème S.S. : **CAVE** n° 7 (LOT n°143).
Mise à Prix : 283 000 €
Rens. : **SELARL PUGET LEOPOLD - COUTURIER,** Avt à PARIS, **Me B. LEOPOLD COUTURIER** Paris 9ème - 24 rue Godot de Mauroy - **T. : 01.47.66.59.89.** Le cahier des conditions de vente peut être consulté au Greffe du JEX du TJ de PARIS sis à PARIS 75017 et au Cabinet de l'Avocat poursuivant - Site : **www.plcavocats.fr - www.ferrari.fr.**
VISITE S/PLACE ET PAR HUISSIER LE : 26/06/2026 DE 14 H 30 À 15 H 30

75 Vente aux enchères publiques, au Tribunal Judiciaire de PARIS, Parvis Robert Badinter, à PARIS 17ème, le Jeudi 9 Juillet 2026 à 14H
UN LOCAL COMMERCIAL à PARIS 11ème
16 Rue Godefroy Cavaignac
De 88,44 m², au RdC et S/Sol. **LE BIEN EST LIBRE.**
Mise à Prix : 50.000 €
Consignation pour enchérir : Chèque de banque à l'ordre du Bâtonnier Séquestre représentant 10% du montant de la mise à prix soit 5 000 €.
Rens : **Me Saad EL JORD,** Avocat au Barreau de PARIS, demeurant 122 avenue des Champs-Elysées 75008 PARIS - Tél. **01 46 94 62 98.** Le cahier des conditions de vente peut être consulté en original au Greffe du JEX du Tribunal Judiciaire de PARIS (RG n° 26/00068) - **www.licitor.com**
VISITE SUR PLACE LE 1er JUILLET 2026 DE 10H30 À 11H30

75 Vente aux Enchères Publiques au T.J. de PARIS, Parvis du Tribunal de Paris - 75017 PARIS - Parvis Robert Badinter de PARIS le JEUDI 09 JUILLET 2026 A 14 H 00 EN UN LOT
À PARIS (75016) - 4 rue Saint Didier
Bât. s/cour, au 3ème étage, pte face : **APPARTEMENT de 2 PP.** (LOTn°10).
Au S.S. au Bât. s/cour : **CAVE** n° 16 (LOT n°24).
Mise à Prix : 120 000 €
Rens. : **SELARL PUGET LEOPOLD - COUTURIER,** Avt à PARIS, **Me F. PUGET** Paris 9ème - 24 rue Godot de Mauroy - T. : **01.47.66.59.89.** Le cahier des conditions de vente peut être consulté au Greffe du JEX du TJ de PARIS sis à PARIS 75017 et au Cabinet de l'Avocat poursuivant - Site : **www.plcavocats.fr - www.ferrari.fr.**
VISITE S/PLACE ET PAR HUISSIER LE : 29/06/2026 DE 14 H 00 À 15 H 00

75 Vente aux enchères publiques, au Tribunal Judiciaire de PARIS, Parvis Robert Badinter, à PARIS 17ème, le JEUDI 9 Juillet 2026 à 14H
à PARIS 19ème
142 rue de Crimée et 4 rue Léon Giraud
~~Au 3ème étage~~, **UN APPARTEMENT de 53,44 m²**, de 3 pièces, compr. : entrée, séjour, cuisine, 2 chbres, SdB, wc, dégagnt, plcrd, **BALCON (5,28 m²)** - Bât. INFRASTRUCTURE, ~~au 1er S/sol~~ : **UN EMPLACEMENT DE STATIONNEMENT** - ~~au 2ème S/sol~~ : **UNE CAVE. LES BIENS SONT OCCUPÉS.**
Mise à Prix : 20.000 €
Consignation pour enchérir : Chèque de banque à l'ordre du Bâtonnier Séquestre représentant 10% du montant de la mise à prix soit 3 000 €.
Rens : Me **Saad EL JORD,** Avocat au Barreau de PARIS, demeurant 122 avenue des Champs-Elysées 75008 PARIS - **Tél. 01 46 94 62 98.** Le cahier des conditions de vente peut être consulté en original au Greffe du JEX du Tribunal Judiciaire de PARIS (RG n° 26/00029) - **www.licitor.com**
VISITE SUR PLACE LE 30 JUIN 2026 DE 12H30 À 13H30

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**

Si vous souhaitez paraître dans cette rubrique : **contact@immolegal.fr**
Tél : 01.42.96.96.72

Des milliardaires à la rescousse des casinos de Las Vegas

JEUX

Endettés, les deux plus gros opérateurs des salles de jeux de « Sin City » sont en vente.

Caesars Entertainment et MGM Resorts ont besoin de cash alors que la fréquentation a baissé.

Florian Dèbes
— Correspondant à San Francisco

Le fameux Bellagio, hôtel-casino situé à Las Vegas. L'an dernier, le nombre de touristes en visite dans la ville la plus connue du Nevada a chuté de 7,5 %. *Photo Roger Kisby/Redux-RÉA*

Nouvelle donne pour la moitié des casinos de Las Vegas. Depuis quelques jours, les deux principaux opérateurs de salles de jeux de la ville la plus connue du Nevada ont démarré les discussions avec leurs potentiels repreneurs respectifs. Car rien ne va plus : Caesars Entertainment et MGM Resorts sont en vente.

Il est d'ailleurs probable que l'évolution du premier dossier ait accéléré les choses pour le second. Jeudi 28 mai, le milliardaire texan Tilman Fertitta, propriétaire de l'équipe NBA des Houston Rockets, a annoncé avoir signé un accord préliminaire afin de racheter pour 5,7 milliards de dollars en cash le gérant du Caesars Palace et du Paris Las Vegas avec sa tour Eiffel en taille réduite. Dette comprise, le groupe, également présent aux quatre coins des Etats-Unis avec sa marque Harrah's, est valorisé 17,6 milliards de dollars.

Dans la foulée, l'homme de média et d'Internet Barry Diller (Fox TV, Expedia, Match Group, etc.) a, lui, officialisé ses vues sur MGM Resorts. Déjà détenteur d'un peu plus d'un quart du capital via son groupe People Inc., il a manifesté son intention de passer la barre des 50 % en vue de sortir MGM Resorts de la Bourse. A 48,5 dollars par action, son offre valorise le gérant du Bellagio, du Mandalay et des casinos MGM pour 18 milliards de dollars, dette comprise.

Endettés, les casinos ont besoin de cash alors que l'activité tourne au ralenti. *« Les deux groupes ne coûtent pas cher, d'autant plus qu'ils ont vendu ces dernières années une bonne partie des murs à des foncières immobilières pour se concentrer sur la gestion des casinos, des hôtels et des restaurants de leurs complexes »*, souligne Bill Robinson, professeur à l'université de Las Vegas.

Le spécialiste de l'économie du jeu s'attend toutefois à ce que le prix définitif soit réhaussé. Dans une note du cabinet Jefferies, un autre observateur du secteur, l'analyste David Katz, estime que ces opérations pourraient en susciter d'autres, y compris ailleurs aux Etats-Unis.

Toutefois, les fondamentaux de l'industrie du casino restent fragiles. Si les deux opérations en discussion aboutissent – MGM Resorts a simplement accusé réception de l'offre le concernant et va l'étudier –, les nouveaux propriétaires feront face à un marché en difficulté.

L'euphorie post-Covid des fêtards californiens qui venaient à Las Vegas pour rattraper le temps perdu des confinements paraît bien loin. Le chiffre d'affaires du secteur progresse toujours mais le modèle s'essouffle. Pour rembourser leurs dettes, les casinos ont augmenté le prix des mises minimum au black jack et à la roulette. Les tarifs des nuits d'hôtels et des menus dans les restaurants ont suivi la même tendance. Résultat, les clients vont maintenant s'amuser ailleurs.

L'an dernier, le nombre de touristes en visite à Las Vegas a chuté de 7,5 %. Or, Caesars Entertainment enregistre un tiers de ses revenus (11,4 milliards de dollars en 2025) dans la ville du péché, quand MGM Resorts en tire la moitié de ses 17,5 milliards de dollars de chiffre d'affaires annuel. Sur l'année 2025, les deux groupes ont vu leurs activités sur le Strip, la fameuse portion du Las Vegas Boulevard, s'effriter de plus de 4 %.

Cap sur le sport

« Las Vegas, ce ne sont plus des vacances pas cher comparé à ce que c'était avant », reprend Bill Robinson. Du temps où les casinos servaient de vitrine à des mafieux, l'hôtellerie et les repas étaient vendus à perte pour encourager les clients à dépenser leur argent dans les paris plus propices au blanchiment. Maintenant que les créanciers ont leur mot à dire, chaque ligne d'activité doit être à l'équilibre.

Pour se donner de l'air, les casinos avaient finalement trouvé de bons côtés à l'arrivée des paris sportifs en ligne. En imposant leurs marques face à de nouveaux rivaux, ils avaient trouvé un relais de croissance à deux chiffres. Las, la poule aux œufs d'or est à son tour menacée par le succès des plateformes de prédiction de marché comme Kalshi ou Polymarket. Moins régulées, ces start-up séduisent une partie de la clientèle d'internautes des casinos.

Les deux prétendants aux rachats croient pourtant au potentiel de Las Vegas. Par le passé, la ville a déjà su faire face au déclin des casinos en se muant en plus grand centre de convention du monde grâce à ses milliers de chambres d'hôtels disponibles en semaine. Désormais, elle entend devenir une capitale du sport. Arrivée d'Oakland en 2020, l'équipe de football américain des Raiders sera suivie en 2028 par les A's (base-ball). Une équipe de basketteurs NBA est aussi attendue. A Las Vegas, on pourra parier sur les clubs locaux. ■

Le plan du patron de McDonald's pour suivre « les nouvelles attentes » des clients

RESTAURATION

Le patron de l'enseigne américaine a commencé à dévoiler le programme « McDonald's > Next » qui doit permettre aux établissements de faire face à l'évolution des attentes des clients comme du paysage concurrentiel.

Clotilde Briard

Aux Etats-Unis et plus largement à travers le monde, la bataille entre enseignes de restauration rapide n'a jamais été aussi intense. Car dans un contexte toujours plus rempli d'incertitudes liées, en particulier, aux problèmes géopolitiques mais aussi aux questions de pouvoir d'achat, les consommateurs ont encore accru leurs exigences.

McDonald's multiplie donc les gages auprès d'eux. La question des tarifs pratiqués est d'abord revenue sur le devant de la scène. En France, elle s'est récemment matérialisée par une reprise de l'offensive sur les prix et des nouveaux menus compétitifs. Mais le prix ne fait pas tout. L'enseigne aux arches, qui a mis en place il y a un an une nouvelle organisation pour innover plus vite, a dévoilé cette semaine la manière dont elle voulait passer à la prochaine étape lors d'un événement orchestré pour ses franchisés du 1er au 4 juin aux Etats-Unis.

Estimant, dans une note, que *« le paysage concurrentiel évolue et, avec lui, les attentes des clients »*, le patron du groupe, Chris Kempczinski, a, à cette occasion, commencé à brosser les grandes lignes de ses projets pour gagner en perception auprès des consommateurs tout en accroissant la productivité des établissements.

Accroître la productivité

Le nom de code : « McDonald's > Next ». L'un des objectifs est de donner davantage envie aux clients de venir y faire de grandes sorties en famille ou entre amis plutôt que de voir seulement les établissements comme un lieu de vente à emporter ou de passage.

Parmi les éléments mis en avant pour revisiter l'expérience client, figurent la qualité, avec des tests faits autour d'ailes et de filets de poulet panés à la main, ou l'élargissement de l'offre, avec l'introduction de laits végétaux pour les boissons chaudes. Le groupe compte aussi mener plus d'opérations de « cocréation » avec les consommateurs autour de ses produits.

> L'un des objectifs est de donner davantage envie aux clients de venir y faire de grandes sorties en famille ou entre amis

Côté restaurants, une dimension ludique doit être réinjectée pour leur redonner un peu plus de couleurs. Les aires de jeux, chères aux parents autant qu'aux enfants, seront modernisées. Tandis que pour le drive, les fenêtres où les équipiers servent les clients seront plus larges afin de permettre à ces derniers de voir les salariés œuvrer en cuisine et rendre ainsi la visite moins virtuelle. L'accueil global des clients devrait aussi être aussi plus soigné.

Dans les coulisses, c'est l'accroissement de la productivité qui est en jeu pour permettre aux établissements de faire face d'un côté à la hausse des coûts et, de l'autre, à la nécessité de proposer des menus à des prix attractifs. L'automatisation accrue fait partie des solutions. McDonald's travaille notamment avec Google pour développer une prise de commandes basée sur l'IA pour ses services au volant, souligne Bloomberg. *« Nous ne pouvons pas demander à nos clients de choisir. L'hospitalité ou la rapidité. Le bon goût ou la facilité. Le prix ou la qualité »*, estime Chris Kempczinski.

Le tournant pris par le roi du burger s'inscrit dans la même lignée que celui initié par Brian Niccol chez Starbucks. Depuis son arrivée à la tête du spécialiste du café, il a investi dans l'expérience client, avec notamment un objectif de servir le produit en quatre minutes et de proposer des points de vente plus accueillants et chaleureux pour que les gens s'y installent en s'y sentant chez eux. Une politique qui commence à porter ses fruits avec un redécollage des ventes aux Etats-Unis.

McDonald's devrait, lui, donner plus de détails, notamment sur les coûts financiers des évolutions à venir, en septembre lors d'un événement avec les investisseurs. ■

mécénat

Hand'Solidaire : petits moyens mais grand cœur

SPORT

Depuis 2022, la fondation Hand'Solidaire, créée par la Fédération française de handball, soutient des projets inclusifs autour de la pratique de ce sport populaire.

Kevin Charnay

Les petits ruisseaux font des grandes rivières : à la Fondation Hand'Solidaire, créée en 2022 par la Fédération française de handball, on en est persuadé. Cette année-là, la handballeuse professionnelle Amina Tounkara, pourtant habituée aux matchs à enjeu, a le sentiment que quelque chose d'encore plus important se joue lorsqu'elle vient solliciter cette structure caritative, au sein de la Maison du Handball. *« Il y avait le président de la Fédération française de handball, l'ancienne ministre des sports Marie-George Buffet… Un moment de fierté d'être là »*, se rappelle-t-elle.

Face à un jury d'experts, elle raconte comment elle a lancé, deux ans plus tôt, son association d'inclusion sociale par le sport en Seine-Saint-Denis : Hand'Joy, Puis elle laisse le soin à Maïssane, 15 ans, de présenter son nouveau projet : l'adolescente défend avec ferveur les quatre bandes dessinées qu'elle et ses camarades veulent produire autour des thématiques de l'égalité des chances, du racisme, de la confiance en soi et des blessures.

« Elle a impressionné le jury par son âge et son éloquence », se remémore Amina Tounkara, venue demander 10.000 euros et repartie avec 15.000. Après avoir produit et vendu les bandes dessinées, Hand'Joy a, depuis, ouvert une école de l'impact du sport, proposant cinq formations certifiées Qualiopi, reconnues par l'Etat.

Impact immédiat

Des projets comme celui-ci, la fondation Hand'Solidaire en a financé une trentaine pour 260.000 euros. Des sommes modestes pour des programmes dont les mécènes peuvent constater l'impact immédiat. *« Notre plus-value pour la politique RSE des entreprises, c'est que l'on met en place des actions à taille humaine, réalisées rapidement »*, pointe Béatrice Barbusse, vice-présidente de la Fédération française de handball aux 600.000 membres. Outre les dons des particuliers, et une billetterie solidaire sur les matchs des équipes de France (une partie du prix du billet est reversée à la fondation), la fondation s'appuie sur des mécènes comme la Caisse d'Epargne, Butagaz, Eden Park, Sportive, Sodexo, Keneo, Saziley et Sport Plus Conseil. *« Il y a à la fois des partenaires historiques de la fédération et d'autres que nous allons chercher »*, précise Béatrice Barbusse.

« Le critère principal pour qu'un projet soit sélectionné, c'est qu'il s'inscrive sur le long terme », poursuit-elle. Chaque année, le Comité exécutif, présidé par Marie-George Buffet et composé de 12 personnalités (dont le champion d'athlétisme Ladji Doucouré, l'animateur Jean-Luc Reichmann, la journaliste sportive Nathalie Ianetta, la mère de Kylian Mbappé et ex-handballeuse Fayza Lamari), valide cinq programmes. *« Nous travaillons sur cinq axes : le handball pour tous, le handball santé, l'écocitoyenneté, l'insertion professionnelle des jeunes et la solidarité internationale »*, poursuit Béatrice Barbusse.

Mécènes plus réticents

Dans le cadre de ce volet international, Karl Konan, joueur de l'équipe de France, a obtenu un soutien pour son association Hand by Karl. Originaire de Côte d'Ivoire, l'international français développe la pratique de son sport dans les quartiers défavorisés d'Abidjan. *« Grâce à l'appui financier et logistique de la fondation, nous avons pu l'an dernier acheminer par bateau un terrain sportif Gerflor jusqu'à Abidjan, puis organiser un match de gala sur une journée avec tous les gamins, c'était incroyable »*, explique l'arrière du Paris Saint-Germain Handball.

Karl Konan, joueur de l'équipe de France de handball, a obtenu un soutien pour son association Hand by Karl. Il développe la pratique de son sport à Abidjan. *DR*

En dépit des budgets plus que raisonnables nécessaires aux projets, les entreprises sont plus réticentes à donner depuis la fin des Jeux Olympiques de Paris, comme dans bien d'autres sports. Contrecoup de la pression exercée au plus haut niveau sur elles pour les JO ? *« C'est beaucoup plus compliqué de solliciter des mécènes »*, regrette Béatrice Barbusse.

Pourtant, celle qui est également sociologue en est convaincue : les institutions sportives doivent tout faire pour remplir leur rôle social : *« dans le handball, discipline par excellence pratiquée dans tous les cours d'EPS, notre dimension est sociale et éducative avant même d'être compétitive »*. ■

RMC Sport prêt à rejoindre l'empire CMA CGM

François Eichinger – Stock.adobe.com

Avec la chaîne RMC Sport, CMA Media achète un parc de 240.000 abonnés passionnés de MMA.

TÉLÉVISION

CMA Media est en passe de racheter à Altice la chaîne RMC Sport, qui diffuse les matchs de MMA.

Avec cette opération, la filiale de CMA CGM entrera sur le marché de l'abonnement payant.

Fabio Benedetti Valentini

CMA Media veut rester à l'offensive. La filiale du géant du transport maritime s'apprête à racheter à Altice la chaîne payante RMC Sport, qui diffuse des sports de combat et notamment les matchs de MMA, se renforçant ainsi sur un créneau jugé porteur. « *Nous sommes en phase de finalisation d'un projet d'accord avec Altice qui nous permettra d'entrer sur le marché de l'abonnement payant* », annonce aux « Echos » Claire Léost, la directrice générale de CMA Media. Le groupe ne communique pas sur les conditions financières de la transaction.

Celle-ci intervient deux ans après le rachat par CMA CGM des autres médias détenus par le groupe de Patrick Drahi, dont les chaînes BFMTV, BFM Business, BFM Régions, RMC Découverte, RMC Story et la radio RMC. Mais la chaîne sportive était restée officiellement dans le giron d'Altice.

Selon les estimations, le chiffre d'affaires de RMC Sport pèserait 10 % par rapport au demi-milliard d'euros de revenus annuels de CMA Media. Mais pour le groupe, il s'agit d'une première percée à la fois dans la diffusion d'événements sportifs et dans l'univers du payant alors qu'aujourd'hui l'essentiel de ses activités est exposé aux aléas du marché publicitaire.

Levier de croissance

« *Nous avons identifié le sport comme un levier de croissance car c'est un contenu qui génère de fortes audiences en linéaire et en même temps de l'engagement sur les réseaux sociaux et en streaming* », explique Claire Léost. De fait, les arts martiaux mixtes (MMA) sont en plein essor, notamment chez les jeunes, avec beaucoup d'interactions en ligne. En moyenne, les rencontres de MMA sur RMC Sport génèrent 460.000 visites sur le site de la chaîne et 85 millions de vues sur les réseaux sociaux. En septembre dernier, un match codiffusé sur RMC Découverte avait attiré 1,2 million de téléspectateurs.

Les directs des matchs de MMA devraient rester en mode payant, mais de nouveaux formats seront développés et la circulation de ces contenus sportifs sera favorisée sur l'ensemble des médias de CMA Media. Les supports des autres médias du groupe devraient permettre d'amplifier l'effort marketing pour faire rayonner cette chaîne payante.

Ce type de synergies sera sans doute facilité par le fait que la marque RMC appartient déjà à CMA Media, et par la présence en son sein de la radio RMC, qui consacre la moitié de son antenne au sport. En effet, même si Altice avait gardé la propriété de RMC Sport, qui constitue son dernier actif audiovisuel en France, le groupe de Patrick Drahi en avait confié la gestion opérationnelle aux équipes de CMA Media.

« Nous sommes au début de l'aventure »

Avec RMC Sport, CMA Media achète surtout un parc d'abonnés passionnés de MMA : ils sont environ 240.000, et selon Claire Léost devraient « *rapidement* » monter à 300.000. Pour y parvenir, la distribution de RMC Sport, à présent limitée à l'environnement SFR, devrait bientôt être élargie aux autres opérateurs télécoms et plateformes.

Les droits que détient RMC Sport sur la diffusion du MMA en France courent jusqu'en décembre 2027. Cependant, à moyen et long terme, CMA Media envisage d'accélérer la gestion des droits sportifs. De là à envisager un retour sur des grosses compétitions comme lorsque la chaîne diffusait la Ligue des Champions ? « *Nous n'allons pas aller tout de suite vers des droits de grosse envergure car nous sommes au début de l'aventure*, prévient Claire Léost. *C'est important d'avoir une rentabilité rapide, et nous viserons plutôt des droits peut-être un peu plus de niche* ».

Enfin, la gouvernance de CMA Media devrait évoluer pour accompagner la montée en puissance dans les sports – une des trois verticales du groupe à côté de l'info et du divertissement. Une nouvelle branche sport devrait voir le jour au sein de CMA Media.

En parallèle, à partir de juillet, un nouveau poste de directrice générale adjointe de CMA Media sera confié à Camille Andrieu, directrice de cabinet de Rodolphe Saadé, PDG de CMA CGM. Elle sera rattachée à Claire Léost pour superviser les fonctions support (digital, IT, juridique, etc.) mais aussi la stratégie, le développement et le « M&A », notamment dans le domaine du sport et des créateurs de contenus. ■

« Nous croyons à la nécessité d'une consolidation dans l'audiovisuel »

Propos recueillis par ***F. B. V.***

CLAIRE LÉOST
Directrice générale de CMA Media

CMA Media a connu un développement rapide. Quelle est la prochaine étape ?
Notre groupe n'existait pas il y a encore quatre ans ; aujourd'hui, nous disposons à la fois d'actifs puissants dans la télévision et la radio mais aussi d'une présence solide dans le digital et la presse. Depuis mon arrivée, ma mission est de faire de cet avantage concurrentiel un bénéfice éditorial pour nos publics et un élément de performance pour nos annonceurs.

Le but est d'accélérer encore plus vite et faire croître de manière rentable nos audiences, qu'elles soient linéaires, digitales ou sur les réseaux sociaux. D'où notre récent partenariat avec YouTube pour chercher de nouvelles passerelles avec les créateurs de contenus. D'où aussi le projet de rachat de RMC Sport pour nous renforcer dans ce domaine qui sera un fort levier de croissance. Dans un marché tendu, notre stratégie est résolument offensive.

Quelles sont les chances de voir CMA Media à la manœuvre si une grande opération de consolidation se présente, notamment pour M6 dont vous détenez 10 % ?
Nous croyons à la nécessité d'une consolidation du secteur pour permettre aux groupes audiovisuels français de faire face à la concurrence croissante des plateformes mondiales. Pour autant, rien n'est possible pour le groupe M6 dans son ensemble à l'heure actuelle. Les contraintes réglementaires et législatives empêchent la cession d'une fréquence TNT pendant cinq ans après sa délivrance par l'Arcom.

Selon la rumeur, CMA Media lorgnerait « L'Equipe » et ASO, la société organisatrice du Tour de France…
A ma connaissance, ni ASO, ni « L'Equipe » ne sont à vendre. Mais nous resterons attentifs et dynamiques si des occasions qui nous intéressent se présentent sur le marché.

Etes-vous satisfaite des performances de la régie ?
Nous avons franchi une étape importante cette année avec la création d'une régie publicitaire commune. Cette organisation nous permet d'être plus lisibles, plus cohérents et plus puissants dans nos offres. Côté radio, les ressources publicitaires de ce média au global sont stables et nos stations (RMC, BFM Business et BFM Radio) gagnent des parts de marché. En plus, nous venons de signer un deal avec Les Indés Radios pour la gestion de leurs inventaires. Cela nous permet de devenir la première régie radio et audio de France avec une part de marché de plus de 30 %.

Côté télévision, depuis le dernier trimestre 2025, le marché de la publicité subit une baisse assez inédite, entre –6 et –8 %. Cette tendance se poursuit depuis le début de l'année, mais notre régie est assez résiliente avec –6 % de recettes. Cette situation est en partie liée à la migration des usages vers le numérique, mais aussi aux répercussions économiques de la guerre en Iran qui a déstabilisé les choix des annonceurs. Or, dans leur ensemble, nos quatre chaînes TNT (BFM TV, RMC Découverte, Story et Life) réalisent des audiences record. Les mois d'automne seront donc cruciaux pour chercher à concrétiser commercialement nos succès d'audience.

> « Dans un marché tendu, notre stratégie est résolument offensive. »

L'équation économique des médias d'info semble compliquée…
L'info reste dans notre ADN et constitue un de nos trois piliers, avec le divertissement et le sport. Mais aujourd'hui, c'est un challenge d'être rentable sur une chaîne comme BFMTV. Notre modèle, c'est de couvrir l'info partout, en France ou à l'international. Nous avons par exemple envoyé 20 équipes au Moyen-Orient ce printemps. Nous sommes évidemment vigilants sur la maîtrise de nos coûts, mais nous voulons préserver notre spécificité et notre modèle de priorité à l'info et au direct.

Faut-il s'attendre à des changements dans vos incarnations ?
L'année 2025 a été marquée par de nombreux mouvements dans nos équipes, après la clause de cession liée au rachat de BFMTV. Cette année, on a déjà beaucoup parlé de l'arrivée de Sonia Mabrouk qui nous rejoindra fin août. Mais on n'a pas spécialement besoin d'animer le mercato. L'important, c'est de nous appuyer sur nos talents en vue de la présidentielle. ■

VIVATECH
17–20 JUNE 2026 / PARIS

COMMUNIQUÉ

BNP PARIBAS

BNP Paribas, le partenaire des startups en Europe

IN CONVERSATION WITH …

Marie-Gwenhaelle Geffroy, Head of Growth Capital & Solutions, BNP Paribas

Vincent Bourdel, Head of New Business & Startup Ecosystems at Bivwak! by BNP Paribas

En phase de scale-up, que peut offrir BNP Paribas à une startup par rapport à un fonds d'investissement classique ?
Marie-Gwenhaelle Geffroy — Il ne s'agit pas de remplacer un fonds, mais de combiner nos impacts. En Europe, les fonds « early stage » assurent un premier niveau de financement. Mais quand la scale-up a besoin de capitaux plus importants, les ressources européennes s'épuisent. En tant que première banque de la zone euro, notre rôle est alors décisif. Nous allons au-delà : nous mobilisons des outils complémentaires (venture debt, conseil en levée de capital…) et nous travaillons avec les fonds institutionnels publics et privés pour combiner nos impacts. Ainsi, nous accompagnons plus de 6 500 startups en Europe.

Vincent, vous avez fondé et cédé une Fintech avant d'être à la tête du New Business au sein de BivwAk!. Qu'est-ce qui a changé pour les « startupeurs » aujourd'hui ?
Vincent Bourdel — Avec l'accélération des cycles d'innovation (devenir une licorne prend trois fois moins de temps*) et l'impact de l'IA, les startups doivent être plus agiles pour passer rapidement à l'échelle. BivwAk!, le hub d'open innovation de BNP Paribas, répond à cet enjeu via une approche centrée sur l'entrepreneur, un décloisonnement des expertises internes et une mobilisation rapide des ressources (banque commerciale, d'investissement, wealth management…). Cette agilité maximise les chances de succès et accélère la transformation du Groupe.

Qu'est-ce que VivaTech représente pour les startups que vous accompagnez ?
V.B. — VivaTech peut être décisif pour un fondateur : rencontrer un grand client, pitcher devant des investisseurs, sécuriser une levée. Mon conseil ? Multiplier les prises de parole pour saisir chaque opportunité.
M-G.G. — VivaTech est une opportunité unique de mise en relation paneuropéenne. Notre rôle est de s'assurer que nos clients en bénéficient au maximum en les mettant en avant sur notre stand et en les connectant avec des partenaires en capital ou stratégiques pendant l'évènement. •

* Antler, Era of Execution, 2025

fusions // acquisitions // cessions // partenariats

ENTREPRISES COMMERCIALES ET INDUSTRIELLES

de SAINT-RAPT & BERTHOLET

Contact : SELARL de SAINT-RAPT & BERTHOLET
Monsieur Gilles BALDINO - 121 rue Jean Dausset - BP 41250
84911 Avignon - Tél : +33 (0) 432 40 51 00
Fax : +33 (0) 432 70 05 83 - Courriel : gilles@desaintrapt.fr

RECHERCHE DE REPRENEURS DANS LE CADRE D'UN REDRESSEMENT JUDICIAIRE

Dénomination sociale : FOR-DRILL SAS
Activité : Travaux de forage, forage dirigé
Localisation : 336-452 impasse des artisans - 84170 MONTEUX
Chiffre d'affaires HT : 8.882 K. Euros (exercice clos au 31/12/2025)
Nombre de salariés : 35 personnes
Locaux d'activité : loyer de 4 K. Euros HT/mois pour une superficie de bureaux 244 m²
VNC des éléments corporels au 31/12/2025 : 482 K. Euros

Date limite de remise des offres auprès de la SELARL de SAINT-RAPT & BERTHOLET :
10 juillet 2026 à 15 H heures

L'accès au dossier de présentation se fera par *dataroom*. Les identifiants de connexion seront communiqués après transmission d'un engagement de confidentialité disponible sur le site : aj-specialises.fr/societe

---

ASPAJ

Société en redressement judiciaire recherche repreneur pour :
Reprise de deux fonds de commerce de joaillerie horlogerie dans le 06 (2 boutiques) :

1.Une boutique (multimarques) située 14 avenue de Verdun à NICE :
- 1 salarié
- pas de bail – indemnités d'occupation 190 K€ / an

2.Une boutique (une seule marque) située 16 avenue de Verdun à NICE :
- 2 salariés
- loyer trimestriel 45,3 K € TTC

CA au 30.04.2025 : 2.3 Millions €

Date limite de dépôt des offres : 18/06/2026 à 12 heures

Contact :	Accès au dossier de reprise :
SELARL Xavier HUERTAS & ASSOCIES 1 rue Lamartine 06000 NICE x.huertas@etude-huertas.fr Tel : 04.94.10.13.60	https://www.aj-specialises.fr/ rubrique sociétés à céder

POUR ACCEDER AU DOSSIER DE REPRISE, IL CONVIENDRA DE SIGNER PREALABLEMENT UN ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITE

AJILINK

ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES

Recherche REPRENEUR

HAUTS DE FRANCE

Activité d'éditeur de logiciels spécialisés dans les tâches de recrutement (rédaction offres d'emploi, analyse des candidatures, tri des profils, envoi de mails)
Chiffre d'affaires : 350 k€ au 31/12/2025
Effectif : 4 salariés
Localisation : Ile de France

Date limite de dépôt des offres :
Vendredi 26 juin 2026 à 12h00

AJILINK LABS CABOOTER DE CHANAUD
Tél. : 01 74 81 00 31
Mail : v.damery@ajilink.fr

CARDON & BORTOLUS

SELARL CARDON & BORTOLUS
Contact : Monsieur Albin DUMONT
E-mail: contact@cardon-bortolus.fr

APPEL D'OFFRES DE REPRISE OU PARTENARIAT

Société reconnue des marchés de la PLV, de l'agencement, de la signalétique et de la fabrication de pièces industrielles en matières plastiques recyclées et recyclables, complétée d'un atelier d'impression numérique.

Implantation : Département de l'Aube (10)
Chiffre d'affaires au 31/12/2024 : 1 635 745,00 Euros
Effectifs : 16 personnes

Date limite de dépôt des offres : 1er juillet 2026 à 16h00

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° 8811]**

ASPAJ

Recherche acquéreurs/investisseurs pour une entreprise de distribution de pièces de carrosserie automobile à destination des réparateurs

Chiffre d'affaires 2025 : 1 822 K€
Chiffre d'affaires 2024 : 9 555 K€
Chiffre d'affaires 2023 : 22 279 K€
Salariés : 35
Local sis à LA GARDE (83) d'environ 3 000 m²
Indemnité d'occupation avant dénonciation : 13 000€ HT/HC - (possibilité d'acquérir l'immeuble)

Date limite de dépôt des offres : 10/06/2026 à 12 heures

Contact :	Accès au dossier de reprise :
SELARL Xavier HUERTAS & ASSOCIES 1 rue Lamartine 06000 NICE x.huertas@etude-huertas.fr Tel : 04.92.17.29.29 / 04.94.10.13.60	https://www.aj-specialises.fr/ rubrique sociétés à céder

---

AJILINK

ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES

Recherche REPRENEUR

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.

KLUBB ENGINEERING

Bureau d'étude et d'ingénierie spécialisé dans la conception, la méthode, et l'industrialisation de nacelles
C.A. : 2.016 k€ au 31/12/2024
Effectif : 37 salariés (dont 19 ingénieurs et cadres)
Localisation : Ferrières en Brie (77)

Date limite de dépôt des offres :
jeudi 25 juin 2026 à 12h00

Les candidats intéressés sont invités à se manifester par courriel auprès de :
Mme Sibylle MENEUX – s.meneux@ajilink.fr

APPEL D'OFFRE POUR ADOSSEMENT OU REPRISE EN RJ.
MÉCANIQUE DE PRÉCISION À TOURS (37)

- **Activité :** Entreprise spécialisée en mécanique industrielle, prestations sur mesure en fraisage, tournage et mécanosoudure.
- **C.A au 31/12/2024 :** 1,1 M€ ; C.A de septembre 25 à avril 26 (8 mois) : 587 K€
- **Effectif :** 8 salariés, dont 1 apprenti
- **Points Forts :** · Savoir-faire reconnu par de grands donneurs d'ordre des secteurs du ferroviaire, agricole, agroalimentaire, et manufacturiers industriels · Réactivité, flexibilité et adaptabilité à tous types de besoins, de la pièce unitaire à la moyenne série · Parc machines principalement détenu en pleine propriété : 2 scies AMADA, 2 fraiseuses 5 axes, 6 tours CN CMZ, 3 centres d'usinage HARTFORD, 2 centres d'usinage HURCO (dont un grandes dimensions), 1 cabine de peinture OMIA SECOMAT

Date Limite de dépôt des offres 30 juin 2026 à 12h00

Accès à la dataroom électronique du dossier après signature d'un NDA et transmission d'une présentation du candidat. Demande d'accès par mail : **dataroom-tours@trajectoire.eu** - Contact : **Mme Claire BERAIL**
Les offres devront être conformes aux dispositions de l'article L.642-2 du code de commerce.

SELARL TRAJECTOIRE - Administrateurs Judiciaires
30 Boulevard Heurteloup - 37 000 TOURS
Maître Julien ZETLAOUI | 02.47.20.76.43

ASPAJ

Conciliateur recherche acquéreur dans le cadre d'un prepack cession pour une entreprise de propreté / nettoyage industriel située dans les Alpes-Maritimes

CA 2025 : 9,3 M€
CA 2024 : 10,6 M€
Salariés : 345

Date limite de dépôt des offres : 30/06/2026 à 12 heures

Contact :	Accès au dossier de reprise :
SELARL Xavier HUERTAS & ASSOCIES 1 rue Lamartine 06000 NICE x.huertas@etude-huertas.fr Tel : 04.92.17.29.29 / 04.94.10.13.60	https://www.aj-specialises.fr rubrique sociétés à céder

---

ARVA

RECHERCHE CANDIDATS REPRENEURS
ENTREPRISE EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE

- **Activité : Transports sanitaire en ambulance de personnes physiques**
- **Département : 31770**
- **Salariés à l'effectif : 12**
- **CA au 31/12/2025 (exercice sur 14 mois) : 1 079 882 €**

Date limite de dépôt des offres :
Vendredi 19/06/2026 à 17 heures

Un dossier complet sera adressé sur demande écrite à :
polepc@arva.fr

APPEL D'OFFRE - CESSION D'ENTREPRISE EN R.J.
CONCESSIONS AUTOMOBILES HONDA - FORD - MITSUBISHI (37 & 41)

- **Activité :** Concessions automobiles de marques HONDA (Dép. 37 & 41), FORD (Dép.41) et MITSUBISHI (Dép. 37 & 41) | 2 sociétés en RJ
- **Localisation :** Tours (37), Vendôme et Blois (41)
- **C.A au 31/12/2025 :** 18,1 M € dont : · **HONDA** (Tours et Blois) : 5,1 M € · **FORD** (Vendôme et Blois) : 10,7 M € · **MITSUBISHI** (Tours et Blois) : 2,3 M €
- **Effectif :** 26 salariés sur les 3 localisations
- **Détails :** · Emplacements de premier choix avec une forte visibilité · Possibilité de vente de l'immobilier (in bonis) sur vendôme de 1.500m² · Marques historiques avec une importante clientèle après-vente

Date Limite de dépôt des offres : mercredi 24 juin 2026 à 18h00

Accès à la dataroom électronique du dossier après signature d'un NDA et transmission d'une présentation du candidat. Demande d'accès par mail : **dataroom-tours@trajectoire.eu** - Contact : **Mme Alicia ROBIN**
Les offres devront être conformes aux dispositions de l'article L.642-2 du code de commerce.

SELARL TRAJECTOIRE - Administrateurs Judiciaires
30 Boulevard Heurteloup - 37 000 TOURS
Maître Julien ZETLAOUI | 02.47.20.76.43

SOCIETE D'ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES
RESTRUCTURING & INSOLVENCY PREVENTION ET ADMINISTRATION D'ENTREPRISES

MAGAZINE « PEOPLE »
CHERCHE SOLUTION D'ADOSSEMENT OU DE REPRISE EN PLAN DE CESSION

CBF ASSOCIÉS
ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES

Activité : Edition et commercialisation d'un magazine de presse « people » (PUBLIC)
Dénomination : PUBLIC PUBLISHING - **Procédure :** RJ ouvert le 12/03/2026
Localisation : Courbevoie (92)
Modèle : diffusion mixte par publication quinzomadaire papier et version digitale
Circuits de distribution : Kiosques physiques, site internet (entre 10 m et 12 m de visites annuelles), moteurs de recherche, réseaux sociaux, kiosques numériques
Marques : oui
Salariés : 9 CDI et 19 pigistes

En k€	2024	2025
CA	7 305 k€	6 048 k€
EBE	(39) k€	(863) k€
REX	(237) k€	(722) k€
Résultat net	(318) k€	(732) k€

Date limite de dépôt des offres : 29/06/2026 à 12h00

Pour accéder à la data room, et signer un engagement de confidentialité en ligne, adresser un courriel à paris@cbfassocies.com
Contact : CBF ASSOCIES, Maître Lou Fléchard, 41 Rue de Liège – 75008 Paris, 01 85 08 30 30

BL & Associés
Administrateurs Judiciaires

APPEL D'OFFRE DE CESSION D'ENTREPRISES

AJ Associés

Société spécialisée dans la sûreté et la sécurité incendie
Chiffre d'affaires au 31/12/2024 : 16,9 M€ ; **au 31/12/2025 (projet) :** 13,4 M€
Nombre de salariés : 256 CDI
Clients : privés et publics.
Procédure de Redressement Judiciaire ouverte par jugement du 14 janvier 2026.

BL & ASSOCIES, prise en la personne de **Maître Maxime LANGET**, et **AJASSOCIES**, prise en la personne de **Maître Nicolas DESHAYES** invitent tout candidat intéressé à lui adresser une offre, au plus tard le **19 juin 2026 à 12 Heures 00.**

Les demandes d'accès à la data room doivent être adressées à l'adresse courriel reprise@bl-aj.fr. Les accès seront autorisés sous les conditions préalables suivantes : - Réception d'une lettre d'intérêt par courriel présentant le candidat, le cas échéant représenté, son activité, sa surface financière et ses motivations ; - Signature d'un engagement de confidentialité et non débauchage dont le modèle sera transmis à réception de la lettre d'intérêt.

RECHERCHE D'INVESTISSEURS EN CAPITAL OU DE CANDIDATS REPRENEURS EN PLAN DE CESSION

ABITBOL & ROUSSELET

CBF ASSOCIÉS
ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES

2 entités en redressement judiciaire

- **GIE Enviroforesterie :** prospection forestière, conseil et accompagnement des propriétaires forestiers privés 13 salariés – CA 2025 = 1,4 M€
- **Société d'exploitation des bois du Sud-Ouest (SEBSO) :** société d'approvisionnement en bois 70 salariés – CA 2025 = 19,4 M€

Fibre Excellence SEBSO Société d'Exploitation des Bois du Sud Ouest
Fibre Excellence enviroFORESTERIE

Entités du groupe Fibre Excellence, spécialisé dans la production papetière, l'exploitation et la valorisation forestière, ainsi que la production d'électricité à partir de biomasse

La date limite de remise des offres est fixée au jeudi 2 juillet 2026, à midi.

Pour accéder aux dossiers de présentation, les candidats intéressés sont invités à contacter par écrit :
Maître Jean Baron – Administrateur judiciaire - Maître Joanna Rousselet – Administrateur judiciaire
jbaron@cbfassocies.com - joanna.rousselet@fajr.eu - glisiecki@cbfassocies.com - quentin.dupre@fajr.eu

---

SOCIETE D'ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES
RESTRUCTURING & INSOLVENCY PREVENTION ET ADMINISTRATION D'ENTREPRISES

RECHERCHE D'UN PARTENAIRE AU CAPITAL OU D'UN REPRENEUR DANS LE CADRE D'UN PREPACK CESSION

CBF ASSOCIES
ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES

UNE PLATEFORME WEB ÉDUCATIVE DÉDIÉE À L'ORIENTATION SCOLAIRE ET PROFESSIONNELLE

Création : 2015

Activité : entreprise de l'économie sociale et solidaire accompagnant l'orientation des jeunes du collège à l'enseignement supérieur via (i) une plateforme recensant des offres de stages et alternances et des interviews de professionnels et (ii) un logiciel permettant aux étudiants de construire leur parcours d'orientation.

Clientèle majoritairement publique (70 %), composée à parts égales de collectivités territoriales et d'OPCO/branches professionnelles, complétée par des grandes entreprises et des établissements scolaires représentant chacun 15 % du chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires et résultats d'exploitation :
- Au 30/06/2023 (12 mois) : 699 k€ et (48 k€)
- Au 30/06/2024 (12 mois) : 914 k€ et (49 k€)
- Au 31/12/2025 (18 mois) : 1 384 k€ et 115 k€

Nombre de salariés : 7 CDI (profils : gestion de projet, communication, production vidéo, développement web, relations utilisateurs)
Localisation : Paris (une partie des salariés en télétravail)
Procédure : Conciliation (confidentiel)

Date limite de dépôt des offres :
26 juin 2026 à 15 h 00

Pour accéder à la documentation et signer un engagement de confidentialité, adresser un courriel à : paris@cbfassocies.com
Contact Administrateur Judiciaire :
CBF ASSOCIES - Maître Lou Fléchard (01 85 08 30 30)

AJ Associés

Maître Nicolas DESHAYES
Maître Alexandra CECHOWSKI

CONTACT :
Madame Lorine LEI
l.lei@ajassocies.fr

Tél: 01.45.13.46.01
www.dataroom-aja.fr

Réf. à rappeler : 31813

RECHERCHE INVESTISSEURS OU CANDIDATS A LA REPRISE
CLINIQUE MEDICO CHIRURGICALE GASTON METIVET

Clinique Gaston Métivet

Clinique disposant de trois pôles : maternité, chirurgie, médecine dont bloc de 7 salles sectorisées avec iso 5 (IRM/échographie, laboratoire d'analyse et de radiologie) 80 praticiens libéraux (chirurgiens, kinésithérapeutes, médecins spécialisés)

Chiffre d'affaires au 31/12/2025 : 17,9 M€
REX : (1,7) M€
RN : (1,7) M€
Effectif : 146 salariés
Activité : exploitation de maternité et clinique médico-chirurgicale
Localisation : SAINT MAUR DES FOSSES (94)
Actifs à céder : titres de la société ou fonds de commerce, actifs immobiliers avec réserve foncière, stocks, portefeuille clients, licences logicielles et autres autorisations (autorisation de cancérologie mammaire et urologie), et titres de participation du capital d'une filiale sans activité

La date limite de dépôt des offres est fixée le vendredi 19 juin à 12h00

Une data room électronique hébergée sur notre site www.dataroom-aja.fr sera accessible après acceptation d'un engagement de confidentialité.

THEVENOT PARTNERS
ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES

APPEL D'OFFRES TENDANT À LA CESSION D'UNE ENTREPRISE EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE ET/OU À LA REPRISE DES TITRES

ADMINISTRATEUR JUDICIAIRE

Activité : Presse économique. Magazine papier et web (≈ 5 000 abonnés).
Nombre de salariés : 54 postes permanents et 33 pigistes.
Localisation : Nationale / Régionale
Chiffres clés :

Le Journal des Entreprises

Date de clôture	Chiffre d'affaires	EBITDA	Résultat net
2024	2 887 580 €	- 2 023 875 €	- 2 736 881 €
2023	2 819 267 €	- 1 567 894 €	- 2 072 644 €
2022	2 887 850 €	- 1 758 025 €	- 2 042 270 €

La date limite de dépôt des offres est fixée au 18 juin 2026 à 18h.
Pour obtenir un dossier de présentation, s'adresser à :
Bertrand MANIERE, 26, Boulevard Vincent Gâche 44200 Nantes
mail : gdechateaubourg@thevenotpartners.eu / Réf : GDC PRESSE
www.thevenotpartners.eu
PARIS – NANTES

Patrick PRIGENT
Administrateur Judiciaire
ADMINISTRATEUR JUDICIAIRE

APPEL D'OFFRE DE REPRISE D'UNE ENTREPRISE EN « PREPACK CESSION »

conformément aux dispositions des articles L.611- 7 et L.642-1 et suivants du Code de Commerce

Au sein de la Tour Franklin, construction 1974 (IGH), à PUTEAUX LA DEFENSE (intra-circulaire), lots de copropriété à usage de bureaux (ERP) et archives, en rez-de-chaussée, 1er, 12ème étage et sous-sol, pour 4 800 m² de bureaux et 1005 m² d'archives.

Date limite de remise des offres : 30 juin 2026
Offre ou demande de dossier (par écrit exclusivement) :
S.E.L.A.R.L. PATRICK PRIGENT – 2 rue de Marly-le-Roi (78150) LE CHESNAY
sous référence PP – dossier « Franklin »
par courriel : **pprigent@ppaj.fr**

Le présent appel d'offre s'inscrit dans le cadre des dispositions de l'article L.611-7 du Code de Commerce selon lesquelles « le conciliateur peut être chargé de l'organisation d'une cession de l'entreprise qui pourrait être mise en œuvre, dans le cadre d'une procédure ultérieure de sauvegarde, de redressement judiciaire ou de liquidation judiciaire. »
L'attention des candidats est donc attirée sur le fait que **les modalités de publicité et de confidentialité applicables à cette affaire diffèrent largement de celles usuellement appliquées en procédure collective.**
Les dossiers ne seront communiqués qu'aux **candidats identifiés** qui devront transmettre avec leur demande un extrait k-bis, rapport annuel et derniers comptes sociaux, ainsi qu'un engagement de confidentialité dont modèle à retirer auprès du conciliateur.
Nonobstant ces conditions, le conciliateur et l'entreprise se réservent la possibilité de ne pas donner suite aux manifestations d'intérêt qui pourraient leur apparaître inadaptées.

SOLVE
ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES

AJ UP

RECHERCHE REPRENEUR EN PLAN DE CESSION

LA MUTUELLE
Groupe Hospitalier Mutualiste de Grenoble

ETABLISSEMENTS DE SANTE EXPLOITES PAR L'UMG GHM

- Deux centres dentaires situés dans la région grenobloise

i. **Centre dentaire mutualiste de Grenoble Ferrié**
9 professionnels de santé
Offre de soins : · Chirurgie dentaire ; · Implantologie ; · Stomatologie.

ii. **Centre dentaire mutualiste de Meylan**
6 professionnels de santé
Offre de soins : · Omnipratique dentaire (soins, urgences dentaires, esthétique, prothèses) ; · Orthodontie.

Performance historique combinée des 2 centres dentaires :

En M€	2022	2023	2024
Chiffre d'affaires	1,8	1,8	1,7
EBITDA	(0,4)	(0,5)	(0,5)

- Le centre de consultations médicales de Grésivaudan (Meylan)
Spécialisé en gynécologie obstétricale et périnatalité
7 professionnels de santé

Performance historique :

En M€	2022	2023	2024
Chiffre d'affaires	0,3	0,3	0,3
EBITDA	(0,4)	(0,5)	(0,4)

DATE LIMITE DE DEPOT DES OFFRES : 22 JUIN 2026 A 12H00

Co-administrateurs judiciaires :
SELAS AJ UP – Maître Guillaume JOUET
SELARL EL BAZE CHARPENTIER (SOLVE) – Maître Hélène CHARPENTIER et Maître Jonathan EL BAZE
Contact pour l'appel d'offres : umg-ghm@solve-aj.fr
Accès à une data room après communication d'une présentation du candidat, de la justification de sa capacité financière à réaliser l'opération et la signature d'un engagement de confidentialité

P2G

AJILINK

SELARL P2G
Me Céline PELZER
7 bd du Montparnasse
75006 PARIS

SELARL AJILINK
Me Jérôme CABOOTER
16, rue de l'Abreuvoir
77100 MEAUX

Contact :
Eliot BLAISE
Tél. 01 48 24 33 40
e.blaise@p2g.fr

Réf. Dossier : 1896

APPEL D'OFFRES CESSION D'ENTREPRISE

Activité : Groupe industriel spécialisé dans la fabrication de cloisons modulaires, faux plafonds, salles à atmosphère contrôlée et éléments de second œuvre du bâtiment.

Deux sociétés en redressement judiciaire (holding et filiale) et 6 filiales in bonis en France et à l'étranger

Effectifs cumulés groupe : 143 salariés

Chiffre d'affaires consolidé :
au 31/12/2025 : 26,1 M€ (projet)
au 31/12/2024 : 38,2 M€
au 31/12/2023 : 40,2 M€

Actifs à céder :
- Outil industriel (sites de fabrication, matériels industriels)
- Conception et R&D (cloisons modulaires, bulles acoustiques, salles blanches, salles à atmosphère contrôlée)
- Stocks (matières premières, produits en cours et finis)
- Titres des filiales
- Capital humain — salariés qualifiés (techniciens, opérateurs de production, ingénieurs bureau d'études, fonctions support, forces commerciales)

La date limite de dépôt des offres est fixée au 19 juin 2026 à 12H00

Les offres sont à déposer en 2 exemplaires originaux + par courriel à : paris@p2g.fr et e.blaise@p2g.fr

www.p2g.fr / www.ajilink.fr

AJIRE

Maître Erwan MERLY
Administrateur Judiciaire associé
Rennes - Lorient - Caen
La Roche sur Yon - Nantes
La Rochelle - Le Mans
Dossier suivi par :
Benjamin VARIN
Maître Erwan MERLY
A.J.I.R.E.
6 cours Raphael Binet
35000 RENNES
Tel : 02 99 67 84 90

RECHERCHE DE REPRENEURS EN PLAN DE CESSION

SAS LES JASMINS BREAL SOUS MONTFORT
Hébergement social pour personnes âgées (résidences séniors)
Chiffre d'affaires au 31/12/2024 : **1 384 K€**
Excédent brut d'exploitation au 31/12/2024 : **(123 K€)**
Effectif : **27 salariés**
Implantations : **BREAL-SOUS-MONTFORT (35) ; VILLENEUVE SUR LOT (47)**
Date limite de dépôt des offres : **12 juin 2026 à 12 H 00**
Contact : etude.rennes@ajire.eu
(Accès donné 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)

AJIRE

Dorian LEGOUT
Administrateur Judiciaire associé
Rennes - Lorient - Caen
La Roche sur Yon - Nantes
La Rochelle - Le Mans
Dossier suivi par :
Benjamin VARIN
Maître Dorian LEGOUT
A.J.I.R.E.
15 Boulevard Bertrand
14000 CAEN
Tel : 02 31 06 04 55

RECHERCHE DE REPRENEURS EN PLAN DE CESSION

Entreprise spécialisée dans les travaux de maçonnerie générale et gros œuvre de bâtiment
Chiffre d'affaires au 30/09/2025 : **693 K€**
EBITDA au 31/09/2025 : **(68 K€)**
Effectif : **6 ETP**
Implantation : **Normandie**
Date limite de dépôt des offres :
18 juin 2026 à 12 H 00
Contact : etude.caen@ajire.eu
(Accès donné 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)

AJ UP

ENTREPRISE A REPRENDRE : SAS MECA THEIL
Activité : conception et fabrication de machines spécialisées dans les domaines de la robotique et des automatismes
Lieu : Lafeuillade-en-Vézie (15)
Nombre de salariés : 32 en CDI
Chiffre d'affaires :

31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025
3,3 M€	3,7 M€	2,3 M€

MECATHEIL ROBOTIQUE

Description :
- Locaux d'une superficie de 2.300 m² détenus dans le cadre d'un contrat de crédit-bail.
- Matériels détenus dans le cadre de contrats de crédit-bail et en propre (*atelier usinage complet CN et conventionnel, découpe jet d'eau, cisaille, bureau d'étude SW et outillage afférent*).

Informations pratiques
Référence de l'offre : 57770
Date limite de dépôt des offres :
vendredi 10 juillet 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 Grégory WAUTOT
32 rue Blatin
63000 Clermont-Ferrand
Contacts
Salomé RABOURG
s.rabourg@ajup.fr
clermont@ajup.fr

AJIRE

Maître Erwan MERLY
Administrateur Judiciaire associé
Rennes - Lorient - Caen
La Roche sur Yon - Nantes
La Rochelle - Le Mans
Dossier suivi par :
Benjamin VARIN
Maître Erwan MERLY
A.J.I.R.E.
6 cours Raphael Binet
35000 RENNES
Tel : 02 99 67 84 90

RECHERCHE DE REPRENEURS EN PLAN DE CESSION

SAS LES JASMINS GESTION
Entreprise spécialisée dans la gestion et l'exploitation de résidences pour séniors
Chiffre d'affaires au 31/12/2024 : **564 K€**
Excédent brut d'exploitation au 31/12/2024 : **(686 K€)**
Effectif : **6 salariés**
Date limite de dépôt des offres :
12 juin 2026 à 12 H 00
Contact : etude.rennes@ajire.eu
(Accès donné 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)

AJIRE

Maître Erwan MERLY
Administrateur Judiciaire associé
Rennes - Lorient - Caen
La Roche sur Yon - Nantes
La Rochelle - Le Mans
Etude AJIRE LORIENT :
28 Cours de la Bôve
56100 - LORIENT
etude.lorient@ajire.eu
tél : 02 97 64 27 07
Dossier suivi par : Monsieur
Jean-Baptiste DERU

PLAN DE CESSION

SAS IMEON ENERGY
Activité : **Commerce de gros (commerce interentreprises) de matériel électrique**
Implantation : **ZI DE KERGONAN**
6 rue de Kerbernard - 29200 BREST
Chiffre d'affaires 31/12/2024 (exercice clôturé) : **1 485 K €**
Effectif : **15 salariés**
Date limite de dépôt des offres :
le 22 juin 2026 à 12h
Contact : etude.lorient@ajire.eu
(Accès donné 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)

AJ UP

ENTREPRISE A REPRENDRE : SAS MAGIA DIAGNOSTICS
Activité : conception, développement, production et commercialisation d'un dispositif et de consommables d'analyse biologique délocalisée
Lieu : Grenoble (38)
Nombre de salariés : 20
Chiffre d'affaires :

2023	2024	2025
15 k€	108 k€	20 K€

MagiA diagnostics

Description :
- Développement d'une technologie de diagnostic portable visant le dépistage rapide et combiné de maladies infectieuses
- Technologie multi-brevetée reposant sur une technique d'immuno-analyse rapide
- Analyse multiplexée utilisant des nanoparticules magnétiques et micro-aimants
- Marquage CE en cours

Informations pratiques
Référence de l'offre : 57811
Date limite de dépôt des offres :
vendredi 26 juin 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 Guillaume JOUET
World Trade Center
5 Place Robert Schuman
38000 Grenoble
Contacts
g.jouet@ajup.fr
e.jond@ajup.fr

AJIRE

Maître Erwan MERLY
Administrateur Judiciaire associé
Rennes - Lorient - Caen
La Roche sur Yon - Nantes
La Rochelle - Le Mans
Dossier suivi par :
Benjamin VARIN
Maître Erwan MERLY
A.J.I.R.E.
6 cours Raphael Binet
35000 RENNES
Tel : 02 99 67 84 90

RECHERCHE DE REPRENEURS EN PLAN DE CESSION

SARL LES JASMINS D'AYTRE
Hébergement social pour personnes âgées (résidences séniors)
Chiffre d'affaires au 31/12/2024 : **894 K€**
Excédent brut d'exploitation au 31/12/2024 : **(60 K€)**
Effectif : **11 salariés**
Implantations : **AYTRE (17)**
Date limite de dépôt des offres :
12 juin 2026 à 12 H 00
Contact : etude.rennes@ajire.eu
(Accès donné 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)

AJIRE

Maître Erwan MERLY
Administrateur Judiciaire associé
Rennes - Lorient - Caen
La Roche sur Yon - Nantes
La Rochelle - Le Mans
Etude AJIRE LORIENT :
28 Cours de la Bôve
56100 - LORIENT
etude.lorient@ajire.eu
tél : 02 97 64 27 07
Dossier suivi par : Monsieur
Jean-Baptiste DERU

PLAN DE CESSION

SAS ETABLISSEMENTS LE GOFF
Activité : **Fabrication de biscuits, biscottes et pâtisseries de conservation**
Implantation : **Kerolzec**
SAINT-MARTIN-DES-CHAMPS (29600)
C.A. 31/12/2025 (exercice clôturé) : **7 462 K €**
Effectif : **43 salariés**
Date limite de dépôt des offres :
le 17 juin 2026 à 16h
Contact : etude.lorient@ajire.eu
(Accès donné 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)

RECHERCHE D'ACQUEREURS ET/OU D'INVESTISSEURS DANS LE CADRE D'UNE PROCÉDURE DE REDRESSEMENT JUDICIAIRE
ARTICLES L.642-22-1 ET R.642-40 DU CODE DE COMMERCE
Activités • L'usinage de pièces métalliques, en petite et moyenne série, pièces unitaires et prototypes
Effectif • 12 salariés
Chiffres clés • Exercice 2025 (situation sur 9 mois) : CA 836 K€ / RN : (93) K€
Locaux • CRAPONNE (69290)
GUY Groupe FTT
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 VENDREDI 26 JUIN 2026 A 12H00
à déposer à l'étude de LYON (69003) 56 Rue Servient
Anasta Administrateurs Judiciaires
SELAS ANASTA AURA
Maître Marc CHAPON
Merci de contacter : Agnès CHATEL
achatel@anasta-aura.fr / Tel : 04.79.70.86.74

AJPartenaires
ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES

AJ PARTENAIRES : Maîtres Didier LAPIERRE et Ludivine SAPIN
Madame Estelle BARRE
174 rue de Créqui - 69003 LYON – Tél : 04 78 60 00 30
courriel : estelle.barre@ajpartenaires.fr

RECHERCHE DE REPRENEURS DANS LE CADRE D'UNE LIQUIDATION JUDICIAIRE AVEC POURSUITE D'ACTIVITE

Nom de l'entreprise : SEMKIOSK
Activité de l'entreprise : Fabrication de structures et de parties de structures métalliques, création, conception, mise en œuvre de mobilier urbain.
Clientèle : Collectivités Territoriales et acteurs privés
Localisation : Isère (38)
Effectif actuel : 5 salariés
CA HT au 31/12/2025 : 1 379 K. Euros
Valeur nette comptable des immobilisations au 31/12/2025 : 26 K. Euros
Locaux d'activité : bail de locaux à usage commercial - Terrain de 12 120m² comprenant un bâtiment industriel de 1 847m²I - Loyer annuel HT : 60 K. Euros

DATE LIMITE DE DÉPÔT DES PROJETS : LUNDI 6 JUILLET 2026 À 12H00

AJPartenaires
ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES

AJ PARTENAIRES : Maîtres Didier LAPIERRE et Ludivine SAPIN
M. 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 : SAS ESTRAT-BONCHE
Activité de l'entreprise : Entreprise de second-œuvre bâtiment : plâtrerie-peinture, rénovation, menuiserie
Localisation : LA TOUR DE SALVAGNY (69) (Métropole de Lyon)
Effectif actuel : 14 salariés
CA HT du dernier Exercice au 31.12.25 : 3 519 K€
Valeur nette comptable des immobilisations au 31.12.25 : 166 K€
Locaux d'activité : Convention de sous-location dans le cadre d'un crédit-bail immobilier Local d'activité et de bureaux de 500 m² environ : - activité : 233 m² - bureaux : 255 m² - 4 parkings

DATE LIMITE DE DÉPÔT DES OFFRES : MERCREDI 24 JUIN 2026 À 12 H 00

AJPartenaires
ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES

AJ PARTENAIRES : Maîtres Didier LAPIERRE et Ludivine SAPIN
M. 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 : VIVIENNE INNOVATION
Activité de l'entreprise : Conception, développement et édition d'outils et de plateformes technologiques dédiés aux marchés financiers, notamment des algorithmes d'analyse et de prévision.
Localisation : Lyon
Effectif actuel : 3 salariés
CA HT au 31.12.2025 : 737 K€
Valeur nette comptable des immobilisations au 31.12.2025 : 1 025 K€
Locaux d'activité : surface de 60 m² composée d'un open-space et d'un bureau séparé.
Loyer annuel HT : 24 K€

DATE LIMITE DE DÉPÔT DES OFFRES : VENDREDI 3 JUILLET 2026 À 12H00

fhbx

Les candidats intéressés sont invités à se manifester auprès de :
SELARL FHBX
↪ Me Benjamin TAMBOISE, Administrateurs Judiciaires Associés
176 Av. Charles de Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine
www.fhbx.eu
Courriels :
benjamin.tamboise@fhbx.eu
shannon.stioui@fhbx.eu

Recherche de repreneurs ou investisseurs

Hélène Bourbouloux I Oriane Bitant I Jean-François Blanc I Gaël Couturier I Cécile Dür I Nathalie Leboucher
Sylvain Hustaix I Benjamin Tamboise I Charlotte Fort I Alexa Aves I Éric Sarrazin I Théophile Fornacciari

SAS CPFRANCE
Filiale française de distribution d'articles de prêt à porter féminin sous marque « Paprika »
↪ Redressement judiciaire du 26/02/2026
- **Distribution :** 13 magasins en centre-ville et en centre commercial (moitié nord de la France)
- **Chiffre d'affaires :** 4,74 M€
- **Siège social :** Saint-Omer (62500)
- **Effectif salarial :** 49
- **Site internet :** https://www.paprika.fr/

La date limite de dépôt des offres de reprise est fixée au
Mardi 23 juin 2026 à 12h00.
L'accès à une data room électronique sera autorisé après régularisation d'un engagement de confidentialité et une présentation succincte du candidat.

fhbx

Les candidats intéressés sont invités à se manifester auprès de :
SELARL FHBX
↪ Me Sylvain HUSTAIX
Administrateurs Judiciaires Associés
227 Avenue Alfred Nobel
64000 Pau
www.fhbx.eu
E-mails :
mathilde.huerga@fhbx.eu
christine.marques@fhbx.eu

Recherche de repreneurs ou investisseurs

Hélène Bourbouloux I Oriane Bitant I Jean-François Blanc I Gaël Couturier I Cécile Dür I Nathalie Leboucher
Sylvain Hustaix I Benjamin Tamboise I Charlotte Fort I Alexa Aves I Éric Sarrazin I Théophile Fornacciari

SELARL PHARMACIE DE L'HOTEL DE VILLE
Officine de pharmacie
↪ Sauvegarde du 2 juin 2025
↪ Redressement judiciaire du 1er juin 2026
- **Activité :** Commerce de détail de produits pharmaceutiques en magasin spécialisé
- **Chiffres d'affaires au 31/12/2025 (exercice clos) :** 1 061 455 €
- **Siège social :** 65 rue Maréchal Foch – 65000 TARBES,
- **Effectif total :** 3 salariés,

La date limite de dépôt des offres de reprise est fixée au
10 juillet 2026 à 12h00.
L'accès à une data room électronique sera autorisé après régularisation d'un engagement de confidentialité et une présentation succincte du candidat.

BMA Administrateurs judiciaires

RECHERCHES D'INVESTISSEURS OU REPRENEURS EN PLAN DE CESSION

Activité : Club de basket-ball professionnel ESSM Le Portel (SASP), évoluant en division Pro A depuis 2016
CA HT 30/06/2025 (12 mois) : 2,9 m€
Nombre de salariés : 24 ETP dont 7 CDI
Lieu d'exploitation : Le Portel (Hauts-de-France)

Date limite de dépôt des offres : 17 juin 2026 à 12h00

Les offres devront être transmises pour le 17 juin 2026 à 12h00 au plus tard, accompagnées des documents prévus par les articles L.642-1 et suivants du Code de Commerce :
La SELARL BMA ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES, A l'attention de Maître Laurent MIQUEL,
119 RUE JACQUEMARS GIELEE – 59041 LILLE CEDEX
Tél : 03.28.36.17.36 - Email : contact@bma-aj.com / damien.thomas@bma-aj.com
Accès à la data room après signature d'un engagement de confidentialité

fhbx

Les candidats intéressés sont invités à se manifester auprès de :
SELARL FHBX
↪ Me Benjamin TAMBOISE
Administrateurs Judiciaires Associés
176 Av. Charles de Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine
www.fhbx.eu
Courriels :
benjamin.tamboise@fhbx.eu
pierre.sabio@fhbx.eu
vanessa.eschylle@fhbx.eu

Hélène Bourbouloux I Oriane Bitant I Jean-François Blanc I Gaël Couturier I Cécile Dür I Nathalie Leboucher
Sylvain Hustaix I Benjamin Tamboise I Charlotte Fort I Alexa Aves I Éric Sarrazin I Théophile Fornacciari

DIMENSION 4
↪ Redressement judiciaire ouvert le 30/10/2025
- **Activité :** gestion de bases de données, création de plateformes, gestion éditique et mise sous plis pour les clients B to B
- **Chiffres-clés 2025 (projet) :** CA = 3,9 M€ / EBE = (178) K€ / Résultat net = (352) K€
- **Effectif :** 19 salariés
- **Site industriel et bureaux :** AULNAY-SUR-MAULDRE (78126)

La date limite de dépôt des offres de reprise est fixée au
23 JUIN 2026 A 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.

fhbx

Les candidats intéressés sont invités à se manifester auprès de :
SELARL FHBX
↪ Me Théophile Fornacciari
Administrateurs Judiciaires Associés
176 Av. Charles de Gaulle
92200 - Neuilly-sur-Seine -
www.fhbx.eu
e-mails :
théophile.fornacciari@fhbx.eu
mahaut.dutreil@fhbx.eu

Recherche d'investisseurs

Hélène Bourbouloux I Oriane Bitant I Jean-François Blanc I Gaël Couturier I Cécile Dür I Nathalie Leboucher
Sylvain Hustaix I Benjamin Tamboise I Charlotte Fort I Alexa Aves I Éric Sarrazin I Théophile Fornacciari

↪ **Prepack cession des actifs et activités d'une société spécialisée dans l'alimentation pour chiens et chats**
- **Activité :** fabrication et commercialisation de produits d'alimentation sain pour les chiens et les chats comprenant notamment des friandises et compléments alimentaires
- **Siège social :** Boulogne-sur-Mer (62200)
- **Chiffre d'affaires au 31/12/2025 :** 3 M€ pour un résultat d'exploitation de -3,9 M€
- **Effectif total :** 26 salariés

La date limite de dépôt des offres de reprise est fixée au
22 juin 2026
L'accès à une *data room* électronique sera autorisé après régularisation d'un engagement de confidentialité et une présentation du candidat et des moyens dont il dispose.

fhbx

Les candidats intéressés sont invités à se manifester auprès de :
SELARL FHBX
↪ Me Nathalie LEBOUCHER
Administrateurs Judiciaires Associés
4, passage de la Lucilire
76000 Rouen
www.fhbx.eu
Courriels :
nathalie.leboucher@fhbx.eu
benjamin.bizot@fhbx.eu
courtia.temagoult@fhbx.eu

Hélène Bourbouloux I Oriane Bitant I Jean-François Blanc I Gaël Couturier I Cécile Dür I Nathalie Leboucher
Sylvain Hustaix I Benjamin Tamboise I Charlotte Fort I Alexa Aves I Éric Sarrazin I Théophile Fornacciari

↪ **OISSELEC**
- **Activité :** travaux d'installation électriques, spécialisée dans les bâtiments tertiaires neufs
- **Notoriété locale significative**
- **Carnet de commandes de 9,5 M€**
- **Chiffre d'affaires 2025 :** 5 452 K€
- **Effectif :** 28 salariés
- **Siège social :** 3 rue de la Sablonnière - 76350 OISSEL

La date limite de dépôt des offres de reprise est fixée au
7 juillet 2026 à 14h00.
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.

fhbx

BMA Administrateurs judiciaires

RECHERCHE DE REPRENEUR

↪ MIDGAR STUDIO

Studio de développement de jeux vidéo
Montpellier

- **Activité :** studio français de création et développement de jeux vidéo spécialisé dans les RPG narratifs, ainsi que dans les jeux d'action en univers futuriste
- **Jeux développés :** Edge of Memories ; Edge of Eternity ; Hover
- **Chiffres d'affaires 2025 :** 207 042 €
- **Site et siège social :** 380 Rue Maryam Mirzakhani à Montpellier (34000)
- **Effectifs :** 29 salariés
- **Filiale** de NACON SA
- **Redressement judiciaire** du 1er juin 2026

Les candidats sont invités à remettre leur offre de reprise aux administrateurs judiciaires le mardi 16 juin 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.

Les candidats intéressés sont invités à se manifester auprès de :

↪ ***SELARL BMA***
Me Hélène Bourbouloux,
Administrateurs Judiciaires Associé
176 Av. Charles de Gaulle
92200 - Neuilly-sur-Seine

↪ ***SELARL FHBX***
Me Laurent MIQUEL,
Administrateurs Judiciaires Associé
119, rue Jacquemars Giélée
59800 - Lille

e-mails :
romain.christophe@fhbx.eu
gabriel.nicolas@fhbx.eu
thomas.bonvin@bma-aj.com

fhbx

Recherche de repreneurs ou d'investisseurs

LABORATOIRES ARION

Acteur historique de la fabrication et de la commercialisation de prothèses mammaires implantables depuis plus de 30 ans

↪ Procédure de redressement judiciaire du 1er juin 2026
- **Activité :** Conception, fabrication et distribution de prothèses mammaires implantables en silicone, de haute sécurité à technologie Monobloc, distribuées en France et dans 40 pays à l'international, destinées à la chirurgie esthétique et réparatrice
- **Certifications :** ISO 13485:2016. Dispositifs Médicaux de Classe III répondant à la norme ISO 14607:2024, marqués CE en transition vers le MDR (UE) 2017/745 (article 120)
- **Entre 55 et 60 K** prothèses vendues par an (40% en France / 60% à l'international) / Capacité de production courante : 60K prothèses par an / Capacité maximale installée et qualifiée : 120K par an

	2021	2022	2023	2024	2025
CA	9,2 M€	9,0 M€	9,8 M€	9,9 M€	8,7 M€
EBE	998 K€	596 K€	627 K€	186 K€	-1,2 M€
REX	449 K€	128 K€	192 K€	-58 K€	-1,4 M€
Résultat net	541 K€	180 K€	359 K€	71 K€	-1,4 M€

- **Passif estimé au 21/05/2026 :** 3,3 M€
- **Effectif total :** 75 salariés, site industriel et de production implanté à Mougins
- Possibilité de déposer des offres d'investissement en capital

La date limite de dépôt des offres de reprise ou d'investissement est fixée au 29 juin 2026
L'accès à une data room électronique sera autorisé après régularisation d'un engagement de confidentialité, la signature du règlement de la data room, d'une présentation du candidat à la reprise et des moyens dont il dispose.

Les candidats intéressés sont invités à se manifester auprès de :

↪ ***SELARL FHBX***
Me Hélène Bourbouloux,
Me Théophile Fornacciari
Administrateurs Judiciaires Associés
176 Av. Charles de Gaulle
92200 - Neuilly-sur-Seine
www.fhbx.eu

e-mails :
theophile.fornacciari@fhbx.eu
emma.obert@fhbx.eu
elictt.harter@fhbx.eu

fhbx

Les candidats intéressés sont invités à se manifester auprès de :
SELARL FHBX
↪ Me Nathalie LEBOUCHER
Administrateurs Judiciaires Associés
4, passage de la Lucilire
76000 Rouen
www.fhbx.eu
Courriels :
nathalie.leboucher@fhbx.eu
benjamin.bizot@fhbx.eu
courtia.temagoult@fhbx.eu

Hélène Bourbouloux I Oriane Bitant I Jean-François Blanc I Gaël Couturier I Cécile Dür I Nathalie Leboucher
Sylvain Hustaix I Benjamin Tamboise I Charlotte Fort I Alexa Aves I Éric Sarrazin I Théophile Fornacciari

↪ **SRTP**
- **Activité :** Travaux Publics, travaux de terrassement courants et travaux préparatoires
- **Carnet de commandes de 3 M€**
- **Chiffre d'affaires 2025 :** 2 798 K€
- **Effectif :** 17 salariés
- **Siège social :** Zone Industrielle, Rue Gustave Eiffel – 27500 PONT AUDEMER

La date limite de dépôt des offres de reprise est fixée au
7 juillet 2026 à 14h00.
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.

fhbx

Les candidats intéressés sont invités à se manifester auprès de :
SELARL FHBX
↪ Me Nathalie LEBOUCHER
Administrateurs Judiciaires Associés
176 Av. Charles de Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine
www.fhbx.eu
Courriels :
nathalie.leboucher@fhbx.eu
elisa.fleisch@fhbx.eu /
ophelie.pinguet@fhbx.eu

MARBELLA - MARBELLA FRANCE

↪ **1.MARBELLA**
Activité : Création et fabrication de bijoux de peau, d'oreille et de patch-eyeliner ; Collabore avec des grandes marques cosmétiques.
Localisation : Paris (75008)
C.A. : 437 K€ en 2025 / 551 K€ en 2024 / 703 K€ en 2023
Effectif : 6 salariés

↪ **2.MARBELLA FRANCE (filiale de la société MARBELLA)**
Activité : Distribution de collections de bijoux de peau en France et pays limitrophes desmarques propres de la société MARBELLA « MARBELLA PARIS » et « M PARIS ».
Localisation : Amiens (80000)
C.A. : 380 K€ en 2025 / 545 K€ en 2024 / 703 K€ en 2023
Effectif : 0 salariés

La date limite de dépôt des offres de reprise est fixée au lundi 15 juin 2026 à 15H00
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.

VOUS SOUHAITEZ PARAÎTRE DANS CETTE RUBRIQUE - Contactez : Sarah MEDARD au 01 87 39 74 94
Retrouvez une sélection de ces annonces sur notre site : **REPRISE-ENTREPRISE.LESECHOS.FR**

SideAngels, le pionnier des clubs d'investissement en France

FINANCEMENT

Dix ans après sa création, le réseau d'entrepreneurs a déployé près de 140 millions d'euros.

Ses performances s'affichent au-dessus du marché.

Charlie Perreau

Le paysage du capital-risque français a bien changé. En quinze ans, les sociétés de gestion se sont multipliées, les family offices se sont mis à parier sur l'innovation, les plateformes de crowdfunding ont fait une percée… Et depuis trois ou quatre ans, les clubs d'investissements sont devenus des acteurs de plus en plus présents dans les tables de capitalisation des start-up.

SideAngels est l'un d'eux, et même l'un des pionniers en France. *« Quand on l'a créé, il y avait peu de clubs deals à l'époque. On voulait être l'investisseur qui arrive dix-huit à vingt-quatre mois avant les fonds de capital-risque »*, se remémore Renaud Guillerm, le fondateur de ce réseau qui fête ses dix ans. Depuis 2016, SideAngels a déployé 138 millions d'euros dans 140 entreprises, dont 30 millions d'euros en 2025 – et une prévision à 35 millions en 2026.

Son multiple moyen lors d'une sortie est égal à 4,2x et son TRI (taux de rendement interne) annuel est supérieur à 25 % sur l'ensemble du portefeuille. *« Cela s'explique par le fait qu'on n'ait pas eu de sociétés qui ont augmenté leur valorisation de façon très exagérée. On accompagne des entrepreneurs ambitieux mais raisonnables »*, estime l'investisseur.

Un taux d'échec le plus bas possible

Depuis sa création, SideAngels a réalisé 11 sorties, majoritairement auprès d'industriels à l'exception de Mon Spécialiste Auto, passé chez un fonds de private equity (avec un multiple de 5). Difficile de comparer ces performances au marché, car très peu de fonds ou clubs les partagent. Le Fonds Européen d'Investissement (qui est au capital de nombreux fonds de capital-risque français) publie de son côté un tracker qui indique par exemple qu'en 2019 le TRI moyen était de 7,7 %. SideAngels n'a pas non plus que des succès. Huit sociétés de son portefeuille ont été liquidées.

Pour avoir le taux le plus bas possible, SideAngels vante son modèle communautaire, qui compte quelques 4.000 investisseurs (ex ou actuels entrepreneurs). *« On s'appuie sur des entrepreneurs expérimentés, qu'on appelle des leaders. Ils font la due dilligence* [les vérifications, NDLR] *et décident d'investir ou non. Puis ils partagent le deal à la communauté. Le carried* [plus-value sur la cession, NDLR] *est partagé et le leader prend la plus grosse partie »*, explique Renaud Guillerm. Parmi eux : Fabrice Delong, Vanessa Proust, Paola Panchiola, ou encore Family Ventures (regroupement de grandes familles françaises).

Shutterstock

Le modèle communautaire de SideAngels, qui repose sur 4.000 investisseurs expérimentés, est un moyen de limiter les échecs.

Un futur fonds ?

Le club, comme pour la majorité du marché, intervient en phase de pré-amorçage, ce qui permet de faire potentiellement des multiples élevés. *« Mais on investit uniquement post-revenus, on veut voir la traction commerciale »*, précise Renaud Guillerm. Le ticket moyen d'un ticket d'un deal s'élève à 600.000 euros (20 à 25.000 par investisseur).

Alors que SideAngels s'est toujours focalisé sur la France, il a récemment réalisé deux investissements en Italie et aux Etats-Unis. Est-il aussi l'heure de créer un fonds, comme l'a fait Asterion (impact) après des années de club deal ? *« On l'a en tête car ce serait une suite logique. Ce qui est sûr c'est qu'on gardera toujours le modèle de club deal »*, indique l'investisseur.

Mais le marché est assez concurrentiel. Les fonds de pré-amorçage et d'amorçage (traditionnels, microfonds) pullulent depuis 2022. Les fonds qui étaient davantage sur du « late stage » sont redescendus, tandis que certains fonds étrangers misent désormais tôt sur les start-up. Sans oublier les autres clubs deals qui sont arrivés en masse grâce à des plateformes qui automatisent de nombreux process comme Roundtable. *« Il y a du monde, mais on ne sent pas plus de concurrence qu'avant. On a 5.000 opportunités d'investissement par an, et on fait 50 deals »*, conclut Renaud Guillerm. ■

Factorial, la licorne espagnole qui vaut 2,5 milliards

LOGICIELS

La pépite barcelonaise révolutionne la gestion des PME avec des outils d'IA intuitifs.

Elle est devenue un acteur clé en Europe, avec une présence croissante en France.

Cécile Thibaud
— Correspondante à Madrid

Longtemps, les logiciels RH ont été réservés aux multinationales aux budgets extensibles, alors que de leur côté, les PME restaient condamnées aux feuilles Excel et aux relances d'absence par e-mail. C'est cette fatalité que les fondateurs de Factorial sont en train de briser.

La pépite barcelonaise a fait le pari de se tourner vers les oubliés de la tech et leur propose ainsi les outils intuitifs pour une gestion de la vie de leur entreprise fluide et sans paperasse accumulée. Dix ans après son lancement, cette start-up imaginée par deux étudiants en informatique à l'université polytechnique de Barcelone, Jordi Romero et Bernat Farrero, vite accompagnés par un troisième larron, Pau Ramon Revilla, a fait son chemin.

Un accompagnement global

Ils viennent de boucler une levée de fonds de 150 millions de dollars en série D menée par General Catalyst, qui s'engage par ailleurs à apporter jusqu'à 540 millions supplémentaires pour soutenir la croissance de l'entreprise dans les prochaines années. Avec cette impulsion, Factorial atteint une valorisation de 2,5 milliards de dollars.

Jordi Romero mesure la route parcourue. *« Il y a dix ans quand nous nous sommes lancés, l'IA n'existait pas et nous avons débuté avec une entreprise SaaS* [logiciel dans le cloud, NDLR]. *Cela semble loin »*, raconte-t-il. Aujourd'hui, l'entreprise a élargi son offre à un accompagnement global en matière de finances, de ressources humaines ou d'IT, grâce au développement de sa plateforme Factorial One, présentée en novembre 2025. *« Nous développons des agents pour nos clients et nous les entraînons pour en faire des clones qui vont fonctionner comme des assistants personnels, et les aider à se débarrasser de tâches chronophages »*, décrit Jordi Romero.

> « Ce qui fait notre originalité, c'est que nous accompagnons des structures de taille moyenne […] qui n'ont rien à voir avec la tech. »
> **JORDI ROMERO**
> Cofondateur de Factorial

Installée dans 13.000 mètres carrés au cœur de Poblenou, le quartier de la tech à Barcelone, la scale-up est en pleine croissance. Elle a progressivement ouvert des bureaux à Madrid, Sao Paulo, Mexico et plus récemment Munich, pour suivre ses développements internationaux.

Factorial compte plus de 16.000 entreprises clientes dans quelque 90 pays et continue de grandir, avec l'œil posé sur l'Europe. Et tout spécialement sur la France où elle répond aux besoins de 1.400 clients, dont VVF, le grossiste de la confection OneTurn, les opticiens Jimmy Fairly ou le groupe éducatif Globeducate.

« Dans la vraie vie »

« Ce qui fait notre originalité, c'est que nous accompagnons des structures de taille moyenne, avec 100 à 200 employés qui n'ont rien à voir avec la tech. On ne perd jamais de vue qu'on est dans la vraie vie », insiste Jordi Romero. De fait, la plupart des clients de Factorial évoluent dans les secteurs du commerce, de la logistique, de la restauration ou des petites industries.

Ils sont confrontés à des questions concrètes de recrutement, de gestion des absences ou de modifications de législation. *« Ils ont devant eux une paperasserie qui les engloutit et nous sommes là pour les accompagner. Notre démarche n'a pas changé depuis nos débuts, c'est à eux que nous pensons. Nous nous sommes focalisés sur l'importance de dessiner pour eux un outil fluide et intuitif. »* ■

Le transport à la voile français cherche un second souffle

NAUTISME

Confrontée à des défis techniques, à des commandes encore peu nombreuses et à une conjoncture peu propice, la filière vélique française peine à décoller.

Un projet de loi vise à épauler ces pionniers.

Emmanuel Guimard
— Correspondant à Nantes

Voiles, ailes, rotors, kites… La propulsion vélique jouit d'un certain consensus en France. A l'unanimité, l'Assemblée nationale a voté en mai loi visant à accélérer le développement de cette filière émergente. Porté par la députée Horizons Agnès Firmin-Le Bodo, ce texte permet, en premier lieu, de définir ce qu'est un navire à propulsion vélique, qu'elle soit « auxiliaire » ou « principale ». Cette absence de définition bloquait l'accès à certains dispositifs de soutien.

La loi apporte donc plusieurs leviers fiscaux, dont le suramortissement vert permettant de déduire plus que le coût réel de certains investissements écologiques. Les exploitants de navires pourront aussi bénéficier d'exonérations de cotisations sociales sur leur équipage. La filière aura accès pendant trois ans des certificats d'économies d'énergie (CEE), obligeant les fournisseurs d'énergie à encourager des travaux réduisant la consommation. La loi inscrit également un fonds pour la décarbonation du transport maritime et fait entrer le vélique dans les critères des marchés publics.

« Très compliqué »

« *Le cadre était très fluctuant, avec des aides disponibles à un certain moment et pouvant s'arrêter l'année d'après, ce qui est très déstabilisant pour une filière en émergence* », note Lise Detrimont, déléguée de Wind Ship, une association regroupant 75 acteurs français du vélique, filière qui emploie 1.500 salariés dans l'Hexagone. « *C'est un cadre de stabilité permettant un modèle économique sans lequel il est très compliqué de financer un projet* », ajoute Corinne Fournier, chargée des sujets décarbonation au Crédit Maritime-Banque Populaire Grand Ouest. Cette banque est déjà l'un des financeurs de projets majeurs dont le deux-mâts Neoliner Origin ou Windcoop, qui vient de sécuriser un financement de 28,5 millions pour un porte-conteneurs de 90 mètres devant naviguer entre Marseille et Madagascar en 2027.

Si la construction de ces deux navires a été confiée au chantier turc RMK Marine, leurs gréements sont bien français. Les trois ailes rigides de Windcoop seront produites par CWS, à Saint-Nazaire, tandis que les mâts en carbone du Neoliner ont été fabriqués par Solidsail Mast Factory à Lorient, sur une technologie des Chantiers de l'Atlantique. L'autre usine française de gréements est celle d'Oceanwings, à Caen, qui a conçu les ailes du Canopée, cargo transportant des éléments de la fusée Ariane. Mais pour ces jeunes usines, il s'agit désormais de remplir les carnets de commandes.

Les fabricants européens de rotors envisagent de produire en Chine.

C'est le cas du britannique Anemoi et du finlandais Norsepower.

Or la filière reste fragile comme en témoigne la récente défaillance de l'armateur havrais Towt, qui poursuit néanmoins sa route avec un autre investisseur, le Crédit Mutuel Impact. Le vélique pâti aussi de la situation économique mondiale. « *Les systèmes de transport propulsés principalement par le vent supposent d'accepter une réduction de la productivité d'un navire qui va moins vite* », expose Jean Zanuttini, porteur du Neoliner Origin. « *Or dans une situation de crise et de compétition accrue, il est plus difficile pour les nouveaux acteurs du vélique de se faire une place.* »

« *Toutefois, la filière continue à bien progresser* », estime Lise Detrimont, qui comptabilise 119 navires équipés dans le monde, contre 23 en 2023. Ils devraient être 210 l'an prochain. En France, 17 navires sont équipés et 15 autres sont en projet. Parmi eux, le voilier-cargo du finistérien Grain de Sail III, transporteur de café et de chocolat équitable et plusieurs petits projets de cabotage et de transport de passagers. Autre projet en vue : celui de la société bayonnaise Vela Transport, animée par un groupe d'ingénieurs dont le navigateur François Gabart. Ce trimaran-cargo de 66,8 mètres, en construction aux Philippines, devrait arriver en France fin 2026, pour la mise en service d'une ligne France-Etats-Unis début 2027.

Pour les industriels, l'enjeu est de passer du prototype à la série. Or la mise au point des technologies nécessite encore une courbe d'apprentissage. Ce long chemin en R&D est la rançon des innovations proposées par les entreprises françaises telles Wisamo, filiale de Michelin dans les voiles gonflables, Beyond The Sea ou Airseas dans les kites géants, toujours en phase expérimentale après sa reprise par l'armateur japonais K-Line après une liquidation judiciaire.

A l'international, les armateurs se tournent plus volontiers vers des technologies anciennes et éprouvées dont les systèmes « actifs » comme les rotors Flettner, solutions implémentables sur des navires existants comme les méthaniers, pétroliers, chimiquiers ou vraquiers. Déjà, les fabricants européens de rotors envisagent de produire en Chine. C'est le cas du britannique Anemoi et du finlandais Norsepower, retenu pour les cargos de Louis Dreyfus Armateurs, qui transporteront des éléments d'Airbus.

Seul acteur français dans les rotors, Farwind vient de lever 10 millions d'euros pour tenter de percer sur ce marché. L'autre système actif est celui des profils aspirés, ces « turbovoiles » optimisant la portance. Dans ce domaine, qui séduit aussi les armateurs, les valeurs montantes sont le néerlandais Econowind et l'espagnol Bound4blue, ce dernier ayant récemment levé 44 millions de dollars. Pour les acteurs français, la concurrence internationale s'annonce redoutable… ■

Claire Ronsin

Le lancement du Neoliner Origin, en octobre dernier à Nantes, fut l'aboutissement de dix années d'efforts pour l'équipe de Neoline.

Le démarrage houleux du Neoliner Origin

Huit mois après son lancement à Nantes, le navire roulier à voile poursuit sa courbe d'apprentissage après avoir essuyé son lot d'avaries et de conditions économiques adverses.

Le lancement du Neoliner Origin, en octobre dernier à Nantes, fut l'aboutissement de dix années d'efforts pour l'équipe de Neoline, emmenée par l'officier de marine marchande Jean Zanuttini. Près de 70 millions d'euros ont été investis dans ce roulier long de 136 mètres propulsé par un gréement Solidail supportant 3.000 m² de voiles rigides, une invention des Chantiers de l'Atlantique. Mais ce prototype, emblème de la nouvelle marine à voile, n'a pas manqué de conditions adverses durant ses huit premiers mois de navigation durant lesquels il a effectué cinq rotations entre la France et l'Amérique du Nord.

Le voilier a été rudement éprouvé par les conditions météo sévères, cet hiver, dans l'Atlantique nord, ce qui a provoqué de nombreuses avaries. Cela l'oblige encore actuellement à naviguer avec un seul mât. D'autres problèmes sont indépendants du système vélique, note Jean Zanuttini, ce qui est classique lors des neuvages, ces périodes d'essais de navires neufs. Le navire, offrant une capacité de chargement sans précédent pour un cargo à voile a dû, après deux voyages transatlantiques, se contraindre en janvier 2026 à un arrêt technique d'un mois à Lorient. Il doit, dans les prochains jours, recouvrer une voilure complète. Les escales à Saint-Nazaire permettent de recevoir l'appui des Chantiers de l'Atlantique. « *L'enjeu est de terminer l'année avec un gréement atteignant 75 à 80 % de sa capacité totale et qu'après, nous n'ayons plus que des progrès incrémentaux à réaliser* », affirme Jean Zanuttini. A terme, l'apport vélique doit permettre de réduire la facture énergétique du navire de 60 à 70 %.

Malgré les problèmes techniques, Neoline fait valoir des vitesses ayant souvent dépassé 13 nœuds « en voile pure » avec un seul mât et même un record à plus de 15,5 nœuds pendant quelques heures. Jean Zanuttini souligne aussi « *un très bon fonctionnement sur le plan opérationnel* » du navire, à savoir les chargements et déchargements. « *Je pense que l'on a déjà démontré qu'on pouvait combiner le vent et des opérations industrielles* », estime le marin.

Un projet bien soutenu

Le navire a également subi le ralentissement économique de certains de ses chargeurs. Ce qui génère un « *chiffre d'affaires significativement inférieur à celui prévu* », indique Jean Zanuttini. Le Neoliner Origin a aussi essuyé, en octobre dernier, les taxes américaines sur les bateaux, puis le conflit au Moyen-Orient. « *Mais nous sommes soutenus par nos chargeurs, nos financiers* », soutient l'armateur nantais. — ***E. Gui.***

Au Havre, les voiliers-cargos de New Towt se relancent après avoir failli couler

Placé en liquidation judiciaire en avril 2026, le transporteur maritime havrais a pu être sauvé.

Philippe Legueltel
— Correspondant à Caen

Aux côtés des gigantesques porte-conteneurs qui fréquentent le port du Havre (Seine-Maritime), les deux voiliers de Towt (Transoceanic wind transport), le pionnier français du transport maritime décarboné créé en 2011, vont pouvoir continuer de cohabiter le long des quais. Repris et rebaptisé « New Towt », l'armement normand entend garder le cap et reprendre la mer. En un mois, il aura connu le placement en liquidation judiciaire avec poursuite d'activité, acté par le tribunal des affaires économiques du Havre en avril, puis le sauvetage à la barre de la même instance, en mai. Face à une nécessaire restructuration financière et à un difficile contexte économique mondial, le transporteur français de marchandises à la voile, totalisant un effectif de 42 salariés, a bien failli couler.

Acceptée, l'offre de reprise déposée par Crédit Mutuel Impact, via le fonds Révolution environnemental et solidaire (RES), ainsi que les sociétés Cérès, Après-demain et Kefen, va permettre d'investir 6,4 millions d'euros d'ici au 30 juin. 37 salariés sont également maintenus. « *Nous reprenons la mer avec une équipe soudée, des navires opérationnels, et la conviction intacte qui anime ce projet depuis l'origine : démontrer qu'un transport maritime sobre, fiable et libéré des énergies fossiles est non seulement possible, mais désirable* », explique Karl Sement, le nouveau président et ancien directeur général de Towt.

Du café dans les soutes

Fondée il y a quinze ans par Diana Mesa et Guillaume Le Grand, la compagnie Towt affrétait des navires avant de posséder deux bateaux, assurant des liaisons transatlantiques entre, notamment, Le Havre, New York, Santa Marta (Colombie), Québec (Canada) ou Santos (Brésil). Ses deux goélettes, Artemis et Anemos, peuvent chacun transporter, sous forme de palettes, plus de 1.100 tonnes de marchandises diverses au service de ses clients chargeurs.

En octobre 2024, la compagnie annonçait la construction de six nouveaux bateaux auprès du chantier naval Piriou, basé à Concarneau (Finistère). « *Notre cap commercial est clair : ouvrir la ligne Brésil pour répondre à la demande forte de nos clients café, poursuivre la construction des navires programmés entre 2026 et 2028, et tenir, jour après jour, les engagements pris auprès de chaque chargeur* », poursuit le nouveau dirigeant.

Si la rotation avec New York est abandonnée, la ligne entre Fécamp (Seine-Maritime) et Sao Sebastiao, au Brésil, devrait structurer l'offre 2026 de New Towt avec six rotations envisagées cette année. Longs de 81 mètres et larges de 13 mètres, les bateaux, qui naviguent à une vitesse moyenne de 10 nœuds, sont équipés de deux mâts en carbone de 52 mètres de haut pour une voilure totale de 3.000 m². A propulsion principale vélique, ces navires marchands réduisent les émissions de CO_2 de plus de 95 %. ■

70

MILLIONS D'EUROS
ont été investis dans ce roulier long de 136 mètres propulsé par un gréement Solidail supportant 3.000 m² de voiles rigides.

Seacure va déployer son procédé Géocorail à l'international

INNOVATEURS

Paul Molga
— Correspondant à Marseille

Au fil des démonstrations, les récifs artificiels Géocorail de Seacure ont prouvé leur efficacité pour lutter contre l'érosion du littoral et le grignotage de la biodiversité marine. Ils passent en phase de commercialisation avec la négociation d'un premier marché d'envergure à Fujaïrah, ville située dans le golfe d'Oman, où ce béton naturel est à l'œuvre depuis plusieurs années au large des côtes. Les scientifiques du centre de recherche de l'émirat, qui ont suivi l'installation, ont observé *« le développement d'une vie d'une incroyable densité »*. Sans attendre la publication prochaine de leur article, la société marseillaise vient d'installer sa première filiale dans la région, à Dubaï, pour anticiper la demande malgré le conflit actuel au Moyen-Orient.

L'opération est financée par une nouvelle levée de fonds, la troisième depuis la création de Seacure en 2012, qui lui apporte 7,4 millions d'euros après avoir déjà collecté 4,7 millions en deux tours. Truffle Capital, l'investisseur historique, conserve 48 % des parts à travers ses fonds gérés pour le compte de la Caisse centrale de réassurance (CCR) et du Fonds de réserve pour les retraites (FRR). Il laisse 40 % à un nouvel entrant, le fonds Révolution environnementale et solidaire, abondé par le dividende sociétal du Crédit Mutuel Alliance Fédérale et géré par Crédit Mutuel Impact. Le solde revient au management et aux business angels de la première heure.

« Béton naturel »

Protégé par quatre brevets, le procédé Géocorail électrolyse l'eau de mer pour précipiter le calcium et le magnésium et créer un liant à base d'aragonite et de brucite – deux roches qui s'apparentent à la matière produite par les coraux – agglomérant les sédiments environnants. *« La réaction produit un béton naturel très adhésif qui peut fixer en quelques mois de gros blocs rocheux »*, explique son président, Christophe Souillart. Son équipe compte 17 personnes qui en ont tiré cinq gammes de produits pour remplacer les digues en béton et les enrochements très impactants pour les fonds marins.

« Nous pouvons couvrir toutes sortes de besoins pour des projets sur mesure de collectivités locales, d'exploitants touristiques ou de particuliers », poursuit-il. A Cannes, par exemple, le Géocorail a été intégré dans un géotextile pour solidifier les chaussettes brise houle immergées devant la Croisette. A La Rochelle, Seacure est intervenu pour renforcer une digue de protection. Partant de ces premières utilisations, la société multiplie les applications pour la protection des quais maçonnés, favoriser le repeuplement de déserts sous-marins… En 2025, elle a réalisé 1,4 million de chiffre d'affaires, en hausse de 50 % sur un an.

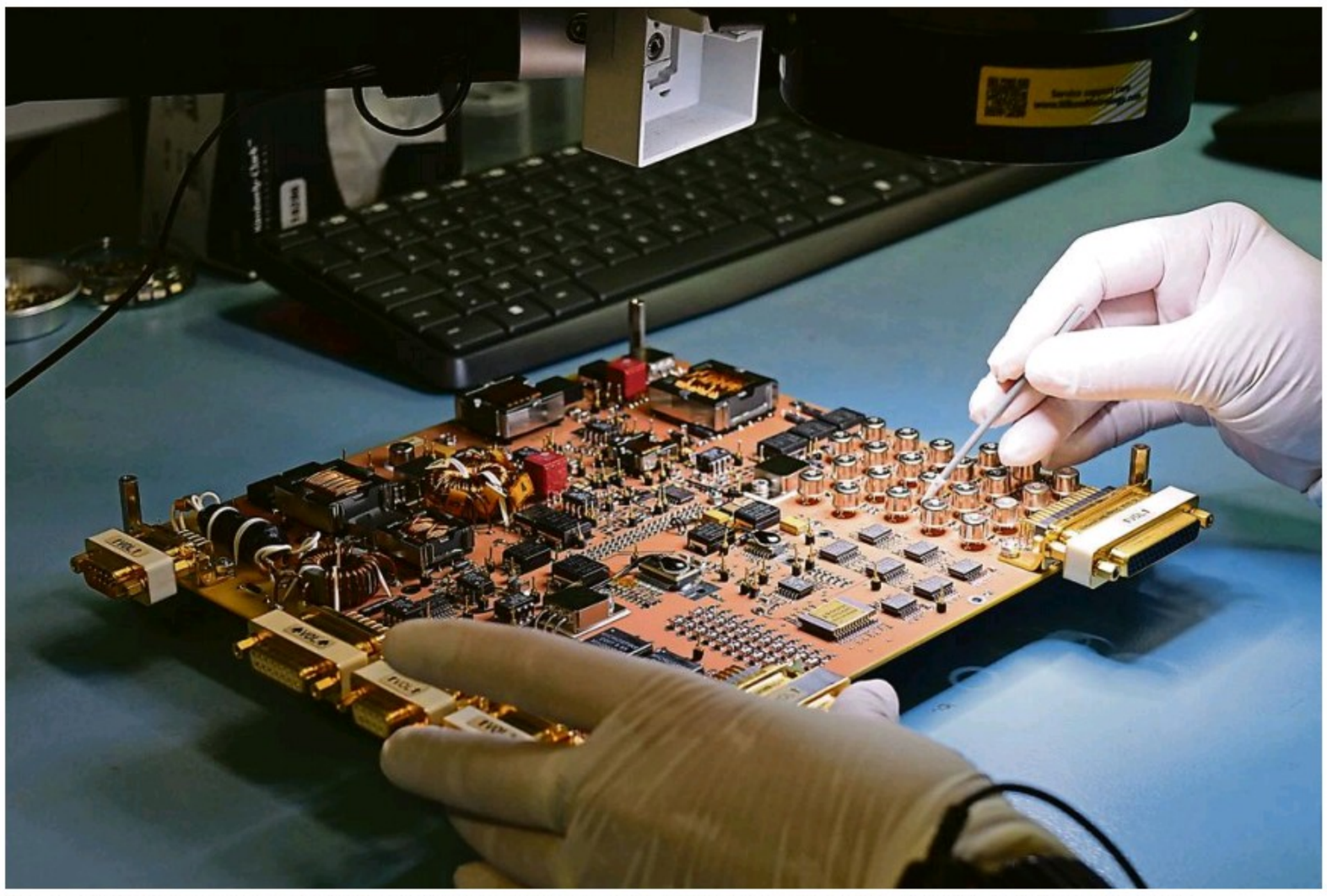
Avec les fonds levés, Seacure va renforcer ses capacités d'ingénierie et de R&D tout en développant ses marchés au Moyen-Orient, mais aussi aux Etats-Unis, en Floride, où elle prévoit l'implantation d'un bureau en 2027. Ses perspectives sont à la hauteur des enjeux : près de 40 % de la population mondiale vit à proximité des côtes et rien qu'en France, 20 % des littoraux sont menacés. ■

Il a dit

« Nous pouvons ainsi couvrir toutes sortes de besoins pour des projets sur mesure. »

CHRISTOPHE SOUILLART
Président de Seacure

DR



Erems produit, entre autres, des équipements pour les capteurs d'images des satellites d'observation de la Terre. *Photo Erems*

Spatial : Erems triple son site d'équipements électroniques

OCCITANIE

Le fabricant de systèmes électroniques embarqués a installé une ligne de fabrication automatique de cartes électroniques pour répondre au marché des constellations du New Space.

Laurent Marcaillou
— Correspondant à Toulouse

Le fabricant d'équipements électroniques de satellites Erems vient d'inaugurer ses nouveaux locaux qui triplent la taille de son site à 4.000 m² à Flourens (Haute-Garonne), près de Toulouse. Il a investi 10 millions d'euros dans cet agrandissement de 2.700 m², dont 6,7 millions dans le bâtiment et 3,5 millions dans une ligne de fabrication automatique de cartes électroniques en salle blanche et la qualification des procédés d'assemblage. Environ 20 % de l'investissement est financé par des aides de l'Etat (France 2030 et Première usine) et de la région Occitanie. L'entreprise a aussi reçu des subventions et des avances du CNES et de l'Agence spatiale européenne (Esa) pour qualifier les procédés.

La ligne de fabrication automatique de cartes électroniques comprend une dizaine de machines – sérigraphie, placement de composants, four à phase vapeur… – et sera qualifiée à l'automne. *« Nous l'avons créée pour être autonome dans la fabrication car nous avons des systèmes électroniques qui ne se câblent plus à la main*, explique le PDG Gérard Dejonghe. *Cette ligne automatisée nous donne une capacité suffisante pour répondre au marché des constellations de satellites comme OneWeb et Iris2. »* Erems mise sur les constellations de microsatellites du New Space, mais propose aussi ses services au secteur spatial traditionnel pour des équipements complexes.

Composants

Outre 450 m² de salles blanches, l'entreprise a aménagé treize salles de réunion car ses équipes travaillent en tandem avec les commanditaires et les partenaires. Erems conçoit, fabrique et teste des équipements électroniques embarqués pour les constructeurs de satellites et les agences spatiales CNES et Esa. Il produit des systèmes de contrôle moteur, des boîtiers de traitement des données, des calculateurs, des équipements pour les capteurs d'images des satellites d'observation de la Terre…

En croissance, le fabricant a accru son effectif de 70 à 190 salariés depuis 2016. Il a réalisé un chiffre d'affaires annuel de 18 millions d'euros au 31 mars 2026, à 60 % sur les satellites d'observation, et prévoit 20 millions dans deux ans. Il a une dizaine de clients dont Airbus Defence & Space qui forme plus de la moitié de son activité, Thales Alenia Space, OHB Systems, Saft, Innalabs, etc. Erems a fait un bond important à partir de 2016 en fabriquant des systèmes plus complexes pour les constellations Pléiades Neo et CO3D. Il a produit une trentaine d'équipements pour la constellation d'observation de la Terre à haute résolution Pléiades Neo d'Airbus en recrutant 50 personnes.

Il a poursuivi son activité sur la constellation CO3D, lancée en 2025 et utilisée par le CNES pour faire un modèle numérique de la Terre en 3D. Il a utilisé pour cela des composants électroniques de l'automobile qui ont une plus grande capacité de calcul que ceux du spatial et sont moins chers. Mais il a dû sélectionner ceux qui résistent aux variations de température et aux radiations dans l'espace. ■

Le carrossier automobile Durisotti mis en liquidation

HAUTS-DE-FRANCE

La reprise du célèbre carrossier industriel par le groupe GTE Automotive en 2024 s'achève en fiasco.

Les actionnaires rejettent la responsabilité sur l'Etat, les salariés sur les actionnaires.

Olivier Ducuing
— Correspondant à Lille

L'un des syndicats de l'entreprise avait anticipé la disparition du carrossier industriel Durisotti par un faire part grinçant annonçant son décès, à l'âge de 70 ans. Faute de repreneur, cette entreprise emblématique de l'ancien bassin minier, située à quelques encablures de Lens, dans le Pas-de-Calais, a de fait été placée en liquidation judiciaire par le tribunal de commerce d'Arras, moins d'un mois après que ce dernier a prononcé son redressement judiciaire. Les 161 salariés restant, dont le dernier salaire n'avait pas pu être versé, seront licenciés. Une société sœur d'une dizaine de salariés, Durisotti Metz, avait déjà été liquidée le mois dernier.

Le groupe créé en 1956 par deux frères Durisotti et spécialisé dans la réparation de cars s'était rapidement positionné sur la transformation des véhicules utilitaires pour le transport des personnes à mobilité réduite, avant de devenir un acteur majeur de la transformation des véhicules pour les forces de l'ordre ou les pompiers. Il traitait environ 20.000 véhicules par an il y a dix ans, sur son immense site de 19 hectares.

Chute radicale des commandes publiques

Mais Durisotti a depuis cumulé les difficultés. Après un premier redressement judiciaire, la société a été rachetée en 2019 par le conglomérat métallurgique GFG Alliance de Sanjeev Gupta et est devenue Liberty Durisotti. Mais elle n'a fait l'objet d'aucun investissement significatif. Quand le britannique a lui-même connu de graves difficultés, Durisotti a été cédé en 2024, dans des conditions très chaotiques, à GTE Automotive, un petit groupe lié à une famille entrepreneuriale du Nord, les Desprez. Le chiffre d'affaires du carrossier atteignait alors 30 millions d'euros.

GTE Automotive accompagnait alors la reprise d'un plan ambitieux pour faire de Durisotti son navire amiral et de son usine un centre européen de mobilité décarbonée, en s'appuyant sur des compétences fortes au sein de l'entreprise et dans ses autres entités, soit un ensemble de 400 personnes.

Mais cette stratégie n'a jamais pu se déployer, alors que le cœur de métier était percuté par la chute radicale des commandes publiques. Après une phase de mandat ad hoc, Durisotti a dû se déclarer en cessation de paiements en mai.

Dans un mémorandum très acide, les actionnaires dénoncent les engagements qu'ils estiment non tenus de l'Etat, notamment en matière de marchés publics. *« Si reprendre une entreprise en difficulté signifie hériter des erreurs passées, subir une rupture contractuelle des marchés publics et porter seul le risque systémique, alors le signal envoyé est clair : ne reprenez pas ! »* conclut le document. Une vision que ne partagent pas les syndicats, qui évoquent 6 millions d'euros d'aides publiques versés lors de la reprise, sur lesquels ils demandent des comptes. ■

Vêtements techniques : Netexial surfe sur la réindustrialisation dans le Nord

HAUTS-DE-FRANCE

Le spécialiste de la location et de l'entretien de vêtements de travail implante une « cleanroom » consacrée à l'ultra-propreté à Douvrin.

Le groupe Netexial (ex-Initial Textile), spécialiste depuis 1923 des vêtements professionnels et des équipements de protection, a inauguré jeudi une blanchisserie haut de gamme à Douvrin, dans le Pas-de-Calais. Il a investi 6,8 millions d'euros dans cette « cleanroom » appelée à devenir la plus importante du groupe.

Depuis 2007, Netexial s'était doté d'un site logistique sur place, connecté avec son usine de nettoyage de Reims (Marne). Mais le mouvement de renouveau industriel dans les Hauts-de-France l'a conduit à franchir une étape supplémentaire dans l'ultra-propre. La nouvelle entité de 2.000 m² est capable de traiter 8.000 à 9.000 vêtements par jour, avec une traçabilité complète, et le niveau le plus élevé de sécurité.

La « cleanroom » va jusqu'à la neutralisation minérale, pour éviter le calcaire notamment, mais aussi la sécurité biologique, jusqu'à l'usage d'autoclaves, avant d'emballer les vêtements dans deux couches différentes jusqu'à leur destination en environnement protégé. Le site de 2 hectares dispose de réserves foncières qui permettraient de doubler les capacités le cas échéant.

« Navire amiral »

« Douvrin devient notre navire amiral. On y a investi dans les dernières technologies », souligne Fabrice Shoshany, président de Netexial. La société, qui affiche 315 millions d'euros de chiffre d'affaires avec près de 2.500 salariés, s'est séparée en septembre dernier de son ancien actionnaire américain Rentokil, au profit du fonds d'investissement HIG Capital.

L'unité nordiste se veut en outre très vertueuse, puisqu'elle n'utilise pas de gaz, mais du solaire thermique, qui couvrira jusqu'à la moitié des besoins, couplé à des pompes à chaleur et des cellules photovoltaïques. De quoi réduire de 155 tonnes les émissions de CO_2 par rapport aux chaudières à gaz classiques et permettre aux clients d'avoir une offre 100 % décarbonée.

Gigafactories

« Nous avons longtemps bénéficié de la dynamique agro sur l'Ouest. Aujourd'hui, les Hauts-de-France ont de gros besoins avec les implantations de gigafactories de batteries et, demain, les data centers », complète le dirigeant, qui vise aussi les secteurs les plus exigeants comme l'hydrogène ou la pharmacie. Il a du reste décroché un contrat pour la nouvelle usine du LFB à Arras (Pas-de-Calais). Le site nordiste permettra aussi au groupe d'aller proposer ses services en Belgique.

L'activité cleanroom de Netexial a fortement grimpé ces dernières années, pour atteindre 14 millions d'euros en 2025. Fabrice Shoshany évoque une perspective de 20 millions d'euros rapidement, dont la moitié pour la seule unité de Douvrin. Celle-ci emploie déjà 17 salariés et poursuit sa montée en puissance. Elle pourrait compter une cinquantaine de collaborateurs dès 2027. — *O. D.*

Les fintechs captent de plus en plus de dépôts et d'épargne dans le monde

BANQUE

Les fintechs ont franchi un cap en 2025, générant 500 milliards de dollars de revenus, soit 4 % du secteur financier mondial.

Gabriel Nédélec

Le phénomène reste encore marginal, mais il n'est plus possible de l'ignorer. Un peu plus de dix ans après le lancement des premières fintechs, ces dernières ont passé la barre symbolique des 500 milliards de dollars de revenu à l'échelle mondiale, selon le rapport annuel du Boston Consulting Group sur le secteur. Par comparaison, ce montant ne représente encore que 4 % des revenus générés par le secteur financier traditionnel (plus de 13.000 milliards de dollars en 2025), contre 3 % l'année dernière.

Cependant, la trajectoire de croissance est sans commune mesure : là où les revenus générés par les acteurs historiques des services financiers ont crû d'environ 5 %, ceux des start-up ont progressé de 22 %, souligne le rapport. L'empreinte du secteur est aujourd'hui « *suffisamment importante pour qu'il soit considéré de façon distincte et mature, tout en conservant une vaste marge de progression* », indiquent les auteurs.

2025 marque surtout l'avènement d'un secteur beaucoup plus solide, après avoir été violemment bousculé par le choc du Covid-19 et la remontée des taux qui ont tari les levées de fonds et fait plonger les valorisations. Près des trois quarts des fintechs dans le monde sont aujourd'hui rentables, tandis que leur marge ont progressé (+4 points de pourcentage d'Ebitda).

« *Il y a eu une forme de tri entre 2023 et 2024*, explique Frédéric Brugère, associé au BCG. *Les fintechs qui ont traversé cette période se sont recentrées sur les activités où elles font vraiment la différence, avec davantage de discipline sur le cash, plutôt que de chercher l'hypercroissance à tout prix.* »

Siphonner le carburant des acteurs historiques

Parallèlement à ces fondamentaux plus solides, ces entreprises sont en train de mordre sérieusement dans ce qui fait le carburant des banques traditionnelles, à savoir l'épargne et les dépôts. Selon le rapport, les revenus des néobanques liés aux dépôts ont progressé de 30 %, à 48 milliards d'euros en 2025. A comparer à une hausse d'à peine 2 % pour les acteurs traditionnels.

Sur la partie trading et investissement, la progression des revenus des fintechs atteint 38 %, à 45 milliards, contre 6 % de croissance dans le secteur historique. Un chiffre à nuancer car une bonne partie provient du trading crypto, un segment sur lequel les banques ne sont pas très présentes.

« *Les dépôts sont au cœur du métier des banques puisque c'est ce qui leur permet d'octroyer des crédits*, explique Albane de Vauplane, associée au BCG. *Pour l'instant, la part captée par les fintechs reste limitée, mais la vitesse de croissance du phénomène pose question pour l'évolution des bilans bancaires, d'autant que la dynamique s'accélère aussi du côté des PME et des entreprises.* »

Mais les conséquences vont au-delà. Ce sont des activités génératrices de commissions, soit des revenus non soumis à la fluctuation des taux. Il s'agit donc d'une perte potentielle pour le chiffre d'affaires des banques, mais aussi pour la diversification de leur modèle de banque de détail.

Fin de la barrière réglementaire

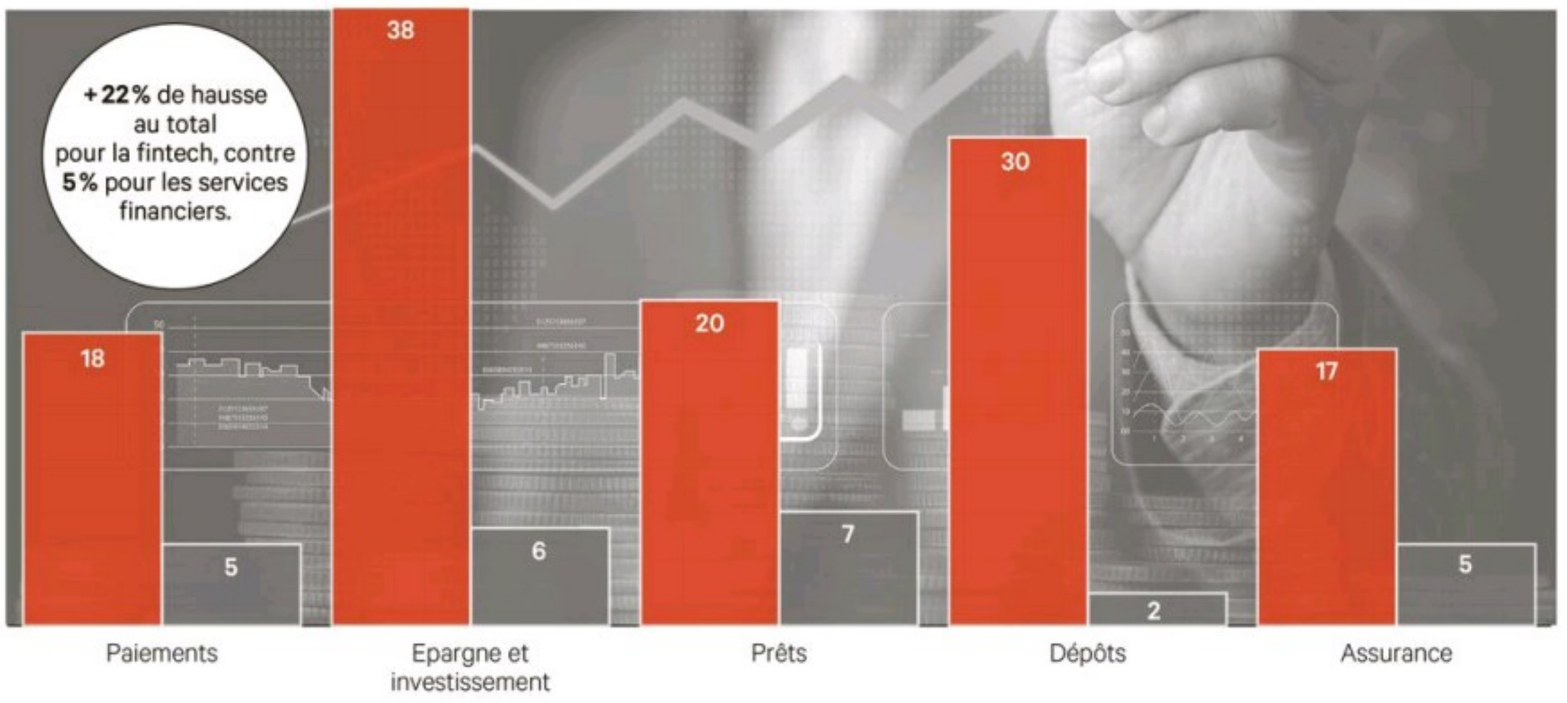
Enfin, certaines barrières protectrices des acteurs historiques sont en train de tomber, note l'étude. « *Il y a un net rebond des demandes d'agréments de nouveaux établissements de dépôts, notamment aux Etats-Unis*, pointe Frédéric Brugère. *Cela montre que, dans certains marchés, la régulation n'est plus vraiment une barrière à l'entrée protégeant les acteurs établis : les voies d'agrément deviennent plus lisibles pour les fintechs les plus solides, au prix d'exigences accrues en matière de conformité et de supervision.* » En témoignent les obtentions de licence de Revolut, au Royaume-Uni, celle de Monzo en Irlande, ou encore la demande Nubanq aux Etats-Unis.

Une fois leurs licences bancaires en poche, la prochaine cible des fintechs devrait être le crédit.

Après les paiements, les fintechs visent aujourd'hui de façon plus agressive l'épargne et les dépôts. Une fois leurs licences bancaires en poche, la prochaine cible de ces acteurs devrait être le crédit, qui génère déjà 20 % de revenus supplémentaires par rapport à 2024. Mais c'est aussi à ce moment-là que les problèmes pourraient survenir, étant donné le poids réglementaire et les contraintes de transparence nécessaire. ■

Les revenus mondiaux de la fintech ont augmenté sur tous les segments en 2025

Evolution des revenus, 2025/2024, en % — Fintech — Services financiers



« LES ECHOS » / SOURCES : S&P CAPITAL, PITCHBOOK, BCG - PHOTO : CHIEW ROPRAM

Les banques lancent des offres d'assurance-vie 100 % en ligne pour ne pas perdre la main sur l'épargne

BPCE a lancé un parcours 100 % en ligne pour l'assurance-vie, suivant l'exemple du Crédit Agricole et de CNP Assurances.

Ne plus laisser un centimètre carré de terrain libre. Les banques françaises et les assureurs numérisent l'ensemble de leur parcours pour répondre pied à pied à l'offensive des nouveaux entrants. Ces derniers captent non seulement de plus en plus de clients, mais ils commencent aussi à frapper là où cela fait le plus mal aux banques, à savoir l'épargne.

Mardi, ce sont les Caisses d'épargne et les Banques populaires qui ont fait un pas de plus dans cette stratégie avec le lancement d'un parcours de souscription 100 % en ligne pour leurs produits phares d'assurance-vie. « *Cette innovation s'inscrit dans la trajectoire du groupe BPCE pour devenir le quatrième assureur en France, après le succès du plan d'épargne retraite (PER) en ligne lancé début 2025* », indique le groupe dans un communiqué.

La promesse de valeur des deux réseaux du groupe BPCE repose sur une souscription totalement en ligne en 6 étapes, en moins de 10 minutes, validée par une signature électronique, avec un ticket d'entrée de 100 euros. Autrement dit, l'objectif est de coller aux standards des nouveaux acteurs, plébiscités par toute une nouvelle génération d'épargnants pour la fluidité des parcours, leur accessibilité ainsi que leurs tarifs.

« *La digitalisation des parcours est aujourd'hui une nécessité plus qu'un sujet de différenciation*, assure Frédéric Brugère, associé au Boston Consulting Group. *Les nouveaux acteurs tirent leur épingle du jeu grâce à des propositions plus simples et souvent plus compétitives, appuyées sur un coût de service plus faible et un fort niveau d'automatisation.* » Plus tôt cette année, c'est l'autre géant mutualiste, Crédit Agricole, qui avait poussé ses pions numériques dans l'assurance, en dévoilant Oriance, son nouveau contrat d'assurance-vie 100 % en ligne, tandis que CNP Assurances a dégainé son propre produit au mois d'avril. Une façon de capter une partie de l'engouement très fort pour l'assurance-vie. Ce support regagne ses lettres de noblesse face à un Livret A au taux en baisse. Une façon également de s'approcher des nouveaux standards de souscriptions impulsés par les fintechs. Longtemps cantonnées aux paiements, les fintechs grignotent de plus en plus de parts de marché sur l'épargne et les dépôts, autrement dit le carburant du modèle des banques à réseau.

« La digitalisation des parcours est aujourd'hui une nécessité plus qu'un sujet de différenciation. »
FRÉDÉRIC BRUGÈRE
Associé au BCG

Phénomène en croissance

Pour le moment, le phénomène reste marginal, l'extrême majorité de l'épargne des particuliers restant logée chez les acteurs traditionnels. Mais les lignes pourraient bouger rapidement.

« *Avec la fameuse grande transmission* [environ 9.000 milliards d'euros qui passeront d'une génération à l'autre dans les dix prochaines années, NDLR], *il y a un risque important de réallocation de l'épargne*, explique Albane de Vauplane, associée au BCG. *Dans ce cadre, il faut que les parcours client soient au niveau de ce qu'offrent les fintechs. Car il y a une plus grande mobilité du capital que par le passé et les particuliers se tournent de plus en plus vers des sources de conseil alternatives pour décider comment ils font fructifier leur épargne.* »

Le temps presse, car les jeunes générations adoptent déjà de nouvelles pratiques. « *Le grand danger serait que les fintechs réussissent avec l'épargne ce qu'elles sont parvenues à faire sur les paiements* », dit Christophe Baniol, directeur associé chez Nouvelles Donnes. Le spécialiste estime le taux de pénétration des moins de 35 ans chez les neobanques à plus de 50 %. Lors de la présentation de ses résultats trimestriels, BoursoBank a indiqué qu'un Français majeur de moins de 30 ans sur trois possède un compte chez elle, contre 13 % de la population générale.

Dans cette bataille, les banques de réseau misent cependant sur un atout qu'elles sont les seules à disposer, à savoir leurs réseaux physiques. Que ce soit pour l'offre en ligne de Crédit Agricole ou de BPCE, à tout moment de la souscription, le client peut basculer vers un conseiller, assurent les banques.

« *Notre force est de conjuguer la proximité humaine des Banques Populaires et des Caisses d'épargne et la performance et la simplicité de nos parcours digitaux* », précise Marion Dewagenaere, directrice générale assurances de personnes de BPCE. Trade Republic a récemment été contraint de recruter 1.000 conseillers pour répondre à la grogne montante des clients frustrés par l'impossibilité de contacter quelqu'un en cas de problème. — *G. N.*

Partner Group et Blackstone affrontent à leur tour la défiance des investisseurs individuels

GESTION D'ACTIFS

Blackstone a gelé les retraits de son fonds phare dans le crédit privé, et Partner Group a fait de même pour un fonds de private equity.

Sharon Wajsbrot

C'est une vague de défiance qui ne faiblit pas. Ce jeudi, le géant de la gestion d'actifs Blackstone a fait savoir qu'il avait limité les retraits sur son vaisseau amiral dans le crédit privé, son fonds de 79 milliards de dollars baptisé « Bcred ». Largement commercialisé auprès d'investisseurs individuels fortunés aux Etats-Unis, ce fonds finance de la dette d'entreprise et des financements LBO. Au deuxième trimestre, il a fait face à un large afflux de demandes de retraits. Au total, les clients ont demandé à récupérer 10 % des avoirs nets du fonds sur la période. De quoi déclencher un mécanisme jamais utilisé jusqu'alors : le gel du retrait des avoirs.

Face au vent de défiance qui s'est emparé des investisseurs individuels dans le crédit privé aux Etats-Unis, tous les géants du crédit privé comme Blue Owl, Apollo, Ares ou encore BlackRock et KKR ont activé de telles clauses ces derniers mois. Chez Blackstone, les retraits demandés par les investisseurs avaient déjà dépassé la limite de 5 % normalement autorisée dans ce type de fonds au premier trimestre, pour atteindre 7,9 %, mais le fonds n'avait pas pour autant enclenché de gel des avoirs.

Blackstone explique que l'activation de ce mécanisme exceptionnel était prévue dans les clauses du fonds et vise à garantir sa performance : « *la structure de ce fonds permet aux investisseurs d'échanger de la liquidité contre de la surperformance à long terme* », indique Blackstone qui revendique 9,3 % de rendement annualisé.

Un effet de contagion

Il n'empêche. L'hémorragie sur les fonds de crédit privé distribués aux investisseurs individuels continue de s'étendre. Aux Etats-Unis, les particuliers fortunés se sont massivement tournés vers les fonds de crédit privé qui investissent dans des prêts à taux d'intérêt élevés accordés à des PME et ETI sous LBO, mais le pessimisme est désormais de rigueur face à la hausse des défauts et l'arrivée de l'IA. Les premiers doutes ont émergé fin 2025, notamment avec les faillites de First Brands et Tricolor – deux sociétés qui avaient été largement financées par des crédits privés. Et depuis, ils se sont renforcés notamment avec les difficultés de Blue Owl, la star du crédit privé aux Etats-Unis.

Ce jeudi, le géant suisse Partner Group a également fait savoir qu'il se tenait prêt à activer un gel des retraits sur son principal fonds de crédit privé distribué aux investisseurs individuels aux Etats-Unis. Mercredi, c'est son un autre fonds du gestionnaire suisse qui a subi le même sort : là encore, les demandes de retraits des investisseurs étaient limitées à 5 % mais elles ont atteint 6 % au deuxième trimestre.

Fait nouveau toutefois, il s'agit ici d'un fonds d'investissement dédié au private equity, Private Equity Master Fund, une poche dont la taille atteint 16 milliards de dollars. C'est la première alerte sur ce front, et sans doute le signal d'un début d'effet de contagion de la panique des investisseurs du crédit privé vers le private equity. ■

L'Europe veut lancer une taxe sur les transactions en cryptoactifs

FISCALITÉ

Déjà en vigueur sur les actions et plus rarement sur les obligations, la taxe sur les transactions financières pourrait entrer en vigueur en Europe sur les cryptos et le bitcoin dès 2028.

Nessim Aït-Kacimi

Le bitcoin pouvait difficilement y échapper dans une Europe bien moins enthousiaste à l'égard des cryptos que ne le sont les Etats-Unis. Bruxelles planche sur une taxe sur les transactions sur les cryptos comme sur les jeux d'argent en ligne, pour contribuer à renflouer son budget. Parmi les pistes figure une taxe sur les transactions financières (TTF) de 0,1 % sur les opérations sur les cryptomonnaies.

Si le projet est entériné, ce nouvel impôt entrera en vigueur en 2028. Seraient exclues les transactions pour lesquelles les cryptos servent de moyen de paiement pour des biens ou des services « réels ». C'est la spéculation de court terme mais aussi l'investissement à long terme qui seraient concernés.

Contexte de compétition accrue

La Commission européenne estime que cette taxe pourrait rapporter 3 à 4 milliards d'euros par an. Selon Cryptoquant, les volumes mondiaux sur les cryptos ont atteint 79.000 milliards de dollars en 2025, dont les trois quarts sur les produits dérivés. L'Europe pèse autour du quart des transactions mondiales (selon Chainalysis). Elle aurait ainsi empoché 2 milliards de dollars (1,7 milliard d'euros) en taxant à 0,1 % les 20.000 milliards de dollars de transactions de l'année passée. La taxe sur les cryptos représenterait moins de 1 % de son budget annuel.

Dans un marché morose, c'est une mauvaise nouvelle de plus. Le taux de la taxe est faible et donc apparemment indolore, mais il correspond au niveau moyen des frais sur les transactions au comptant sur le bitcoin et sur la plateforme leader mondiale, Binance. Dans un contexte de compétition accrue entre les Bourses cryptos, le taux de commission a baissé. Il est même tombé à zéro ponctuellement sur le bitcoin.

Si le plus grand marché au monde, celui des monnaies, a jusqu'à présent échappé à cette taxe du fait de l'opposition des banques, les cryptos n'ont pas de tels soutiens. Le projet de TTF bitcoin va permettre d'évaluer la puissance, et surtout la capacité de persuasion, du lobby du secteur des cryptos pour tuer dans l'œuf cette taxe ou au moins l'amender. Les firmes de trading qui sont les plus actives vont tenter d'en être exonérées en mettant en avant qu'elles ne font qu'apporter de la liquidité sur les plateformes, et qu'elles ne spéculent pas. Leurs marges sont faibles et elles quitteront l'Europe si la rentabilité n'est plus au rendez-vous.

79.000
MILLIARDS DE DOLLARS
Les volumes mondiaux réalisés sur les cryptomonnaies en 2025, dont les trois quarts sur les produits dérivés.

Hausses successives

Dans ce projet de taxe, les cryptos se verraient imposer un taux moins fort que sur les actions. Sur le Vieux Continent, tous les pays ne l'ont pas mise en œuvre (à l'instar de l'Allemagne) et leur taux varie pour ceux qui l'ont appliquée après la crise de 2008. En France, la TTF est de 0,4 % depuis un an. Son taux n'a cessé de grimper depuis sa création par le gouvernement de Nicolas Sarkozy. A l'origine à 0,1 % (comme pour le projet cryptos), son taux a été porté à 0,2 % par François Hollande, puis à 0,3 % en 2017.

L'Association française des marchés financiers avait effectué une étude d'effet de la récente hausse de la TTF. En France, elle s'est traduite par une baisse des volumes des titres affectés, une hausse temporaire des « spreads » (fourchette de cotation), reflet d'une détérioration de la liquidité.

En revanche, elle n'a eu aucun effet sur la volatilité. Contrairement aux prévisions de l'économiste James Tobin, la TTF ne calme ni la nervosité ni les penchants spéculatifs des marchés en introduisant des « grains de sable » dans leur mécanique bien huilée. De même, sur les cryptos, il y a peu de chances que l'Europe soit en mesure de limiter les variations de ces actifs particulièrement volatils. ■

La simplification réglementaire européenne inquiète les défenseurs de la finance durable

GESTION D'ACTIFS

Dans le cadre de la CSRD, la Commission européenne propose d'exempter les sociétés de gestion de la publication de données ESG sur les actifs détenus en portefeuille.

Caroline Mignon

Simplifier les charges administratives et réglementaires pour les entreprises : tel est l'objectif premier de la révision des normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS). Ces normes constituent le dispositif de mise en œuvre de la CSRD, qui encadre le reporting de durabilité des entreprises.

Parmi les mesures proposées, l'une d'entre elles concerne tout particulièrement les acteurs de la gestion d'actifs : la Commission européenne propose d'exempter les sociétés de gestion de la publication de données concernant les actifs gérés pour le compte de leurs clients, qui représentent l'essentiel des encours. Une position contre laquelle se sont insurgées ces derniers jours diverses associations de finance durable. Les parties prenantes avaient jusqu'au 3 juin pour s'exprimer dans le cadre de la consultation publique ouverte par Bruxelles.

« *L'exclusion des actifs gérés pour le compte des clients créerait une zone d'ombre dans l'évaluation de la performance en matière de durabilité des institutions financières et accentuerait les divergences avec les normes internationales* », s'est inquiété Eurosif (European Social Investment Forum), l'une des principales associations européennes de promotion de l'investissement responsable.

Lettre commune

Les associations ont même voulu aller plus loin. Dans une lettre adressée le 2 juin à la Commissaire européenne aux Services financiers, Maria Luís Albuquerque, plusieurs d'entre elles ont demandé à retirer cette proposition. « *La composition des portefeuilles constitue la preuve la plus objective de la manière dont les politiques* [durables] *se traduisent dans la pratique* », font valoir ces organisations, parmi lesquelles figurent Eurosif, WWF et la Fédération européenne des analystes financiers (EFFAS). L'ONG Reclaim Finance s'est aussi exprimée dans la consultation. « *L'Efrag, l'organisme chargé de conseiller la Commission européenne sur les questions de reporting, n'avait même pas suggéré cette exemption des sociétés de gestion dans son rapport publié il y a plusieurs mois* », note Paul Schreiber, chez Reclaim Finance.

La Commission européenne avait ouvert une consultation sur les normes ESRS le 6 mai. *Photo Hjbc - Stock.adobe.com*

Tendance générale

De leur côté, les syndicats de la gestion d'actifs et groupes financiers défendent fermement cette exclusion. L'Association française de gestion (AFG), son équivalent néerlandais et allemand, ainsi que des acteurs tels que Crédit Agricole se sont notamment exprimés dans la consultation. Ils soulignent que, contrairement aux banques et aux assureurs qui portent directement une partie des risques liés aux actifs figurant à leur bilan, les sociétés de gestion agissent principalement comme intermédiaires pour le compte de leurs clients. Ils soulignent aussi les exigences de transparence auxquelles sont déjà soumises les sociétés de gestion.

Mais cette proposition s'inscrit dans une tendance plus large de simplification réglementaire. Les discussions en cours sur la réforme de SFDR, le règlement européen encadrant les fonds durables, pourraient, elles aussi, conduire à un allègement de certaines obligations imposées aux gestionnaires d'actifs. « *Les obligations de publication relatives aux impacts potentiellement négatifs en matière de durabilité* [PAI ou Principal Adverse Incident, dans le jargon des professionnels, NDLR] *des gestionnaires d'actifs vont très probablement être supprimées ; par ailleurs, les exigences de reporting sur les fonds eux-mêmes pourraient être considérablement réduites* », déplore Paul Schreiber.

Pionnière en matière d'investissement durable, la France applique l'article 29 de la loi Energie Climat de 2019 qui impose aux acteurs financiers de publier les impacts de leur portefeuille sur le changement climatique et sur l'érosion de la biodiversité, ainsi que la vulnérabilité de leurs portefeuilles à ces deux thématiques. Mais cette spécificité pourrait être remise en question par SFDR, qui contient une clause d'harmonisation entre les Etats membres.

A l'issue de cette phase de consultation, l'exécutif européen soumettra ses propositions au Parlement européen et au Conseil, qui auront jusqu'à quatre mois pour les approuver. ■

Le Royaume-Uni accélère dans le compte à compte

PAIEMENT

Les banques britanniques viennent de lancer un système de paiements récurrents de compte à compte.

Objectif : s'affranchir des géants américains Visa et Mastercard.

Nicolas Madelaine
— Correspondant à Londres

Déterminé à accélérer la modernisation de son système de paiement, le Royaume-Uni a fait un pas de plus vers une adoption plus large des transactions de compte à compte. Avec le lancement de la UK Payment Initiative (UKPI), l'industrie financière outre-Manche estime avoir franchi une étape vers un possible affranchissement face aux géants américains Visa et Mastercard, qui opèrent la majorité des transactions via leur infrastructure cartes. Le nouveau système permet aussi d'éviter des frictions, d'éliminer des coûts dans les paiements et de donner davantage de contrôle aux particuliers.

Concrètement, la UK Payment Initiative (UKPI), une société lancée en décembre et codétenue par une trentaine d'établissements – dont les géants de la banque britannique (Barclays, NatWest, Lloyds, HSBC, etc.), des sociétés mutualistes, des fintechs (Monzo, Revolut, Wise…) et des spécialistes du paiement –, a défini le cadre permettant de procéder à des transactions de compte à compte de façon récurrente, tout en garantissant la même protection des utilisateurs (consommateurs et entreprises) que lorsque ces virements à répétition sont faits par cartes ou prélèvements automatiques.

« Un tournant »

Les opérations de compte à compte, facilitées par les protocoles d'« open banking », sont désormais courantes dans l'économie britannique, mais elles sont restées ponctuelles jusqu'à maintenant. Avec cette nouvelle infrastructure, le compte à compte pourra mieux rivaliser avec Visa et Mastercard, perçus aujourd'hui comme une menace pour la souveraineté européenne dans les paiements. Il sera désormais possible de payer ainsi ses factures d'électricité, ses taxes ou impôts, ses dons aux associations, ses abonnements, etc.

Il s'agit d'« *un tournant dans la mise à disposition de solutions alternatives aux paiements traditionnels par cartes ou prélèvements automatiques* », explique la fintech britannique Wise.

Longtemps en avance technologique dans les paiements, le Royaume-Uni s'est laissé dépasser non seulement par des systèmes, comme UPI en Inde ou Pix au Brésil, mais également par l'Union européenne et son système de paiement de compte à compte porté par l'EPI (European Payments Initiative), avec son portefeuille Wero. Celui-ci fait de plus en plus d'émules.

La machine a été relancée par Londres en 2023, et le gouvernement travailliste actuel a repris le flambeau avec sa Vision nationale sur les paiements (NPV) de 2024. UKPI s'inscrit dans ce cadre. Une « delivery company », sous l'ombrelle de la Banque d'Angleterre, doit également être mise sur pied pour l'ensemble des projets de modernisation du système (paiements par QR Code, sécurisation, utilisation de la donnée, intégration de l'IA agentique, vérification d'identité…).

Achats en ligne et en magasin

C'est l'opérateur de réseaux de paiement TrueLayer qui a inauguré ce nouveau système de paiements récurrents de UKPI. Les entreprises Trading 212, IG Group, InvestEngine et East Lothian Housing Association utiliseront son service baptisé « Bank on File ». En plus des paiements récurrents, TrueLayer précise que son système permettra des paiements en un clic.

« *La prochaine étape pour UKPI est de moderniser l'infrastructure centrale et de développer les paiements compte à compte pour les achats en ligne et en magasin*, explique Michel Vaja, responsable des paiements en Europe chez Capgemini. *Ces cas d'usage devraient permettre d'accélérer l'adoption de ce nouveau mode de paiement et d'atteindre rapidement la masse critique nécessaire pour véritablement répondre aux enjeux britanniques de souveraineté ainsi qu'aux enjeux économiques sous-jacents* ». ■

Revolut : un cofondateur quitte ses fonctions

FINTECH

Vlad Yatsenko va quitter ses fonctions pour siéger en tant qu'administrateur non exécutif.

C'est l'actuel patron de la technologie qui lui succède pour poursuivre le développement de l'entreprise.

Krystèle Tachdjian

Shutterstock

Vlad Yatsenko avait rejoint Revolut en tant que premier employé, l'année précédant le lancement de l'entreprise par Nik Storonsky.

Moins connue du grand public que l'emblématique patron de Revolut, Nik Storonsky, une autre figure de l'entreprise tire sa révérence. Il s'agit de Vlad Yatsenko, cofondateur de la fintech britannique, qui a décidé de quitter ses fonctions de « chief technology officer » (CTO), a annoncé jeudi Revolut. Il siégera désormais en tant qu'administrateur non exécutif au sein du conseil d'administration, à compter du 1er juillet 2026.

C'est Donato Lucia, responsable de la technologie chez Revolut, qui le remplace. Il hérite au passage d'une nouvelle fonction de vice-président de la technologie. Vlad Yatsenko avait rejoint Revolut en tant que premier employé, l'année précédant le lancement de l'entreprise par Nik Storonsky, rappelle l'agence Bloomberg.

Il portait le titre de cofondateur depuis son arrivée. « *Je l'ai également nommé cofondateur, car il lui était plus facile de recruter des ingénieurs s'il avait le titre de cofondateur* », a déclaré Storonsky à propos de son associé dans une interview récente. « *Cette évolution intervient après plus de dix années durant lesquelles Vlad Yatsenko a joué un rôle central dans la conception et le développement de Revolut* », indique l'entreprise.

Nouvelle « phase de croissance »

Si Vlad Yatsenko fait un pas de côté, Donato Lucia, lui, prend du galon. Il fait partie de l'équipe d'ingénierie de Revolut depuis huit ans et occupait jusqu'à présent le poste de « head of technology ». Donato Lucia a construit l'infrastructure de base de Revolut, selon le communiqué. Il a rejoint la fintech en 2018 en tant qu'ingénieur logiciel senior, selon son profil LinkedIn, et a été nommé à son poste actuel en avril 2025.

« *Sa connaissance approfondie de l'écosystème de Revolut et ses capacités techniques le positionnent en candidat idéal pour diriger la division technologique de l'entreprise afin de développer sa prochaine phase de croissance* », indique Revolut dans. De son côté, Vlad Yatsenko « *continuera d'apporter son expertise stratégique et son conseil technique pour accompagner notre prochaine phase de développement* », souligne la fintech. ■

EN PARTENARIAT AVEC nomination
SMART DATA FOR BUSINESS PERFORMANCE

carnet

ENTREPRISES

STOKOMANI
Jean Charretteur
est le nouveau président de cette enseigne de destockage.

Jean Charretteur, 54 ans, titulaire d'un mastère en commerce international de l'ESC de Dijon, détient un bachelor of arts in international business de la Escuela Europea de Business & management de Barcelone et un advanced diploma in business administration de l'université d'Oxford. Il a notamment travaillé pour Carrefour, Tesco, Dixons Retail et Metro AG. En 2017, il a pris la direction générale France, Espagne et Portugal de Toys'R'Us avant d'intégrer, en 2020, le groupe Cevital en qualité de directeur général de la filiale Unodis spa Algérie. En 2022, il avait pris la direction générale du site du groupe Mall.

SNCF
Noëmie Loiseau
devient directrice des ressources humaines, du management et des risques de SNCF Gares & Connexions. A ce titre, elle intègre le comité exécutif de cette filiale de la SNCF, gestionnaire des gares françaises.

Noëmie Loiseau, 50 ans, titulaire d'un master 2 en ressources humaines, devint directrice des ressources humaines pour SNCF Transilien en 2009, pour SNCF Intercités en 2014 et enfin pour SNCF TGV Atlantique en 2018. Quatre ans plus tard, elle avait pris la direction des ressources humaines de SNCF Connect&Tech.

LARGILLIÈRE FINANCE
Emmanuel de Las Cases
Florian Leginy
sont nommés directeur senior M&A et directeur, au sein de cet acteur du conseil M&A.

Emmanuel de Las Cases, 40 ans, titulaire d'un master banque d'investissement et de marché, finance d'entreprise de Paris-Dauphine – PSL, a débuté chez Deloitte en 2011. En 2013, il a intégré HSBC dans l'équipe chargée de l'origination des transactions de capital financing pour les clients midcap. Il a ensuite rejoint l'équipe M&A où il était directeur depuis 2023.

Florian Leginy, 32 ans, diplômé d'Audencia Business School et de l'Eseo, est entré chez Largillière Finance en 2016. D'abord analyste junior, il a pris la responsabilité du floor d'exécution. En 2020, il avait été promu M&A associate puis en 2022, vice-président M&A.

ÉTABLISSEMENT PUBLIC

CCI PARIS ILE-DE-FRANCE
Emma Delfau
est nommée directrice générale déléguée de cette chambre de commerce et d'industrie.

Emma Delfau, 44 ans, diplômée de l'Institut national agronomique Paris-Grignon (AgroParisTech) et de l'Ecole nationale du génie rural, des eaux et des forêts (Engref), est ingénieure générale des ponts, des eaux et des forêts. Elle a exercé plusieurs fonctions de direction au sein de la DGE à Bercy. Depuis 2022, elle était directrice générale adjointe de CCI France.

Ils sont nés un 5 juin

- **Martha Argerich**, pianiste, 85 ans.
- **Astrid de Belgique**, princesse royale belge, 64 ans.
- **Michele Benzeno**, cofondatrice et présidente de Qui Veut Etre Mon Associé Amplify, 56 ans.
- **Jean-Marie Cambacérès**, ancien député, président fondateur de France-Asie, 77 ans.
- **Hélène Cixous**, romancière, essayiste, 89 ans.
- **Caroline Eliacheff**, psychanalyste et pédopsychiatre, 79 ans.
- **Aurélie Godet**, wakeboardeuse, 23 ans.
- **Carlotta Gradin**, présidente de UN Women France, dirigeante chez Kering, 32 ans.
- **Timothy Loubineaud**, patineur artistique, 30 ans.
- **Laurent Mauriac**, journaliste, cofondateur de Rue89 et de brief.me, 57 ans.
- **Thomas Métivier**, PDG de Cdiscount, 39 ans.
- **Sandrine Piau**, harpiste, 61 ans.
- **Jacques Rivoal**, ex-président du directoire de Volkswagen France, ancien chairman de la Coupe du monde de rugby France 2023, 68 ans.
- **Matthieu Rosy**, ex-délégué général de la Fédération Syntec, secrétaire général de la Capeb, 47 ans.
- **Mark Wahlberg**, acteur, 55 ans.

Envoyez vos nominations à carnetlesechos@nomination.fr

Marjane Satrapi, autrice, dessinatrice, réalisatrice, combattante

PORTRAIT

par **Guillaume Benoit**

Joël Saget / AFP

Rien dans la vie de Marjane Satrapi, dont le décès a été annoncé jeudi, n'aura été banal, ordinaire. Née à Téhéran en 1969 dans une famille bourgeoise et éclairée, elle connaît le règne du Shah, la révolution iranienne, la tyrannie des mollahs et la guerre avec l'Irak.

Soucieux de préserver leur fille à l'esprit trop libre, voire frondeur, ses parents l'envoient à Vienne dès 1984. Une expérience autrichienne dont elle gardera un souvenir assez lugubre, partagée entre la découverte de la liberté occidentale et aussi de son égoïsme, et un sentiment de déracinement dévastateur.

Téhéran, Vienne, Paris

Rentrée à Téhéran quatre ans plus tard, elle est confrontée à un régime encore plus dur, qui pourchasse, jusque dans l'intimité des foyers, la moindre étincelle de joie et d'insouciance. Elle reprend la route de l'exil en 1994, pour terminer, à Strasbourg, ses études d'art commencées en Iran. Puis vient Paris, à l'Atelier des Vosges, qu'elle partage avec Riad Sattouf, Christophe Blain, Joann Sfar ou Emile Bravo.

Ce sont eux qui la poussent à tirer, de cette première vie hors norme, un roman graphique : « Persepolis ». Le succès est immédiat pour cet ouvrage au style franchement novateur qui paraît en 2000. Le ton intime et ironique, le dessin expressionniste en noir et blanc avec de grands aplats sans dégradé et la force du récit vont séduire plus de 4 millions de lecteurs à travers le monde en vingt-cinq ans, tous tomes confondus.

Tout en continuant à publier des bandes dessinées, « Broderies », puis le formidable « Poulet aux prunes » – sacré meilleur album au Festival d'Angoulême en 2005 –, elle s'attelle à un autre projet d'envergure : adapter « Persepolis » pour le cinéma d'animation. Deuxième succès. Malgré une protestation officielle de la République islamique d'Iran, le film remporte le prix du jury au Festival de Cannes, reçoit deux César en 2008, et est nommé aux Oscar. Progressivement, Marjane Satrapi délaisse le dessin pour se consacrer au 7e art.

Elle s'essaye à tous les genres. Elle réalise – cette fois encore avec Vincent Paronnaud mais en prise de vues réelles – « Poulet aux prunes », puis se lance dans la comédie d'horreur avec « The Voices », dans le biopic avec « Radioactive », sur son héroïne depuis l'enfance Marie Curie, et dans le film choral « Paris Paradis », sorti en 2024.

En parallèle, et depuis son arrivée en France, elle peint. Surtout des femmes. Mais aussi une grande tapisserie – fresque en trois parties pour les Jeux Olympiques de Paris, tissée par la Manufacture nationale des Gobelins.

Résistante

Une façon de montrer son attachement à la France, ce pays qui l'a accueillie, l'a adoptée – elle a acquis la nationalité française en 2006 – et l'a reconnue. Elle est nommée commandeur des Arts et des Lettres en 2022 et élue à l'Académie des beaux-arts en 2024 – au fauteuil du réalisateur, acteur et producteur Jacques Perrin. En revanche, elle refuse la légion d'honneur qui lui est proposée en 2025 pour dénoncer « *l'attitude hypocrite de la France vis-à-vis de l'Iran* », alors que sévissait une nouvelle vague sanglante de répression.

Tout au long de sa vie, elle a résisté face aux mollahs et combattu leur régime de terreur et de violences faites aux femmes. Que ce soit dans ses déclarations, ses actions ou ses œuvres. En 2023, elle assiste à la remise du prix Nobel de la paix à sa compatriote Narges Mohammadi. « *C'est comme si on avait baissé la culotte aux mollahs* », déclare-t-elle alors à « Libération ».

Quand elle revient – de façon exceptionnelle – à la bande dessinée en 2025, c'est pour un livre commun avec notamment Joann Sfar ou la dessinatrice Coco, intitulée « Femmes Vie Liberté », le slogan des manifestantes de Téhéran.

Ainsi était Marjane Satrapi, forte, engagée – « *un boulet de canon avec un rouge à lèvres pétard* », selon le dessinateur Luz –, entière. Y compris en amour. Elle ne s'est jamais remise du décès de son mari, le producteur, acteur et scénariste Mattias Ripa, disparu le 8 avril 2025. « *Elle est morte de tristesse* », ont déclaré ses proches à l'AFP. Un sentiment qui étreint tous ses admirateurs, de Paris à Téhéran. ■

EN VUE

Alexander Zverev

Alexander Zverev n'aime pas qu'on lui mette la pression. C'est fragile, un tennisman. Surtout lui, plus du genre McEnroe que Borg. Gros bras mais petit mental, l'Allemand, numéro trois mondial, craque souvent à un mètre du bol de sangria. Ses fans attendront donc pour trinquer à sa victoire. A force de se l'entendre répéter par ces fichus journalistes, Sascha l'a toutefois bien compris : ce Roland-Garros 2026 lui tend les bras. Le bûcheron à gueule d'ange tient enfin, à 29 ans, une occasion en ocre de remporter un tournoi du Grand Chelem. Dix ans qu'il en rêve. Dix ans que Nadal-Federer-Djokovic puis Sinner-Alcaraz l'en privent. Ils lui ont juste laissé quelques Masters 1000 et la médaille d'or aux JO 2021. Pourboire, cher sparring partner ! Foutus extraterrestres. Là, miracle, il n'y en a plus un sur son chemin. Ne reste entre lui et la coupe des Mousquetaires qu'une poignée de terriens. Deux matchs à cogner fort à droite, puis encore plus fort à gauche, et hop, sur l'estrade ! Anglais impeccable et sourire Ultra Brite, l'enfant de la balle jaune pourra remercier la famille. Ses parents Alexander Sr et Irina, des Russes ayant rejoint l'Allemagne à la chute du mur, étaient déjà joueurs pro, comme son grand frère Misha. Aucun n'a gagné de chelem. Mais le Zverev est persévérant ! Attention toutefois aux dernières marches vers la gloire. Sur terre battue, on a vite fait de glisser. Sa chute ne déplairait pas à tout le monde. Perçu comme distant et arrogant, plus volontiers ronchon que bavard, Zverev avoue se sentir parfois « seul » sur le circuit. Surtout, il a par le passé été accusé de violences physiques et psychologiques par deux ex-compagnes. Un non-lieu faute de preuves et un accord privé ont effacé la double faute du tableau. — ***Derek Perrotte***

A double tranchant

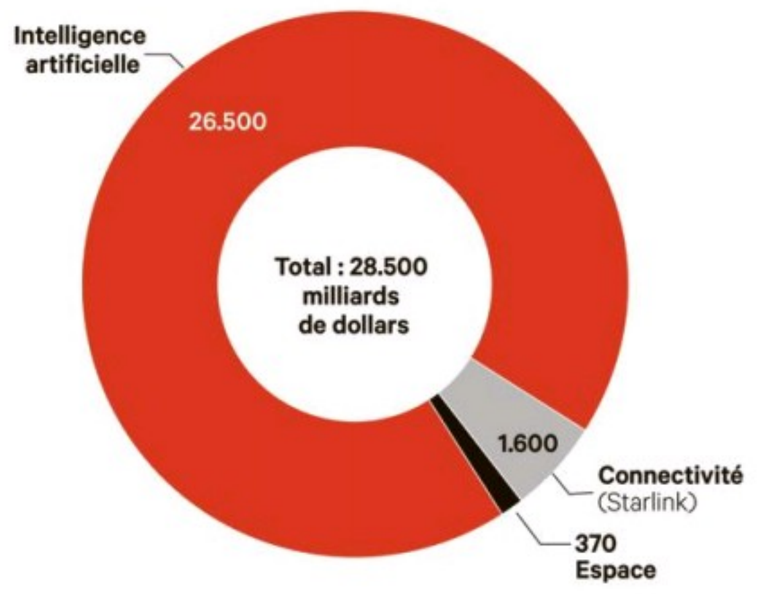
crible

SpaceX s'apprête à défier les lois de la gravité boursière.

« Point de génie sans grain de folie », disait déjà Aristote. Quant à Elon Musk, il a très bien survécu à ses airs de savant fou. Philosophes, surtout quand il s'agit d'accumuler les commissions, les intermédiaires financiers mobilisés n'ont donc pas crié à l'insanité devant les paramètres totalement hors normes de l'introduction en Bourse de SpaceX. Et si les noms des cinq grandes banques américaines, Goldman Sachs, Morgan Stanley, Bank of America, Citigroup et JP Morgan, trônent au sommet du prospectus, le prix est déjà fixé (135 dollars par l'action). Pas besoin de faire mine d'attendre le « feedback » de leurs clientèles. La valorisation espérée, proche de 1.800 milliards de dollars, correspond pourtant à 95 fois le chiffre d'affaires de 2025, et à 75 fois 2026 en supposant une croissance inchangée. A ce tarif, la « bulle internet » semble bien sage. Selon les tablettes de BDL Capital Management, les sociétés piliers de la révolution du web (Cisco, Microsoft, Sun, Nortel et Oracle) se payaient seulement 20 à 30 fois en mars 2000. Il serait possible d'arriver à une valorisation de 2.000 milliards, calcule Bloomberg, en valorisant la branche Espace à 1.000 milliards, à condition de lui attribuer un multiple de start-up (93 fois). On comprend que le marketing boursier mette l'accent sur le marché adressable de l'intelligence artificielle. Cette approche est à double tranchant vu l'intensité capitalistique. De même, l'intégration accélérée de SpaceX dans l'indice Nasdaq va drainer l'épargne passive du monde entier. Mais si la société déçoit après la cotation, la mécanique jouera dans l'autre sens. Et Wall Street s'en mordra les doigts. — ***Sylvie Ramadier***

L'estimation par SpaceX de son marché total adressable (TAM)

En milliards de dollars

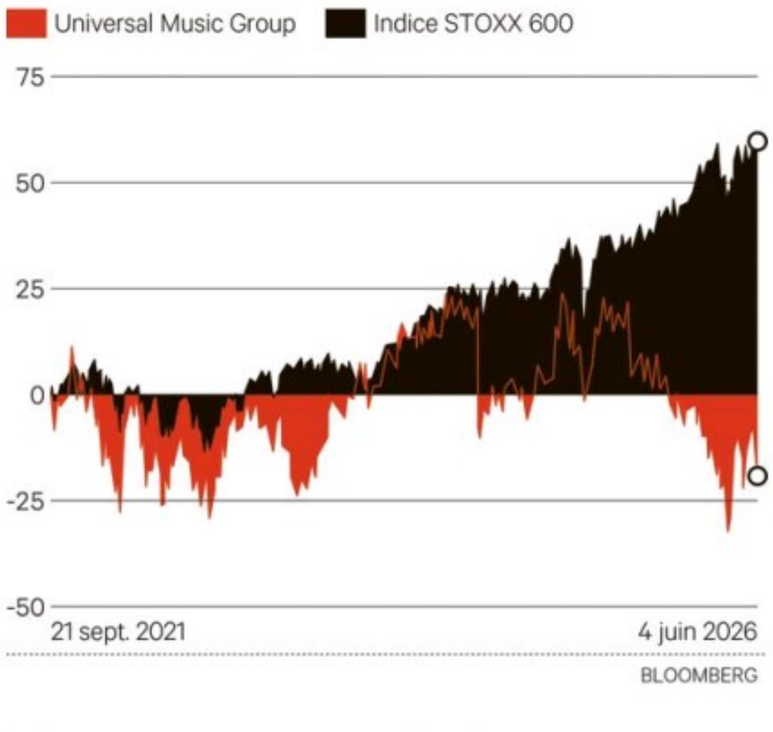


«LES ECHOS» / SOURCE : SEC, DOCUMENT D'INTRODUCTION DE SPACEX AU 3 JUIN 2026

Le tube de pépé

Universal Music face à l'indice STOXX 600

Variation en %, dividendes réinvestis, depuis son IPO



BLOOMBERG

Bill Ackman a mis fin à son aventure avec Universal Music Group en vendant ses parts.

Dans les archives d'Universal Music Group sommeille un tube oublié, écrit en 1926 par le grand-père de Bill Ackman. Un détail anodin ? Peut-être. A moins que ce ne soit la clé qui éclaire sous un jour troublant cinq ans d'acharnement financier hors norme de la part du milliardaire que même Wall Street n'a pas su décrypter. Bill Ackman raffole des bras de fer. C'est sa signature. Son obsession à forcer les portes d'UMG pourrait passer pour la routine d'un prédateur affamé. Mais elle a toujours semblé d'une autre nature. Moins calculée. En 2021, le milliardaire a dégainé son SPAC pour rafler 10 % de la pépite musicale de Vivendi, valorisée 35 milliards d'euros. La SEC a mis son veto : un SPAC sert à avaler une société pour l'introduire en Bourse, pas à jouer les actionnaires minoritaires. Ackman est alors passé par la fenêtre, et il a sécurisé sa part, cette fois-ci par le biais de son hedge fund classique. En 2026, alors qu'UMG cote le prix de son IPO à Amsterdam, l'Américain revient à la charge : une cotation à New York ferait exploser le cours, il dévoile une offre surprise à 55 milliards de dollars. La famille Bolloré lui claque la porte au nez. Alors, pure conviction financière ? Le streaming est puissant ; le catalogue vaut de l'or. Mais cela n'explique pas cette obstination à encaisser les gifles. La vraie partition d'Ackman est enfouie dans ces archives où UMG conserve précieusement les droits du tube de son aïeul. Acculé, « Activist Man » vient de vendre ses titres. Il repartirait avec un joli pactole comme lot de consolation. Mais il n'aura pas le vinyle de pépé. — ***Laurence Boisseau***

LA PHOTO
DU JOUR

LA MACLAREN M2B DE RETOUR À MONACO A quelques jours du Grand Prix de Monaco, qui aura lieu dimanche, l'ancien pilote de Formule un Mika Hakkinen a pris le volant de la McLaren M2B de 1966 sur le circuit de Monaco. Il a ainsi célébré la millième participation de l'écurie à un Grand Prix. La M2B était la première voiture de Formule 1 de McLaren et a fait ses débuts en compétition le 22 mai 1966, lors du Grand Prix de Monaco, pilotée par Bruce McLaren. Le Grand Prix de Monaco se déroulera le 7 juin sur le mythique circuit du Rocher. *Photo Yves Herman/Reuters*

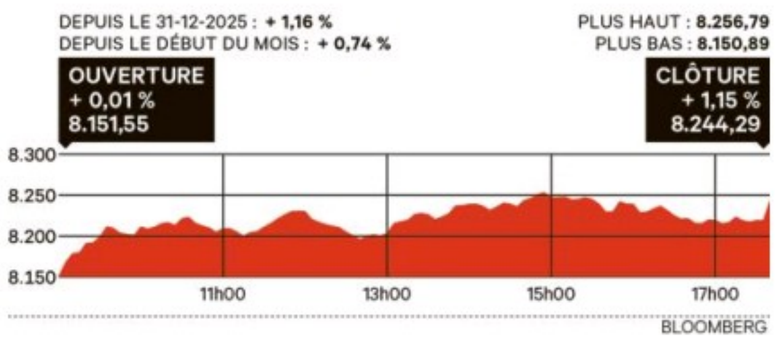
Les Echos

« Mes Echos de la semaine par Clémence Lemaistre »

Une sélection unique pour vous permettre d'aller à l'essentiel.

lesechos.fr/newsletters

la Bourse de Paris relève la tête



BLOOMBERG

La Bourse de Paris a fini en hausse. L'indice CAC 40 s'est adjugé 1,15 %, à 8.244,29 points. La veille, il avait perdu 0,71 %.

Les investisseurs ont retrouvé un semblant d'optimisme après l'annonce d'un possible cessez-le-feu au Liban, qui était l'une des conditions posées par l'Iran à la réouverture du détroit d'Ormuz. Même si Téhéran a souligné qu'il n'y avait eu aucune avancée dans les négociations avec les Etats-Unis.

Du côté des valeurs, **STMicroelectronics** (–2,58%) a fini lanterne rouge de l'indice, plombé par les déboires de son homologue américain Broadcom. Le fabricant de microprocesseurs reste néanmoins le champion incontesté de l'indice phare de la place parisienne en 2026, avec une progression de près de 200 % depuis le début de l'année, loin devant **ArcelorMittal** (en hausse de près de 60 %) et **TotalEnergies** (quasiment +40 %).

En hausse de 6,61 %, **Capgemini** a pris la tête du CAC 40, jeudi, avec **Dassault Systèmes** (+5,94 %) et **Eurofins Scientific** (+5,28 %).

Les Echos

Patrimoine

Vendredi 5 et samedi 6 juin 2026

S'ASSURER UNE RENTE

Comment se constituer une épargne retraite ? Quels montages privilégier pour toucher un montant substantiel chaque mois ? De l'assurance-vie au PER, conseils d'experts et exemples chiffrés pour un complément de retraite mensuel de 2.000 euros.

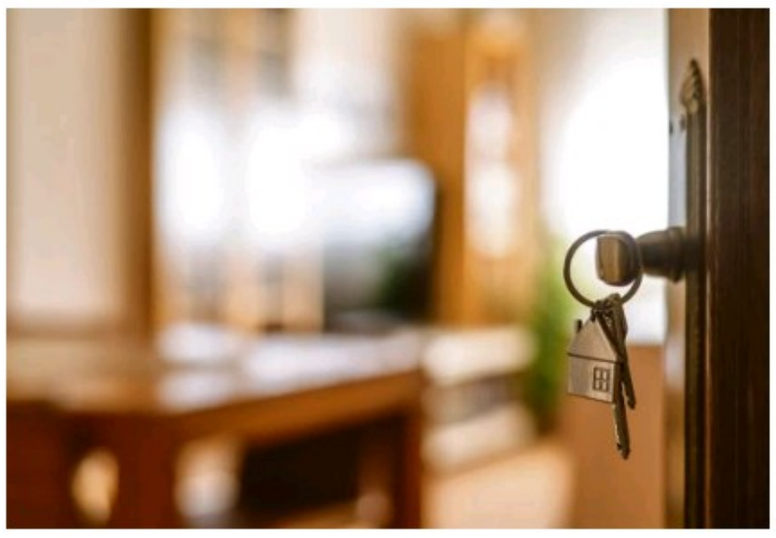
PAGES 5 À 7

iStock

L'apport-cession retouché

Trop contraignante la mouture 2026 de l'apport-cession ? Les nouvelles exigences de ce dispositif pour reporter l'impôt sur les plus-values rebutent les investisseurs.

— PAGE 2



Achat versus location

La hausse des taux des crédits immobiliers change la donne. Le surcoût engendré est-il suffisant pour faire pencher la balance en faveur de la location ?

— PAGE 4

ET SI L'AVENIR DES BANQUES PRIVÉES...
N'ÉTAIT PLUS UNE BANQUE ?

CYRUS
WEALTH MANAGEMENT
HEREZ

LA GESTION DE FORTUNE DEPUIS 1989

CYRUS HEREZ - S.A.S au capital de 1 074 001,60 EUROS - RCS PARIS 350 529 111 Adhérente de la Chambre Nationale des Conseils en Gestion de Patrimoine, association agréée par l'Autorité des Marchés Financiers. Enregistrée à l'ORIAS sous le numéro 07001194 en qualité de : Courtier en assurance - Courtier en opérations de banque et services de paiement - Conseiller en investissements financiers - Mandataire d'intermédiaire en opérations de banque et en services de paiement Activité de transactions sur immeubles et fonds de commerce, carte n° CPI 7501 2018 000 029 864 délivrée par la CCI de Paris, RCP et Garantie Financière auprès de la compagnie MMA IARD, 160 rue Henri Champion 72030 Le Mans Cedex 9. Téléphone : 01 53 93 23 23 - www.cyrus-herez.fr

L'ACTUALITÉ

L'ÉDITO DE MARIE-CHRISTINE SONKIN

ÉPARGNER SANS RELÂCHE

Mais pourquoi les Français économisent-ils autant ? Leur taux d'épargne financière a atteint la barre des 9 % au premier trimestre 2026. Vous en voulez plus ? La collecte nette d'assurance-vie bat ses records historiques, à 5,2 milliards d'euros sur le seul mois d'avril. Certes, le Livret A est désormais boudé, mais il est logique que les investisseurs arbitrent vers les actifs qui leur paraissent les plus rentables…

L'absence de fiscalité ne compense pas la faiblesse de la rémunération d'un livret capé à un modeste 1,5 %. La hausse de la flat tax, désormais à 31,4 %, n'a pas découragé les adeptes de l'assurance, qui offre toujours un cadre fiscal relativement protecteur. C'est dans son giron que sont d'ailleurs souscrites nombre d'unités de compte (UC). Et après avoir plébiscité les UC immobilières, les assurés se ruent aujourd'hui sur les produits structurés et souscrivent aussi – parfois avec enthousiasme, parfois sans s'en apercevoir vraiment – un fragment de plus en plus significatif de non-coté.

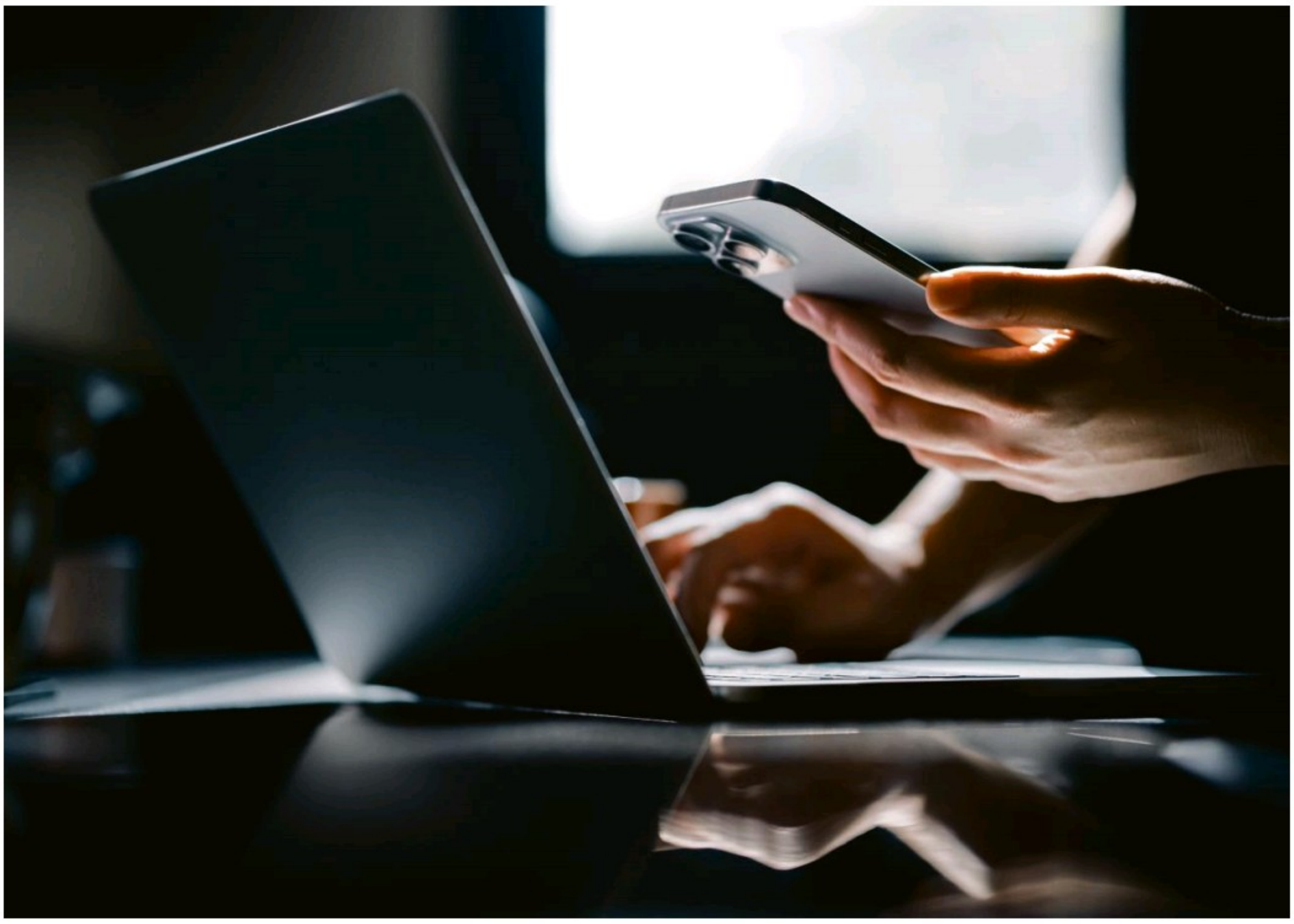
Le non-coté rapporte beaucoup à condition d'en sortir.

Après avoir été échaudés par la crise des SCPI, confrontées à des problèmes de liquidité dont ils ne peuvent s'abstraire qu'au prix d'une décote considérable, ils se tournent vers d'autres actifs. Le private equity par exemple, dont on peut dire que la question de la liquidité est aussi l'écueil majeur. Or, le non-coté rapporte beaucoup à condition d'en sortir.

Quant à la martingale des fonds structurés, elle se trouve désormais dans le viseur du régulateur. L'Autorité des marchés financiers entend surveiller que ces produits complexes, poule aux œufs d'or des émetteurs, ne se transforment pas en cendres pour les assurés trop confiants. Incités à délaisser les fonds en euros, les épargnants voulant ménager la chèvre et le chou optent pour des montages leur garantissant des protections. Mais celles-ci restent, dans la majorité des cas, assez limitées… et leur sont parfois facturées un prix exorbitant.

Comme n'importe quel produit, les placements doivent présenter un bon rapport qualité-prix pour satisfaire des épargnants de plus en plus inquiets pour l'avenir, ce que démontre leur besoin de thésauriser toujours davantage. ■

Kim Roselier pour « Les Echos »



iStock

Vers un régime fiscal plus souple de l'apport-cession

Devant la commission d'enquête parlementaire sur l'imposition des plus hauts patrimoines, l'Institut des avocats conseils fiscaux a fait part des difficultés liées à l'allongement de la durée d'investissement minimale pour purger l'impôt sur la plus-value.

MARIE-ÈVE FRÉNAY

Le coup de rabot était globalement passé inaperçu, mais, parole d'avocats fiscalistes, les effets sont déjà bien palpables. La loi de finances pour 2026 a rendu plus contraignant le régime de l'apport-cession. Ce dispositif vise à inciter les dirigeants à poursuivre leur investissement dans une activité productive une fois qu'ils se désengagent de leur société précédente.

Concrètement, l'apport-cession leur permet de reporter l'impôt sur la vente de leurs titres porteurs d'une plus-value à condition qu'ils réinvestissent une large partie du prix de cession dans une nouvelle activité économique respectant les critères fixés par l'article 150-0-B ter du Code général des impôts. Ce nouvel investissement au capital peut s'effectuer en direct, par le biais de clubs deals, ou de manière intermédiée, grâce à la détention de parts de fonds en principe calibrés pour les opérations d'apport-cession.

En pratique, le recours à ce dispositif nécessite l'utilisation d'une holding à laquelle le dirigeant apporte les actions qu'il souhaite céder. Après leur vente par la holding, cette dernière dispose de trois ans pour réinvestir 70 % du produit de cession. Avant la loi de finances pour 2026, le délai imparti était plus court, de deux ans, mais il ne fallait mobiliser que 60 % de la valeur des titres apportés.

Ces aménagements, qui s'appliquent aux cessions intervenues à partir du 21 février 2026, limitent les liquidités immédiatement et librement utilisables par l'investisseur. Ce ne sont toutefois pas ces dispositions qui préoccupent le plus les dirigeants et leurs conseils, mais la durée d'engagement minimale uniformisée à cinq ans, quelle que soit la forme de l'investissement. Précédemment, seuls douze mois de détention étaient requis pour les souscriptions directes au capital.

« Jusqu'à présent, les arbitrages pouvaient théoriquement être réévalués chaque année avec, dans les clubs deals, une liquidité communément prévue à deux, trois ou quatre ans pour les opérations de marchand de biens ou de promotion. Cela permettait aussi, sur des horizons d'investissement plus longs, de prévoir dans certains cas des sorties anticipées encadrées (dans des conditions dégradées) afin de faire face à des événements de vie identifiés nécessitant de la liquidité, comme un décès, un divorce ou le financement des études de ses enfants. Immobiliser les sommes pendant cinq ans, sans dérogation possible, est donc très engageant », explique Alan Sournac, avocat associé du cabinet Racine.

« S'engager sur cinq années de détention, et s'interdire durant ce laps de temps tout arbitrage sous peine de perdre le report d'imposition, fait encourir un risque entrepreneurial beaucoup plus fort que lorsque la durée minimale était fixée à un an », abonde Philippe Gosset, avocat associé au sein du cabinet CMS Francis Lefebvre. En effet, le risque de sous-performance, voire de faillite, augmente avec la durée d'investissement. A fortiori quand les sommes allouées se destinent à une start-up au modèle économique balbutiant.

Or, *« si l'investissement périclite avant les cinq ans du remploi, c'est la double peine pour l'investisseur. Il aura perdu sa mise. Et pourtant, il sera taxé sur sa plus-value initiale car il n'aura pas tenu l'engagement de conservation »*, pointe Philippe Gosset. *« Clairement, la réforme est venue réduire l'attrait de certaines opérations d'apport-cession, particulièrement auprès des dirigeants proches de la retraite – catégorie majoritaire dans ce type d'opération – qui, après avoir fait la cession de leur vie, ne sont pas nécessairement prêts à réinvestir plus et plus longtemps en prenant un risque plus ou moins important suivant le type de réinvestissement »*, renchérit Alan Sournac.

RISQUE DE LIQUIDATION

Le 28 avril dernier, l'Institut des avocats conseils fiscaux, par l'intermédiaire de Philippe Gosset, coprésident de la commission fiscalité du patrimoine de cette association professionnelle, a pu faire part, devant la commission d'enquête parlementaire relative à l'imposition des plus hauts patrimoines, des difficultés engendrées par le rallongement de la durée d'investissement. Etonnamment, au regard de la récence des évolutions adoptées, le président de la commission, Jean-Paul Mattei, s'est montré plutôt réceptif à un ajustement de ce paramètre.

« J'entends ce que vous dites sur le risque d'une entreprise liquidée. A mon avis, ce sont des choses que l'on pourrait corriger pour éviter ces effets de bord », a réagi le député (Les Démocrates) des Pyrénées-Atlantiques, tout en rappelant qu'il ne fallait pas détourner le texte de sa motivation originale à savoir *« continuer l'aventure entrepreneuriale, et non pas faire un investissement personnel »*. Quelle forme pourrait prendre cet assouplissement ? Contacté, Jean-Paul Mattei n'a pas répondu à notre demande de précision au moment où nous écrivons ces lignes.

Egalement sollicité sur un possible allègement, le ministère de l'Action et des Comptes publics insiste sur la contrepartie qui doit, à son sens, être nécessairement contraignante au regard de l'effacement d'impôt apporté par l'apport-cession. *« Compte tenu de l'ampleur de l'avantage fiscal ainsi accordé et du volume croissant de plus-values ainsi mises en report, il a paru légitime de réclamer que les titres acquis soient conservés pendant cinq ans par la holding, comme cela était déjà exigé en cas d'investissement intermédié, c'est-à-dire par l'intermédiaire d'un fonds »*, met-il en avant.

En revanche, cette prise de parole laisse peu de doute quant au maintien du champ d'investissements éligible tel que revu par la loi de finances pour 2026. ■

COGEDIM
La qualité ça change la vie

À vous Paris avec Cogedim

Woodeum
PARIS RIVE GAUCHE

LANCEMENT PARIS 13e

Woodeum Paris Rive Gauche,
Une nouvelle adresse premium en structure bois

Rare opportunité **face à la Bibliothèque Nationale François Mitterrand,** cette **résidence d'exception** propose des appartements neufs, du **studio au 5 pièces,** au sein d'un **quartier vivant et connecté** du 13e arrondissement.

Pensée comme un **véritable lieu de vie,** elle conjugue architecture contemporaine élégante, jardin intérieur végétalisé, services réservés exclusivement aux résidants et prestations de grande qualité.

Une prouesse d'ingénierie au service d'un art de vivre durable et haut de gamme, idéale pour vivre ou investir.

Une expérience privilégiée vous attend au

87 rue de Richelieu,
à Paris

Venez découvrir l'univers de la résidence : la maquette de présentation, le showroom de prestations intérieures et l'accompagnement Cogedim.

FLASHEZ POUR DÉCOUVRIR LA RÉSIDENCE

COGEDIM, UNE MARQUE DU GROUPE ALTAREA

01 76 499 499
APPEL NON SURTAXÉ

Les informations sur les risques auxquels ce bien est exposé sont disponibles sur le site Géorisques : www.georisques.gouv.fr. Perspective : La Fabrique à Perspectives, laissée à la libre interprétation de l'artiste, destinée à exprimer une intention architecturale d'ensemble et susceptible d'adaptations. Les appartements et surfaces extérieures sont vendus et livrés non aménagés et non meublés. Cogedim SAS, 87 rue de Richelieu, 75002 Paris, RCS PARIS N°054500814 - SIRET : 054 500 814 00063. Document non contractuel. Conception : **adjectif.** – 05/2026.

LE RENDEZ-VOUS IMMOBILIER

Les projets d'achat des Français face à la hausse des taux

iStock

Emile Garcin

LE BIEN DE LA SEMAINE

MAISON ANCIENNE EN PIERRE PRÈS DE GRASSE
A 2 km de Grasse, dans la campagne provençale, cette maison de 154 m² dispose d'un jardin de près de 6.000 m² en étages, bordé par une rivière dont la source se déverse dans un petit bassin. Le parc accueille à son premier niveau une piscine. Une terrasse d'été se situe au niveau supérieur du jardin.

TROIS CHAMBRES
La maison nécessite quelques travaux. Si le rez-de-chaussée dispose d'un vaste hall, l'entrée se fait par la cuisine. Au même niveau : une salle à manger, un séjour avec cheminée. Au 1er étage : une salle de bains et deux chambres avec chacune une terrasse. Une chambre double avec salle de bains et une petite pièce composent le 2e étage. Une cave et un garage complètent ce bien, proposé 1.750.000 euros.

Retrouvez le bien de la semaine sur **lesechos.fr/patrimoine**

Malgré la progression des taux des crédits immobiliers, la durée de détention nécessaire pour rendre l'achat plus intéressant que la location a baissé sur un an.

MARIE-ÈVE FRÉNAY

A bas bruit, la hausse des taux d'intérêt des prêts immobiliers est déjà une réalité. Pour le mois de juin, les courtiers tablent globalement sur des taux moyens ressortant à 3,6 %, voire 3,7 %, sur 25 ans, la durée privilégiée par les primo-accédants. Soit environ 0,5 point de plus que les conditions d'emprunt moyennes, hors coût de l'assurance, estimées en juin 2025 par l'Observatoire du Crédit Logement-CSA. *« Cette progression des taux peut paraître effrayante et créer de l'attentisme chez les acquéreurs »*, concède Alexandra Verlhiac, économiste chez SeLoger-Meilleurs Agents.
Dans ce contexte, il est en effet plus difficile pour les ménages qui voient leur taux d'effort se rapprocher, voire dépasser, les 35 % réglementaires de se projeter dans une transaction. Néanmoins, pour ceux restant dans les clous du taux d'endettement, la progression des taux d'intérêt ne remet pas automatiquement en cause la pertinence d'un premier achat immobilier. C'est ce qu'illustrent les données partagées par SeLoger-Meilleurs Agents portant sur l'acquisition d'un logement de 50 m² financée avec un crédit sur 25 ans et 60.000 euros d'apport. D'après ces estimations, il faut actuellement conserver 6 ans et 1 mois un logement pour que l'achat devienne plus économique que la location d'un bien semblable. Ce délai moyen, constaté au niveau de la France entière, a été raccourci de 3 mois par rapport à juin 2025.
« Plusieurs paramètres peuvent expliquer cette évolution étonnante de prime abord. Mais le principal facteur est la hausse plus importante des loyers que des prix d'achat », explique Alexandra Verlhiac. En effet, selon les derniers indices communiqués par l'Institut national de la statistique et des études économiques, en 2025, le coût des logements anciens s'est renchéri de 1 %, contre une progression de 1,7 % des loyers sur un an.
Loin d'être une simple photo à une date donnée, l'estimation du portail immobilier tient compte de l'évolution future des taux. Celle-ci pouvant créer des opportunités de renégociation et abaisser le coût du crédit.
Dans ses hypothèses, SeLoger-Meilleurs Agents table sur un pic des taux sur 25 ans à 4 % en 2027, puis sur un repli en 2028 autour de 3,5 % et ensuite sur une stabilisation aux alentours de 3 %. *« Ce sont des hypothèses assez raisonnables »*, estime Alexandra Verlhiac.

PLUS D'UN AN ET DEMI GAGNÉ À BORDEAUX ET À NANTES
Derrière la durée moyenne d'amortissement se cachent des évolutions différentes en fonction des métropoles. Toutefois, le mouvement de repli se révèle assez généralisé : dans 35 des 51 villes prises en compte, le délai d'attente pour rendre l'achat plus pertinent a reflué depuis un an. A Bordeaux, où les prix ont baissé de 2 % entre le 1er juin 2025 et le 1er juin 2026 selon les indices SeLoger-Meilleurs Agents – « Les Echos », le repli est particulièrement significatif. L'année dernière, il fallait attendre 9 ans pour que l'achat soit plus intéressant, contre 7 ans et 4 mois aujourd'hui. Même tendance à La Rochelle, à Saint-Nazaire et à Nantes. Dans la métropole nantaise, très prisée pendant les années Covid-19, une vraie opportunité semble se dessiner. Depuis un an, la durée moyenne d'amortissement y est passée de 8 ans et 7 mois à 7 ans et 1 mois. En cause : des loyers qui ont bondi de 1,3 % et des prix en baisse de 1,6 %. Néanmoins, la fenêtre de tir pourrait se refermer, les prix à Nantes étant de nouveau orientés à la hausse depuis le début de l'année.
Bien que ces derniers mois le renchérissement des loyers ait orienté le calcul en faveur de l'achat, la durée de conservation reste longue dans les villes où le prix du mètre carré est élevé, à l'image de Paris (7 ans et 3 mois), Lyon (8 ans et 1 mois), La Rochelle (10 ans et 2 mois) ou encore Cannes (9 ans et 11 mois).
Dans ces communes, les délais frôlent, voire dépassent, la durée de conservation moyenne d'un bien immobilier, qui se situe généralement entre 8 et 10 ans en France. Ces délais doivent-ils inciter les primo-accédants à lancer le premier achat immobilier une fois leur situation familiale et professionnelle stabilisée ? *« Sur le papier, si l'acquéreur a le budget pour, il est conseillé d'acheter un bien dans lequel il se projette le plus longtemps possible »*, répond Alexandra Verlhiac.
Toutefois, *« beaucoup de paramètres personnels peuvent orienter le calcul, comme l'apport, le taux d'intérêt et l'emplacement exact du bien »*, nuance l'économiste. La tension locative et la difficulté à trouver une location correspondant à ses attentes peuvent aussi inciter à consulter des annonces de ventes immobilières. ■

A partir de combien d'années de détention l'achat devient-il plus intéressant que la location ?

Au 1er juin 2026. Estimations fondées sur l'achat d'un logement de 50 mètres carrés avec un crédit sur 25 ans et 60.000 euros d'apport, et comparé avec une location d'un bien semblable.

Villes	Durée d'amortissement	Evolution par rapport au 1er juin 2025	Villes	Durée d'amortissement	Evolution par rapport au 1er juin 2025
Antibes	11 ans et 5 mois	↗	Béziers	5 ans et 4 mois	↗
La Rochelle	10 ans et 2 mois	↘	Besançon	5 ans et 3 mois	↘
Cannes	9 ans et 11 mois	↘	Nîmes	5 ans et 3 mois	↗
Aix-en-Provence	9 ans et 6 mois	↗	Avignon	5 ans et 3 mois	↗
Rennes	8 ans et 9 mois	↗	Colmar	5 ans et 2 mois	↗
Lyon	8 ans et 1 mois	↘	Orléans	5 ans et 2 mois	↘
Bordeaux	7 ans et 4 mois	↘	Lille	5 ans et 2 mois	↘
Paris	7 ans et 3 mois	↘	Amiens	4 ans et 10 mois	↘
Angers	7 ans et 3 mois	↘	Calais	4 ans et 10 mois	↘
Nantes	7 ans et 1 mois	↘	Poitiers	4 ans et 7 mois	↘
Toulouse	7 ans et 1 mois	↗	Rouen	4 ans et 6 mois	↘
Strasbourg	7 ans et 1 mois	↘	Clermont-Ferrand	4 ans et 5 mois	↘
Saint-Nazaire	7 ans	↘	Pau	4 ans et 4 mois	↘
Mérignac	6 ans et 10 mois	↗	Grenoble	4 ans et 3 mois	↘
Nice	6 ans et 9 mois	↘	Nancy	4 ans et 1 mois	↘
Caen	6 ans et 8 mois	↗	Metz	4 ans	↘
Tours	6 ans et 4 mois	↘	Dunkerque	4 ans	↗
Quimper	6 ans et 3 mois	↘	Le Mans	4 ans	↘
Villeurbanne	6 ans et 3 mois	↘	Perpignan	3 ans et 6 mois	↘
France	6 ans et 1 mois	↘	Limoges	3 ans et 4 mois	◪
Montpellier	5 ans et 10 mois	↗	Le Havre	3 ans et 2 mois	↘
Marseille	5 ans et 10 mois	◪	Tourcoing	3 ans et 1 mois	↘
Brest	5 ans et 8 mois	↗	Roubaix	3 ans	↘
Toulon	5 ans et 7 mois	↘	Bourges	2 ans et 10 mois	↘
Dijon	5 ans et 6 mois	↗	Saint-Etienne	2 ans et 1 mois	↘
Reims	5 ans et 5 mois	↘	Mulhouse	1 an et 7 mois	↘

« LES ECHOS » / SOURCE : SE LOGER

LE DOSSIER

Epargner pour une rente de 2.000 euros par mois

Convaincus de l'érosion programmée de leur pension de base, les Français ne mesurent toutefois pas toujours l'effort d'épargne qu'exige la constitution d'un complément de revenu. Conseils d'experts.

LAURENCE DELAIN

Chaque année plus nombreux à souscrire un plan d'épargne retraite (lancé par la loi Pacte en 2019, le PER comptait fin 2025 12,9 millions de titulaires pour 150,4 milliards d'euros d'encours selon les dernières données consolidées par Bercy), les Français restent paradoxalement fort approximatifs dès lors qu'il s'agit d'estimer leur future pension. « *57 % d'entre eux déclarent ne pas avoir compris la réforme des retraites et seuls 34 % pensent savoir quoi faire en matière d'épargne et d'investissement* », relève le baromètre 2026 de l'Observatoire de l'éducation financière, coproduit par la plateforme Spak et Opinion Way (groupe Les Echos-Le Parisien) en partenariat avec l'UMR (groupe Vyv).

Alors que le pouvoir d'achat des futurs retraités calé sur leur pension de base est appelé, pour nombre d'entre eux (cadres supérieurs, professions libérales et travailleurs indépendants en tête), à fondre comme neige au soleil, il n'est pas inutile de rappeler que si l'on veut « *à partir de 64 ans, toucher 2.000 euros de revenus complémentaires mensuels nets pendant vingt-cinq ans sous forme de retraits fractionnés, il faudra avoir cumulé plus de 682.000 euros de capital* », calcule Franck Gisclard, chargé de mission à la direction commerciale d'AG2R La Mondiale. « *Ce montant grimpe à 1,25 million d'euros si l'on opte pour le versement d'une rente viagère* », ajoute-t-il.

Face à l'âpreté des chiffres, Eric Rosenthal, directeur général adjoint chargé de l'épargne retraite et patrimoniale du groupe de protection sociale, insiste, lui, sur la force d'une stratégie retraite inscrite dans la durée. « *On ne peut que se réjouir de constater le succès grandissant que rencontre le PER auprès des moins de 40 ans, car plus on se mobilise tôt pour sa retraite, plus l'effort d'épargne se dilue, donc s'allège. Par ailleurs, même si anticiper sa retraite exige bien évidemment une étude patrimoniale personnalisée, la combinaison assurance-vie et PER s'avère fréquemment la plus optimale pour se constituer un complément de revenu à la fois pérenne et modulable.* » Trois réflexes de bon sens s'imposent.

1. GARDER LA MAIN SUR SES CONTRATS

Aussi usé soit-il, le propos selon lequel l'assurance-vie reste une solution sans égale pour préparer sa retraite ne prend pas une ride ! Certes, le PER, bloqué jusqu'à la retraite (sauf décès du conjoint, invalidité, liquidation judiciaire, etc.), a gagné en souplesse puisque, désormais, il est récupérable avant terme, moyennant imposition, pour financer l'achat de sa résidence principale. Mais cet aménagement ne fait toujours pas le poids face à la liquidité de l'assurance-vie : on peut en sortir, si nécessaire, à tout moment moyennant une fiscalité allégée. Ainsi, seuls les intérêts correspondant au retrait sont soumis à l'impôt sur le revenu ou à un prélèvement forfaitaire de 7,5 % ou 12,8 %, selon l'ancienneté du contrat et son montant. Et, passé huit ans, on profite d'un abattement annuel de 4.600 euros (9.200 euros pour un couple), qui, bien ajusté, permet de toucher un complément de revenus défiscalisés, tout en gardant la main sur son contrat.

2. ACTIVER LE LEVIER FISCAL DU PER

Pour compenser son caractère « tunnel », le PER offre un cadeau fiscal à l'entrée : les cotisations individuelles sont déductibles du revenu imposable dans la limite de 10 % des revenus professionnels nets de frais de l'année n-1, eux-mêmes capés par un montant indexé sur le Pass, plafond annuel de la Sécurité sociale (maximum de 37.680 euros pour les versements effectués en 2026 et de 88.911 euros pour les travailleurs non salariés relevant d'un régime spécifique). Pour les contribuables peu imposés, une déduction plancher (10 % du Pass de l'année n-1, soit 4.710 euros) est prévue qui, jusqu'à récemment encore, concernait les retraités continuant d'alimenter leur PER. Mais depuis le 1er janvier, nouvelle loi de finances oblige, la déductibilité s'arrête aux 70 ans de l'épargnant.

Le régime dérogatoire du PER échappe au plafonnement des niches fiscales et l'épargnant peut cumuler rétroactivement (en les mutualisant avec ceux de son conjoint) les plafonds de déductibilité non consommés des années précédentes, dans la limite d'une durée de report récemment allongée de trois à cinq ans. D'autant plus efficace que la tranche marginale d'imposition (TMI) du souscripteur est élevée (30 % ou plus), le levier qu'active cette déduction à l'entrée pour la capitalisation finale (10.000 euros investis par un souscripteur imposé à 30 % correspondent à un effort d'épargne de 7.000 euros mais ce sont bien 10.000 euros qui fructifient) fera « *boule de neige si l'économie d'impôt réalisée chaque année est réinvestie dans le PER* », confirme David Lombard, responsable de l'ingénierie financière et patrimoniale de La France Mutualiste (groupe Malakoff Humanis).

L'expert conseille donc aux clients qui en ont les moyens « *de saturer le disponible fiscal de leur PER et de verser leur éventuel surplus d'épargne dédiée à la retraite dans une assurance-vie* ». Le gain fiscal du PER sera pleinement optimisé si, au moment de la prise de la retraite, la TMI baisse d'au moins une tranche, car, contrairement à ce qui prévaut pour l'assurance-vie, les retraits du PER sont imposables dans leur totalité.

3. NE PAS SE TROMPER DE SORTIES

Les possibilités de liquidation en capital (« one shot » ou fractionnée dans le temps) ou en rente que ménagent l'assurance-vie et le PER doivent, elles aussi, être dosées avec soin en fonction de différents facteurs et objectifs (capital cumulé, fiscalité, volonté de prévenir les conséquences du grand âge, de protéger son conjoint survivant, etc.).

« *La phase de restitution d'une épargne retraite est aussi importante que celle de constitution, elle doit faire l'objet d'un conseil affiné* », abonde Stanislas Perrin, directeur général adjoint de La France Mutualiste chargé de l'omnicanal. Afin d'ajuster au mieux son complément de revenus à des besoins qui ne seront pas les mêmes à 65 ans ou à 85 ans, le retraité peut, par exemple, programmer dans un premier temps des retraits sur l'assurance-vie en les calibrant en fonction de l'abattement annuel et conserver le PER pour plus tard. Cela permet de reporter le coût fiscal du dénouement du PER (capital soumis à l'impôt sur le revenu et plus-values à la flat tax de 31,4 %, dont 18,6 % de prélèvements sociaux), et, le cas échéant, de protéger son conjoint (en cas de décès, celui-ci, exempt de droits de succession, récupérera une épargne exonérée, y compris de prélèvements sociaux).

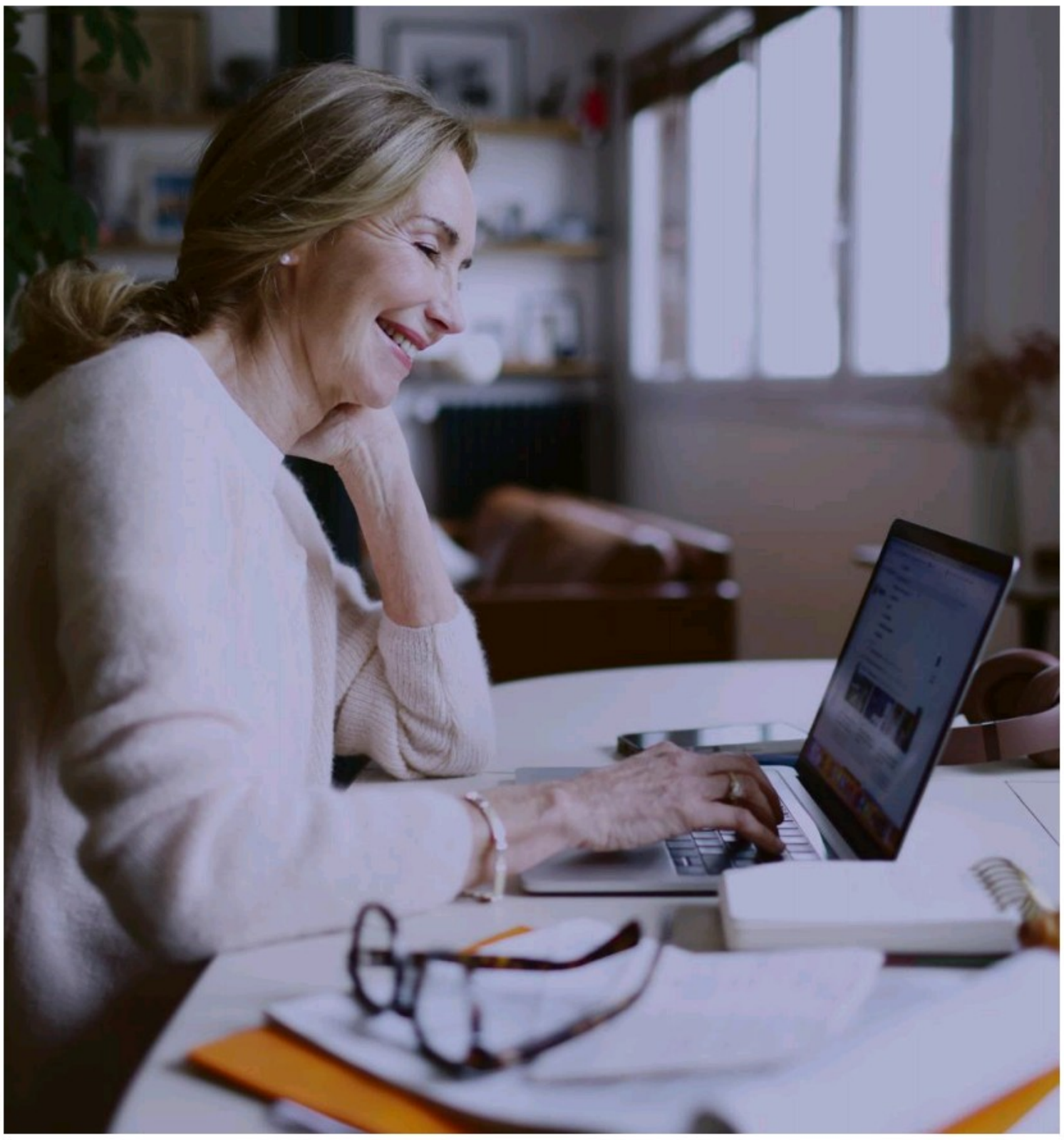
Autre piste, sous réserve que les possibilités de panachage ne soient pas limitées contractuellement (un point à vérifier), rien n'empêche de moduler les deux fonctions : retraits et rentes viagères, afin de profiter d'un revenu durablement sécurisé dont il faudra toutefois bien identifier le régime fiscal. Pour la partie rentes, il sera également utile de s'enquérir du coût des options (réversion, annuités garanties) susceptibles de permettre au conjoint survivant de toucher, à son tour, ce revenu viager. ■

À NOTER

Les personnes peu ou non imposées qui ne déduisent pas leurs cotisations de PER en phase d'épargne, récupèrent le capital constitué en franchise d'impôt (seules les plus-values sont redevables de la flat tax) ou profitent d'une rente viagère « à titre onéreux » peu fiscalisée.

LE DOSSIER

Rente viagère financière



iStock

Passé un certain âge, le revenu viager n'est pas sans atouts. Mais sa logique de fonctionnement ne sera pas la même selon qu'il provient d'un capital financier préalablement constitué ou d'un bien immobilier.

LAURENCE DELAIN

La rente viagère, qui consiste à garantir à son bénéficiaire un revenu versé à vie moyennant l'aliénation de son capital, n'a pas bonne presse auprès des Français. Pourtant, « cela reste la meilleure des solutions pour faire face au risque de perte d'autonomie, qui augmente avec l'âge et dont le coût est encore très mal en anticipé », estime David Lombard, responsable de l'ingénierie patrimoniale de La France Mutualiste. Selon son origine financière ou immobilière, la mécanique viagère n'a toutefois pas tout à fait les mêmes conséquences pour le rentier.

● RENTE FINANCIÈRE, UNE SÉCURITÉ COÛTEUSE

Qu'elle soit générée par un plan d'épargne retraite (PER) ou une assurance vie, la rente dépend du croisement de trois paramètres : le capital accumulé sur le plan, l'espérance de vie du rentier (plus elle est élevée plus la rente est faible, et la table de mortalité actuellement en vigueur – TGF05 – est alignée sur l'espérance de vie des femmes) et un taux réglementaire « technique ». Ce dernier, fixé à 0 % pour le PER (l'assurance-vie s'aligne en général sur ce niveau zéro), n'a pas d'incidence sur la revalorisation annuelle des rentes qui, assise sur des actifs assurantiels gérés prudemment, gravite autour de 2 %.

Outre offrir une faible productivité au regard de l'épargne cumulée (environ 3.000 euros de rente annuelle pour 100.000 euros convertis à 65 ans), la rente financière concentre trois points noirs à garder en tête si l'on opte pour cette ceinture de sécurité. D'abord, les fonds capitalisés sont perdus (seule la souscription d'options de réversion ou d'annuités garanties dont le coût diminue d'emblée l'arrérage, permet de prolonger le service de la rente au profit d'un conjoint survivant ou d'un proche). Ensuite, la rente génère des frais non négligeables (sur chaque arrérage, sur l'encours au moment de la conversion, forfait, etc.).

Enfin, ce revenu complémentaire est fiscalisé comme une pension de retraite (après abattement de 10 %, plafonné pour le foyer fiscal à 4.439 euros en 2026, toutes pensions confondues) s'il est issu d'un PER financé par des cotisations déductibles (rente à titre gratuit) et sur une assiette réduite selon l'âge du rentier (30 % s'il a 70 ans ou plus) s'il provient d'une assurance-vie (rente à titre onéreux).

● VIAGER IMMOBILIER, LA LIBERTÉ DE CHOIX

On change ici de logique. Comme le résume Sophie Richard, fondatrice de la société spécialisée Viagimmo, *« il s'agit de transformer un capital "pierre" en retraite complémentaire "mobile", en vendant son logement contre une somme au comptant – le bouquet – et une rente viagère garantie par l'hypothèque de premier rang prise sur le bien vendu »*. La rente et le bouquet sont déterminés par le barème Daubry, sur la base de plusieurs critères (espérance de vie, valeur vénale du bien, etc.) et au moins trois avantages résultent de cette opération pour le vendeur.

Tout d'abord il renforce son autonomie en lui permettant de rester chez lui tout en s'allégeant de charges financières (taxe foncière) et matérielles (travaux de rénovation, grosses réparations, etc.), qui incombent désormais au propriétaire. Ensuite, avec le bouquet, *« il touche un capital exonéré d'impôt sur les plus-values si la transaction porte sur sa résidence principale, qu'il pourra consommer, placer, voire donner à ses enfants ou petits-enfants en profitant des abattements en vigueur »*, relève Sophie Richard, de Viagimmo.

Enfin, la rente viagère issue de l'opération est, à l'instar de celle associée à une assurance-vie, imposée à titre onéreux sur la base d'une assiette réduite. A noter toutefois, en se réservant le DUH, le droit d'usage et d'habitation, *« le crédirentier est tenu de déclarer à l'IFI la valeur d'occupation du bien »*, précise Sophie Richard. A cet égard, il n'est pas inutile de rappeler que le viager immobilier existe également en version « libre ». *« Dans ce cas, adapté par exemple pour un senior qui part vivre en maison de retraite ou encore qui possède une résidence secondaire dont il ne profite plus ou un bien locatif qu'il ne veut plus gérer, les clés sont remises à l'acquéreur au moment de la vente, avec pour contrepartie une rente, assortie ou pas d'un bouquet, plus élevée que celle associée à un viager occupé »*, détaille Sophie Richard. ■

COMPLÉTER SA RENTE AVEC UN PEA OU UN PER COLLECTIF

On peut, si son entreprise en propose, profiter d'un PER collectif où sont canalisées les primes d'intéressement et de participation, majorées le cas échéant de l'abondement de l'employeur et des versements facultatifs du salarié. A la sortie, le capital acquis avec l'épargne des primes d'entreprise est exonéré d'impôt (plus-values soumises aux prélèvements sociaux). Et si l'on opte pour une rente, elle sera taxée « à titre onéreux » (assiette réduite). Un autre complément viager peut provenir d'un PEA, plan d'épargne en actions (plafonné à 150.000 euros de versements ou 225.000 euros si le plan boursier contient du non-coté), qui, on l'oublie parfois, est convertible en rentes défiscalisées.

Assurance-vie versus PER : quelle rente viagère nette de fiscalité pour un capital initial de 400.000 €*

	TMI 30 %	TMI 41 %
Rente annuelle issue d'une assurance-vie		
Montant initial de rente	**16.580,77 €**	**16.580,77 €**
Assiette retenue pour l'imposition	**4.974,23 €** (abattement de 70 %)	**4.974,23 €** (abattement de 70 %)
Taxation	**2.347,87 €** (1.492,27 € + 855,57 € de prélèvements sociaux à 17,2 %)	**2.895 €** (2.039,43 € + 855,57 € de prélèvements sociaux à 17,2 %)
Rente nette de taxation	**14.232,93 €** (1.186 €/mois)	**13.685,77 €** (1.140,50 €/mois)
Rente après fiscalité issue d'un PER individuel (100 % de versements déductibles en phase d'épargne)		
Montant initial de rente	**16.580,77 €**	**16.580,77 €**
Assiette retenue pour l'imposition après abattement**	**14.922,69 €**	**14.922,69 €**
Taxation	**5.402 €** (4.476,80 € + 925,20 € de prélèvements sociaux à 18,6 %)	**7.043,50 €** (6.118,30 € + 925,20 € de prélèvements sociaux à 18,6 %)
Rente nette de taxation	**11.151,77 €** (929 €/mois)	**9.537,27 €** (795 €/mois)

* Simulations effectuées pour un capital de 400.000 € détenu par une personne célibataire de 70 ans et converti en rente simple sans option avec un taux technique de 0 %.
** Calcul simplifié ne tenant pas compte de l'ensemble des revenus imposables du rentier.

Le montant à épargner pour profiter de son assurance retraite

Quel montant faut-il épargner chaque mois sur un PER individuel d'une durée de 20 ans pour, à partir de 64 ans, profiter 25 ans durant d'un revenu mensuel complémentaire de 2.000 € nets d'impôt...

	... sous la forme de rachat fractionné du capital...	... ou d'une rente viagère (sans réversion) de 2.000 €
Montant versé chaque mois	**2.089 €**	**3.851 €**
Capital brut constitué	**682.724 €**	**1.258.715 €**
Effort d'épargne mensuel réel après déduction fiscale	**1.232 €**	**2.272 €**

Hypothèse : l'assuré est imposé à 41 % en phase d'épargne et à 30 % en phase de retraite.
Simulations effectuées sur la base d'un taux annuel moyen de capitalisation de 3 % en phase de constitution et d'un taux de revalorisation de 2 % en phase de restitution.

« LES ECHOS » / SOURCES : FRANCE MUTUALISTE, AG2R LA MONDIALE

ou immobilière, le match

Rente viagère immobilière pour un bien d'une valeur initiale de 400.000 € vendu par un célibataire de 70 ans

	Viager occupé	Viager libre sans bouquet
Capital initial	Logement principal d'une valeur vénale de 400.000 € qui correspond à une valeur occupée de 176.400 €	Logement principal d'une valeur vénale de 400.000 €
Capital touché	Bouquet de 50.000 €	Aucun
Rente annuelle brute (valeur mensuelle)	7.344 € (612 €)	23.244 € (1.937 €)
Assiette soumise aux prélèvements sociaux	2.203 €	6.973 €
Rente nette de PS	6.934 €	21.948 €
Assiette soumise à l'IR	2.203 €	6.973 €
Impôt dû avec TMI 30 %	661 €	2.092 €
Rente annuelle nette d'impôts et de prélèvements sociaux (valeur mensuelle)	6.273 € (523 €)	19.856 € (1.655 €)

« LES ECHOS » / SOURCE : VIAGIMMO

DR

LA CHRONIQUE DE LA FISCALISTE

Déductibilité des cotisations sociales à l'étranger

Le 30 mars dernier, le Conseil d'Etat a rendu une décision importante pour les professionnels libéraux exerçant à l'étranger. Il juge que les cotisations à un régime de Sécurité sociale obligatoire acquittées à l'étranger sont déductibles des revenus imposables en France dans la catégorie des bénéfices non commerciaux (BNC) dès lors que ces dépenses sont nécessitées par l'exercice de la profession.

En l'espèce, un ophtalmologiste exerçant en France et en Belgique était affilié au seul régime belge de Sécurité sociale et avait été imposé à l'impôt sur le revenu en Belgique. L'administration fiscale française, le considérant résident fiscal français, l'avait imposé en France sans admettre la déduction de ses cotisations belges.

Le Conseil d'Etat censure cette position. Il précise que la circonstance que ces cotisations aient déjà été déduites en Belgique est sans incidence. De même, selon les juges, les modalités de détermination de la part des dépenses devant – au regard de la convention fiscale franco-belge – être regardée comme acquittée à raison des revenus imposables en France n'affectent pas le principe de leur déductibilité. L'affaire est renvoyée à la cour administrative d'appel de Lyon, qui devra se prononcer sur l'application concrète des termes de cette convention fiscale pour régler définitivement le litige. Les professionnels concernés – notamment les frontaliers – doivent s'interroger sur la possibilité de déposer des réclamations, tant pour les cotisations sociales obligatoires que pour toute autre dépense nécessitée par leur profession et acquittée à l'étranger.

À NOTER

Les cotisations sociales obligatoires acquittées à l'étranger et nécessitées par l'exercice d'une profession sont déductibles des bénéfices non commerciaux en France, même si elles ont déjà été déduites dans l'autre Etat.

Stéphanie Riou-Bernard,
avocate associée, CMS Francis Lefebvre

CCF
BANQUE

CEUX QUI COMPTENT POUR VOUS

peuvent aussi compter sur nous

Au CCF, nous connaissons l'importance d'anticiper pour transmettre son patrimoine selon ses choix. Nos conseillers **vous accompagnent dans la compréhension des règles, le calcul des droits qui en découlent et dans la structuration de vos choix,** notamment grâce à la modularité des solutions de l'assurance-vie KOREGE, assureur patrimonial de référence.

Rendez-vous dès maintenant **en agence** ou sur **ccf.fr**

CCF | BANQUE PATRIMONIALE DEPUIS 1917

CCF - S.A. au capital de 147 000 001 euros, agréée en qualité d'établissement de crédit et de prestataire de services d'investissement, immatriculée au RCS de Paris sous le numéro 315 769 257 - Siège social: 103 rue de Grenelle - 75007 Paris. Intermédiaire en assurance immatriculé à l'ORIAS sous le numéro 07 030 182 (www.orias.fr).

LE RENDEZ-VOUS DES MARCHÉS

Ces plateformes crypto menacées de fermeture au 1er juillet

Le règlement européen MiCA met fin au régime transitoire des prestataires français. Sur 94 plateformes, la moitié n'a pas demandé l'agrément et devra fermer ses portes.

SANDRA PIRRMANN

Le compte à rebours est lancé pour les épargnants. Le 1er juillet prochain sonne le glas des plateformes d'investissement en cryptomonnaies agréées PSAN (prestataire de services sur actifs numériques). Celles-ci bénéficiaient jusqu'alors d'un régime transitoire, le temps de se conformer au règlement européen MiCA (« markets in crypto-assets »). A la réglementation française se substitue une réglementation européenne unifiée, censée encadrer davantage les prestataires de cryptoactifs. Passé cette date, seuls les opérateurs ayant décroché le précieux sésame, dénommé PSCA (prestataire de services sur cryptoactifs), seront autorisés à exercer en France et, grâce au passeport européen, dans l'ensemble des pays membres de l'Union européenne. Les autres devront fermer boutique.

Au total, ce sont 94 acteurs qui opéraient sur le marché français des cryptoactifs à l'entrée en vigueur de MiCA. Dix-neuf ont déjà décroché leur agrément PSCA, soit moins d'un acteur sur cinq. Les 75 PSAN restants, toujours sous l'ancien régime, se répartissent en deux blocs : 25 ont déposé une demande d'agrément et restent en lice, leur dossier étant en cours d'instruction auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF). Les 50 autres n'ont soumis aucun dossier et devront cesser leur activité à l'aube du 1er juillet.

DES DIZAINES DE MILLIERS D'ÉPARGNANTS

Pour l'épargnant, la première question est de savoir si la plateforme qu'il utilise est en règle. La réponse se trouve directement sur le site de l'AMF, qui tient à jour une liste des PSAN enregistrés et des PSCA agréés. Si votre plateforme n'est pas encore sur liste blanche mais a bien déposé une demande d'agrément, ce qui devrait être communiqué par l'entreprise, elle pourrait y apparaître dans les prochaines semaines. Pour les retardataires dont le processus est bien avancé, quelques jours supplémentaires pourraient être admis avant une mise en conformité.

Pour les plateformes qui ont annoncé une cessation de leur activité, il y a plusieurs options. La première consiste à transférer ses cryptoactifs vers un PSCA déjà agréé, en France ou dans un autre pays de l'Union européenne. La deuxième est de prendre en main directement la conservation de ses actifs, par le biais d'un wallet. Dernière option : la conversion en monnaie fiduciaire. Attention, cette décision matérialise définitivement les plus-values latentes et déclenche l'imposition.

Admettons maintenant que l'épargnant n'a rien anticipé, n'a pas lu les courriels de sa plateforme ou ignoré les alertes. En pratique, pour les plateformes qui ne sont pas en mesure d'obtenir un agrément et selon les conditions générales prévues par chacune, deux scénarios sont possibles. Certaines procéderont à la conversion automatique des cryptoactifs en euros, puis à leur restitution sur le compte bancaire enregistré. D'autres transféreront les actifs vers un partenaire agréé désigné, sans intervention du client. Dans tous les cas, les actifs ne disparaissent pas. Le client pourra alors se tourner vers la nouvelle plateforme pour récupérer sa mise. ■

Dix-neuf acteurs ont décroché leur agrément PSCA (prestataire de services sur cryptoactifs). *Photo iStock*

EURONEXT HORS SRD — ACTIONS FRANÇAISES

ISIN	VALEUR		OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL
FR0013185857	ABEO	△	C 10,5	10,5	9,76	10,1	- 1,46	11488
FR001400AHX6	ABL DIAGNOSTICS		C 3,04	3,08	2,86	2,9	- 6,45	16119
FR0000064602	ACANTHE DEV.		C 0,217	0,22	0,217	0,22	- 2,22	20286
FR0000076861	ACTEOS	△	C 0,922	0,938	0,92	0,938	+ 1,96	394
BE0974269012	ADC SIIC		C 0,051	0,051	0,051	0,051	- 8,93	136
FR0014007ZB4	AELIS FARMA		B 1,274	1,274	1,2	1,2	- 5,81	25218
FR0000053027	AKWEL	△	B 7,1	7,1	6,98	6,98	- 0,57	1714
FR0000062465	ALAN ALLMAN		C 1,94	1,98	1,86	1,98	+ 2,06	1836
FR0000039216	ALTAREIT		B 5,95	5,95	5,85	5,85	- 1,68	11
FR0012185536	ARTEA		C 5,6	5,8	5,5	5,8		209
FR0000074783	ARTMARKET.COM	△	C 2,78	2,78	2,68	2,73	- 2,15	1335
FR0000076952	ARTOIS NOM.		A 91,00	91,00	91,00	91,00	+ 0,55	1
FR001400JWR8	ARVERNE GROUP		B 9,34	9,4	8,44	8,44	- 11,35	29499
FR0011992700	ATEME	△	B 12,7	13,2	12,15	13	+ 1,56	19184
FR0013455482	ATLAND		B 39,5	39,5	39,5	39,5		1
FR0000061780	AUGROS CP.		C 5	5,1	5	5,1	+ 2	362
FR0000039232	AUREA	△	C 5,58	5,8	5,58	5,78	+ 0,7	1726
FR001400CR17	AVENIR TELECOM		C 0,1	0,104	0,1	0,1	- 0,5	90527
FR0000062788	BARBARA BUI		C			38	- 1,47	
FR0004023208	BASSAC		B 46,1	46,1	45,3	45,8	- 0,87	277
FR0000074072	BIGBEN INTERACTIVE	△	C 0,38	0,385	0,38	0,38	- 0,39	39267
BE0974280126	BIOSENIC		C			0,000		
FR0000062150	BLEECKER		C 1,10	1,10	1,10	1,10	- 6,78	48
FR0000061129	BOIRON	△	A 27,3	28,4	27,1	28,3	+ 4,43	4483
FR0000074254	BOURSE DIRECT		C 5,2	5,28	4,9	5,16	- 2,27	17683
FR0000061137	BURELLE		A 412	412	398	411		305
SN0000033192	C.F.O.A		C			1,48		
FR0000045544	CA TOULOUSE 31 CCI		B 143,02	145,88	140,5	145,88	- 0,07	2289
FR0013333077	CARVOLIX	△	B 3,34	3,35	3,17	3,28	+ 2,18	13444
FR0010193979	CBO TERRITORIA		C 4,06	4,13	4,06	4,13	+ 1,47	15110
FR0000037475	CFI-COMPAGNIE FONC		C			1,05	+ 1,75	
FR0000060907	CHAUSSERIA		C			7		
FR0004031763	COHERIS	△	C 12,3	12,3	11,7	12,25	- 0,41	267
FR0000065393	COURTOIS		C			1,16	+ 4,51	
FR0000044323	CRCAM ALPES PROV.		C 166	174,02	166	173,98	+ 4,22	954
FR0000185506	CRCAM ATL. VENDEE		B 173,5	173,5	170,82	173	- 0,46	324
FR0000045213	CRCAM ILLE-VILAINE		B 133,62	134,98	133,6	133,6		105
FR0010461053	CRCAM LANGUED CCI		C 96,5	97,2	96,5	97,2	+ 0,83	107
FR0000045239	CRCAM LOIRE HAUTE		C 121,86	125,72	121,7	125,56	+ 2,92	602
FR0000045551	CRCAM MORBIHAN		B 131	137,68	128,56	135	+ 2,9	2362
FR0000044364	CRCAM NORM. SEINE		C 170,9	176	170,9	176	+ 2,92	392
FR0000045346	CRCAM SUD RHONE		C 251	258	251	258	+ 2,08	267
FR0000045304	CRCAM TOURPOITOU		C 151,52	155,38	151,52	152	+ 0,3	264
FR0000050395	CROSSWOOD		C			88		
FR0000062978	DEKUPLE	△	C 27,2	27,5	27,1	27,1	- 0,73	1439

EURONEXT HORS SRD Suite — ACTIONS FRANÇAISES

ISIN	VALEUR		OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL
FR0000065260	DOCK.PETR.AMBES		C 900	900	865	865	- 3,35	27
FR0010428771	EAGLE FOOTBALL GR.	△	C 1,995	2	1,98	2		679
FR0000035719	ELECT ET EAUX MAD.		C 2,28	2,28	2,28	2,28	+ 0,89	1700
FR0000061475	EURASIA FONC. INV.		C			0,33		
FR0004527638	EXEL INDUSTRIES		B 26,1	26,2	24,2	25,1	- 4,2	4570
FR0014003AG4	EXPLOSIFS PRO.CHIM		C			268		
FR0000062101	F.CASINO CANNES		B 2700	2700	2700	2700	+ 1,5	45
FR0000038184	F.I.P.P.		C			0,45	+ 2,11	
FR0000061418	FIDUCIAL OFF.SOL.		C 26,8	26,8	26,8	26,8	+ 0,75	1
FR0000060535	FIDUCIAL REAL EST.		B 163	163	162	162	- 1,82	2
FR0000060824	FINANCIERE MARJOS		C 1,5	1,58	1,5	1,58	+ 7,48	3942
FR0000065930	FONCIERE 7 INVEST		C			0,01		
FR0010341032	FONCIERE INEA		B 33	33	32,7	33		548
FR0000053944	FONCIERE VOLTA		C 8,75	8,75	8,75	8,75		5
CI0000053161	FORET.EQUATORIALE		C			7,65		
FR0010588079	FREY		B 35	35	35	35		137
FR0000031973	FSDV		B 18,8	18,8	18,8	18,8		1
FR0000034894	GAUMONT		B 106	107	105	107	- 1,84	243
FR0000053035	GEA	△	C 93	98,5	93	93,5		483
FR0013183985	GENSIGHT BIOLOGICS	△	B 0,084	0,086	0,084	0,086	+ 1,79	466351
FR0000061459	GERARD PERRIER		B 84,8	85	84	85	+ 0,24	907
FR0000065971	GRAINES VOLTZ		C 19,4	19,7	18,9	19,7	+ 3,96	322
FR0000036675	GROUPE CRIT	△	B 57,6	58,2	57,4	57,4	- 0,35	441
FR0004010338	GROUPE JAJ		C			1,03		
FR0012612646	GROUPE PARTOUCHE		B 18,2	18,2	18	18,1	- 0,55	408
FR0010214064	GROUPE PIZZORNO		C 61	61	61	61		17
FR0004155000	GROUPE SFPI	△	C 2,07	2,07	2,04	2,06	+ 0,49	6573
FR0000066722	GUILLEMOT	△	C 4,72	4,76	4,64	4,76	+ 0,85	2537
FR0000066755	HAULOTTE GROUP	△	B 2,15	2,22	2,15	2,2		151
FR0004165801	HOTELS DE PARIS		C 1,76	1,88	1,76	1,85	+ 7,38	22
FR0014003VY4	HYDROGENE FRANCE	▲	B 3,72	3,745	3,65	3,675	- 1,21	7566
FR0000051393	IDI		B 71,4	71,4	69,8	70,8	- 0,98	1652
FR0000033243	IMMC. DASSAULT		B 50,4	51	50,2	51	+ 1,19	300
FR0000064958	INTEXA		C			2,5		
FR0012872141	JACQUES BOGART	△	C 2,51	2,51	2,51	2,51	- 0,79	81
FR0000066607	LACROIX GROUP	△	C 18,25	19,35	17,75	18,35	+ 6,6	8104
FR001400JY13	LATECOERE		B 0,015	0,015	0,015	0,015	- 0,67	579029
FR0006864484	LAURENT-PERRIER		B 88,8	89	88,8	89	+ 0,23	304
FR001400YIC1	LHYFE		C 2,22	2,225	2,16	2,17	- 2,25	38097
FR0004156297	LINEDATA SERVICES	△	B 42,8	42,8	40,6	41,8	- 2,34	1424
FR0004170017	LNA SANTE	△	B 32,9	33	32,7	33	+ 0,3	2696
FR0000062796	MAISON POMMERY		C 10,95	11,25	10,55	10,8	- 2,26	12160
FR0013153541	MAISONS DU MONDE	△	C 0,46	0,467	0,456	0,457	- 0,76	19894
FR0000030074	MALTERIES F-BELGES		C 855	855	855	855		3
MA0000011488	MAROC TELECOM		9,1	9,1	9,1	9,1		62

EURONEXT HORS SRD Suite — ACTIONS FRANÇAISES

ISIN	VALEUR		OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL
FR0000060873	MBWS	△	C 2,72	2,77	2,71	2,74	+ 1,11	4900
FR0000064404	MEDIA 6	△	C			0,89		
FR0010298620	MEMSCAP	△	C 6,1	6,18	5,97	6,17	+ 2,15	38056
FR001400EE67	MYHOTELMATCH		C 0,175	0,178	0,172	0,174	- 0,86	22753
FR0014001PV6	NR21		C			45		
FR0000121691	NRJ GROUP		B 6,96	6,96	6,92	6,94	- 0,57	4512
FR0000052680	OENEO	△	B 9	9,04	8,96	8,96	+ 1,36	1735
NL0015000HT4	ONWARD MEDICAL			2,705	2,97	2,68	2,87	+ 7,29	
FR0010605206	OREGE		C 0,316	0,32	0,316	0,32		13172
FR0010263202	PAREF	△	C			25		
FR0011027135	PATRIMOINE ET COMM		B 24,7	24,7	24,4	24,7		544
FR0013252186	PLASTIQUES DU VAL	△	C 2,6	2,61	2,55	2,56	- 0,39	3958
FR0004052561	PROACTIS		C 0,038	0,038	0,038	0,038		1200
FR0000045601	ROBERTET (CI)		B 685	685	685	685	- 0,02	11
FR0000045619	ROBERTET CDV N		B			601		
FR0013344173	ROCHE BOBOIS SA	▲	B 25,2	25,2	25,1	25,1		278
FR0000054199	S.T. DUPONT		C 0,084	0,086	0,083	0,086		65010
FR0000060121	SAINT JEAN GROUPE		C 21	21	21	21	- 3,67	5
FR0000060071	SAMSE		B 123,5	124	122,5	122,5	- 0,41	19
FR0000120107	SAVENCIA		B 73,6	74,2	73,6	74,2	+ 0,82	1730
FR0006239109	SCBSM	△	C 9,55	9,55	9,55	9,55	- 2,05	142
GB00B5ZN1N88	SEGRO		A			10,1		
FR0004175842	SELECTIRENTE		B 87	87,5	87	87,5	+ 0,58	41
FR0011950682	SERGEFERRARI GP	△	C 7,3	7,5	7,3	7,46	+ 3,04	6848
FR0013006558	SHOWROOMPRIVE	△	B 0,84	0,84	0,812	0,84	+ 2,44	15308
FR0010209809	SOC FRANC CASINOS		C 2,42	2,42	2,42	2,42	+ 5,22	500
FR001400SA10	SOLOCAL GROUP		C 4,05	4,055	4	4,01	- 0,87	6175
FR0000063307	TBSO		C 4,76	4,76	4,76	4,76		4286
CH0008175645	TELEVERBIER		C			66		
FR0000036816	TOUR EIFFEL	△	B 8,12	8,16	8,12	8,12		3646
FR0000035784	TRANSIT.EVERGREEN	▲	C 0,092	0,092	0,082	0,084	- 3,45	31710
FR0000074197	UNION TECH.INFOR.	△	C			0,105	+ 5,33	
FR0013505062	VANTIVA		B 0,104	0,104	0,103	0,104	- 0,19	2508
FR0010291245	VERIMATRIX	△	B 0,245	0,26	0,245	0,251	+ 1,21	165038
FR0010309096	VITURA		B 3,84	3,84	3,84	3,84		1
FR0012532810	WAGA ENERGY	△	B 23,35	23,4	22,65	23,4	- 0,21	785
LU2999653251	YOUNITED FINANCIAL		B 6,85	6,85	6,8	6,8	- 0,73	4
BMG9887P1068	ZCCI LIMITED		C			0,2		

TAUX — MARCHÉS MONÉTAIRES ET EURODEVISES

04-06-2026	JOUR	MARCHÉS MONÉTAIRES 1 MOIS	3 MOIS	6 MOIS	1 AN
ZONE EURO	2,03/1,73	2,34/2,04	2,54/2,24	2,77/2,47	3,00/2,70

04-06-2026	6 MOIS	ECARTS DE TAUX AVEC L'ALLEMAGNE 2 ANS	5 ANS	7 ANS	10 ANS
ALLEMAGNE	99,18	2,67	2,75	2,86	3,08
PORTUGAL	0	-0,12	0,03	0,25	0,29
FRANCE	-0,32	0,17	0,37	0,52	0,66
ESPAGNE	-0,39	0,01	0,08	0,23	0,30
ITALIE	-0,41	0,17	3,12	0,50	0,69

CERTIFICAT/FONDS — INVESTIR 10

VALEUR	ISIN	CLÔT	% VAR.
INVESTIR 10 GRANDES VALEURS	110GS - FR0011630474	192,3	0,87
INVESTIR PEA PALATINE	FR0013284114	150,91	0,59

CHANGES — COURS AU COMPTANT

04-06-2026 1 EURO EN DEVISE	COURS BCE	VAR. VEILLE EN %	VAR. ANNÉE EN %
DOLLAR US	1,1628	0,24	-1,03
LIVRE STERLING	0,8655	0,13	-0,63
FRANC SUISSE	0,9168	-0,22	-1,42
COURONNE DANOISE	7,4742	0,01	0,04
COURONNE NORV.	10,8527	0,50	-8,51
KUNA CROATE	7,532	-0,04	-4,64
COURONNE SUEDOISE	10,8827	-0,28	0,59
DOLLAR CANADIEN	1,6151	0,22	0,22
YEN JAPONAIS	186,102	0,26	1,10
DOLLAR AUSTRALIEN	1,6283	0,13	-7,55
ROUBLE RUSSE	85,3546	-0,22	-7,91
ROUPIE INDIENNE	111,2985	-0,20	5,36
DOLLAR NEO-ZELANDAIS	1,9783	-0,01	-3,15
COURONNE TCHEQUE	24,211	-0,02	0,08
FORINT HONGROIS	353,95	-0,58	-8,01
ZLOTY POLONAIS	4,2371	-0,16	0,42
DOLLAR HONG-KONG	9,1107	0,24	-0,35
WON SUD COREEN	1781,58	0,17	5,13
PESO MEXICAIN	20,1061	-0,03	-4,96
REAL	5,9079	0,30	-8,49
DOLLAR SINGAPOUR	1,4825	0,30	-1,19
RAND SUD-AFRICAIN	18,9449	-0,06	-2,46
LIVRE TURQUE	53,4843	0,27	5,74
RENMIBI YUAN	7,8718	0,35	-4,55
RUPIAH	20951,2764	0,34	6,81
PESO PHILIPPIN	71,5168	-0,33	3,40
RINGGIT MALTAIS	4,6863	0,78	-2,12
BATH THALANDAIS	37,9671	-0,06	2,59

Les Echos
Les Echos sont une publication du Groupe Les Echos
PRINCIPAL ASSOCIÉ UFIPAR (LVMH)
PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU GROUPE LES ECHOS Stéphane Bianchi
DIRECTRICE GÉNÉRALE DU GROUPE LES ECHOS Michèle Benbunan
DIRECTRICE DE LA PUBLICATION - PRÉSIDENTE DE LA SAS LES ECHOS Michèle Benbunan
DIRECTRICE GÉNÉRALE DU PÔLE LES ECHOS Bérénice Lajouanie
Edité par Les Echos, SAS au capital de 794.240 euros RCS 582 071 437
10, boulevard de Grenelle, CS10817, 75738 Paris Cedex 15
Tél. : 01 87 39 70 00. www.lesechos.fr

DIRECTEUR DES RÉDACTIONS Christophe Jakubyszyn
DIRECTRICE ADJOINTE DES RÉDACTIONS Clémence Lemaistre
RESPONSABLE DE LA NEWSROOM PLATEFORME Etienne Lefebvre
RESPONSABLE DE LA NEWSROOM AUDIENCE ET ENGAGEMENT Célia Pénavaire
RESPONSABLE DE LA NEWSROOM JOURNAL David Barroux

DIRECTEUR DE CRÉATION DU GROUPE LES ECHOS Fabien Laborde
EDITORIALISTES Cécile Cornudet, Sabine Delanglade, Eric Le Boucher, Jean-Francis Pécresse, Dominique Seux, François Vidal, Jean-Marc Vittori, Laurent Flallo (Idées), Sylvie Ramadier (Le Crible),
LES ÉCHOS PATRIMOINE RÉDACTRICE EN CHEF Marie-Christine Sonkin

ÉDITRICE Marie Van de Voorde-Leclerq
ÉDITRICE ADJOINTE Adéline Léger
DIRECTRICE DU MARKETING ET DES REVENUS CLIENTS Lise Benamou
DIRECTRICE DE LA COMMUNICATION ET DES ÉVÉNEMENTS Aziliz de Veyrinas

PUBLICITÉ
Les Echos Le Parisien Médias
Tél : 01 87 39 78 00.
PRÉSIDENTE Corinne Mrejen
DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT Nicolas Danard
DIRECTRICE COMMERCIALE Emmanuelle Denis
DÉLÉGUÉ À LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES Xavier Genovesi
dpo@lesechosleparisien.fr

SERVICE ABONNEMENTS
LES ECHOS
45, av. du Général Leclerc, 60643 Chantilly Cedex.
Tél. : 01 70 37 61 36 du lundi au vendredi de 9h à 18h. Abonnement France métropolitaine : 429 € TTC.
Ce numéro comporte un 3e cahier de 10 pages «Patrimoine» et un 4e cahier de 10 pages «EXQUIS»

IMPRESSION
L'Imprimerie (Tremblay-en-France), Midi-Print (Gallargues).
Origine du papier : France. Taux de fibres recyclées : 100%.
Ce journal est imprimé sur du papier porteur de l'Ecolabel européen sous le numéro FI/37/002.
Eutrophisation : P_{tot} 0,01kg/tonne de papier
Membre de l'ACPM OJD CPPAP : 0426 C 83015.
Toute reproduction, même partielle, est interdite sans l'autorisation expresse de l'éditeur (loi du 11 mars 1957)

euronext

SÉANCE DU 04 - 06 - 2026
CAC 40 : 8244,29 (1,15 %) NEXT 20 : 12334,85 (0,39 %)
CAC LARGE 60 : 8888,66 (1,11 %)
CAC ALL-TRADABLE : 6134,35 (1,10 %)
DATE DE PROROGATION : 25 JUIN

A : Indicateur acompte, solde ou total du dividende. **BPA** : Bénfice par action. **PER** : Price Earning Ratio. Les plus hauts et plus bas ajustés sont sur l'année civile. Les valeurs classées par ordre alphabétique sont regroupées en trois classes de capitalisation signalées par les lettres A 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.

CAC 40

VALEURS MNÉMO / INFO / CST ISIN / DEVISE / DATE DÉTACH. / DIV		OUV VOL NB TITRES	CLOT + HAUT + BAS	% VEIL % MOIS % 52 S.	% AN + HAUT AN + BAS AN	BPA PER RDT
ACCOR (AC) ◆	A	45,64 645166	46,84 46,36	+ 0,37 +11,32	- 4,94 50,28	
FR0000120404	01/06/26 1,35	236.128.237	46,57	+ 0,2	37,54	2,95
AIR LIQUIDE (AI) ◆	A	180 895592	181,68 182,36	+ 0,99 + 2,27	+ 13,37 189,8	
FR0000120073	18/05/26 3,7	578.622.853	179,2	- 1,42	154,86	2,04
AIRBUS GROUP (AIR) ◆	A	169,68 1398201	177 177,1	+ 4,55 + 0,47	- 10,79 221,3	3,4 52,13
NL0000235190	21/04/26 2,72	792.283.683	169,68	+ 4,01	157,42	1,81
ARCELORMITTAL (MT) ◆	A	61,78 2063436	62,14 62,6	+ 1,44 +30,57	+ 58,97 62,6	
LU1598757687	12/05/26 0,11	775.000.000	60,24	+132,39	38,73	
AXA (CS) ◆	A	39,2 2497183	39,44 39,57	+ 1,05 - 1,57	- 3,71 42,87	
FR0000120628	11/05/26 2,32	2.090.667.628	39,04	- 6,87	36,55	5,88
BNP PARIBAS (BNP) ◆	A	93,18 1571405	93,97 94,39	+ 0,83 + 7,46	+ 16,31 97,35	
FR0000131104	18/05/26 2,57	1.101.600.607	92,83	+ 22,61	78,83	2,74
BOUYGUES (EN) ◆	A	49,6 832156	49,81 50,2	+ 0,4 + 0,77	+ 12,31 53,48	
FR0000120503	28/04/26 2,1	386.426.418	48,87	+ 31,32	44,19	4,22
BUREAU VERITAS (BVI) ◆	A	25 1099059	25,77 25,82	+ 2,83 - 0,96	- 5,19 29,61	
FR0006174348	26/05/26 0,92	453.871.520	24,92	- 14,84	24,58	3,57
CAP-GEMINI (CAP) ◆	A	98,58 821262	104,2 106,1	+ 6,61 - 1,79	- 26,75 152,75	
FR0000125338	02/06/26 3,4	169.928.671	98,46	- 29,24	94,88	3,26
CARREFOUR (CA) ◆	A	15,89 1506925	15,98 16,135	+ 0,25 - 4,85	+ 12,3 17,935	
FR0000120172	26/05/26 0,97	736.314.789	15,81	+ 23,54	13,58	6,07
CREDIT AGRICOLE (ACA) ◆	A	16,47 3432826	16,51 16,63	+ 0,24 + 2,51	- 5,93 19,145	
FR0000045072	26/05/26 1,13	3.025.902.350	16,44	+ 2,51	15,535	6,84
DANONE (BN) ◆	A	64,02 1647039	63,66 64,38	- 1 - 2,36	- 17,09 77,74	
FR0000120644	04/05/26 2,25	681.394.483	63,4	- 14,41	60,64	3,53
DASSAULT SYSTEMES (DSY) ◆	A	19,01 2455049	20,16 20,24	+ 5,94 + 4,54	- 15,44 24,96	
FR0014003TT8	27/05/26 0,27	1.341.855.657	19,01	- 38,82	15,825	1,34
EIFFAGE (FGR) ◆	A	123,9 110867	123,85 124,8	+ 0,2 - 7,88	+ 1,18 147,5	
FR0000130452	20/05/26 4,8	98.000.000	123,25	+ 2,31	116,1	3,88
ENGIE (ENGI) ◆	A	26,75 2290024	26,6 26,92	- 0,89 - 4,28	+ 18,7 29,89	1,21 22,06
FR0010208488	30/04/26 1,35	2.542.427.868	26,52	+ 40,48	22,26	5,08
ESSILORLUXOTTICA (EL) ◆	A	170 742080	176,25 177,55	+ 3,83 + 1,73	- 34,7 286,1	
FR0000121667	05/05/26 4	463.289.594	169,85	- 27,74	162,5	2,27
EUROFINS SCIENT. (ERF)	A	62,2 256962	65,04 65,04	+ 5,28 +12,41	+ 4,23 74,32	
FR0014000MR3	28/04/26 0,61	192.981.183	62,06	+ 13,19	56,84	1,11
EURONEXT NV (ENX) ◆	A	135 262005	140,1 141,4	+ 3,62 - 2,78	+ 9,45 151,5	
NL0006294274	25/05/26 2,7	103.689.933	135	- 3,78	110	2,27
HERMES INTL (RMS) ◆	A	1567 80444	1582,5 1614,5	+ 1,18 - 0,38	- 25,42 2300	
FR0000052292	21/04/26 13	105.569.412	1562	- 33,56	1529	0,82
KERING (KER) ◆	A	244,75 227049	249,05 254,8	+ 2,05 + 9,59	- 17,26 320,5	
FR0000121485	02/06/26 2,75	123.420.778	244,75	+ 41,51	225,1	1,1
L.V.M.H. (MC) ◆	A	461,05 478113	474,1 479,95	+ 2,88 + 6,55	- 26,5 654,3	
FR0000121014	28/04/26 7,5	495.811.080	460,95	- 0,53	440	1,58
LEGRAND (LR) ◆	A	147,1 546548	147,35 148,7	+ 0,31 - 2,77	+ 15,8 166,95	
FR0010307819	29/05/26 2,38	262.245.733	144,55	+ 36,82	121,95	1,62
L'ORÉAL (OR) ◆	A	372,25 353843	370,9 377,1	+ 0,12 + 3,11	+ 1,17 405,8	
FR0000120321	29/04/26 7,2	533.784.925	369,35	- 3,62	338,85	1,94
MICHELIN (ML)	A	31,71 1279747	31,84 32,28	+ 0,47 + 3,24	+ 12,47 34,7	
FR001400AJ45	26/05/26 1,38	687.597.458	31,71	- 1,7	27,73	4,33
ORANGE (ORA) ◆	A	17,605 2544314	17,495 17,8	- 1,19 - 1,07	+ 23,2 18,805	
FR0000133308	02/12/25 0,3	2.680.056.599	17,445	+ 37,43	13,995	1,72
PERNOD-RICARD (RI) ◆	A	60,86 670410	61,12 62,92	+ 0,33 - 3,5	- 16,39 87,66	
FR0000120693	24/11/25 2,35	252.269.195	60,86	- 34,19	58,6	3,85
PUBLICIS GROUPE (PUB) ◆	A	84,98 1067297	89,22 89,22	+ 4,97 +11,64	+ 0,68 89,64	
FR0000130577	01/07/25 3,6	254.311.860	84,98	- 4,94	68,14	4,04
RENAULT (RNO) ◆	A	27,22 1185420	27,16 27,61	- 0,4 - 8,12	- 23,35 36,76	
FR0000131906	08/05/26 2,2	295.722.284	26,96	- 37,91	26,87	8,1
SAFRAN (SAF) ◆	A	293,8 467000	300,3 302,4	+ 2,21 +13,24	+ 0,98 350,8	
FR0000073272	26/05/26 3,35	418.344.626	292,9	+ 13,11	262,6	1,12
SAINT-GOBAIN (SGO) ◆	A	77,8 741125	77 79,04	- 0,9 + 2,53	- 11,46 91,3	
FR0000125007	09/06/25 2,2	494.825.319	76,7	- 23,38	65,88	2,86
SANOFI (SAN) ◆	A	73,51 2377739	76,44 76,77	+ 3,97 - 1,76	- 7,59 84,97	
FR0000120578	05/05/26 4,12	1.212.212.594	73,41	- 12,26	71,73	5,39
SCHNEIDER ELECTRIC (SU) ◆	A	282,45 1151627	281,85 285,65	- 0,56 + 8,18	+ 19,99 288,05	
FR0000121972	11/05/26 4,2	577.122.512	276,5	+ 25,24	223,75	1,49
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE (GLE) ◆	A	70,44 1450769	71,26 71,47	+ 1,5 + 8,41	+ 3,68 77,34	
FR0000130809	01/06/26 1	744.394.214	69,96	+ 49,03	59,02	1,4
STELLANTIS NV (STLAP)	A	6,371 3155772	6,421 6,421	+ 0,96 + 4,7	- 31,69 9,85	
NL0015000109	22/04/25 0,58	2.903.716.295	6,322	- 25,99	5,31	
STMICROELETRONICS (STMPA) ◆	A	68,25 44.39363	66,72 68,4	- 2,58 +41,94	+197,33 69,72	0,23 293,59
NL0000226223	23/03/26 0,08	911.281.920	64,08	+167,74	22,23	0,14
THALES (HO) ◆	A	224,8 165075	230 230	+ 2,27 - 1,37	+ 0,09 274,2	
FR0000121329	18/05/26 2,95	205.941.913	223,3	- 14,12	214,5	1,28
TOTALENERGIES (TTE) ◆	A	76,76 2602618	77,38 77,58	- 0,26 - 1,61	+ 39,2 81,34	
FR0000120271	31/03/26 0,85	2.276.108.151	76,74	+ 48,04	53,29	1,1
UNIBAIL-R/WFD (URW)	A	97,68 1648,04	98,4 98,66	+ 0,76 - 3,48	+ 6,08 106,65	
FR0013326246	15/05/26 4,5	144.357.751	97,68	+ 21,36	88,56	4,57
VEOLIA ENV. (VIE) ◆	A	35 1501111	34,58 35,19	- 1,37 - 2,07	+ 16,35 36,61	
FR0000124141	11/05/26 1,5	742.496.650	34,52	+ 14,35	28,78	4,34
VINCI (DG) ◆	A	123,4 549071	123,55 124,95	+ 0,33 - 1,79	+ 2,92 143,15	
FR0000125486	21/04/26 3,95	582.257.305	123,05	- 2,91	113,95	3,2

SRD

VALEURS FRANÇAISES

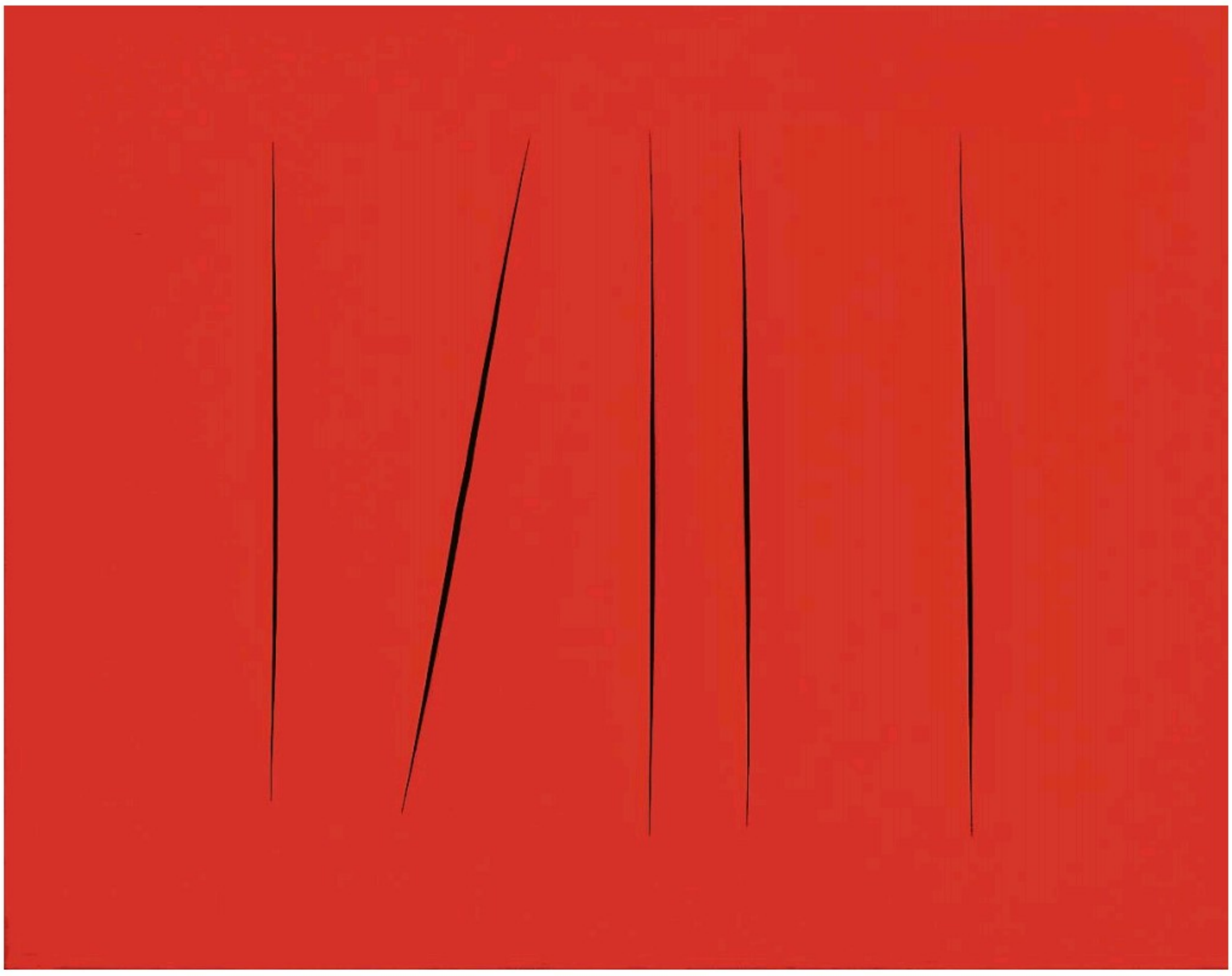
VALEURS MNÉMO / INFO / CST ISIN / DATE DÉTACH. COUPON / DIV		OUV VOL NB TITRES	CLOT + HAUT + BAS	% VEIL % MOIS % 52 S.	% AN + HAUT AN + BAS AN	BPA PER RDT
2IM (2IM) ▲	B	0,0	0,0		- 0,0	
		0	0,0		0,0	
FR0000051393	31/12/24	0	0,0		0,0	
2MX ORGANIC (2MX) ▲	B	0,0	0,0		- 0,0	
		0	0,0		0,0	
FR0000062671	31/12/24	0	0,0		0,0	
3D SYSTEMS (DDD) ▲	B	0,0	0,0		- 0,0	
		0	0,0		0,0	
US88554D2053	31/12/24	0	0,0		0,0	
3SUN (3SUN) ▲	B	0,0	0,0		- 0,0	
		0	0,0		0,0	
IT0005366767	31/12/24	0	0,0		0,0	
74SOFTWARE (74SW) △	A	38,2 7940	38,2 38,6	+ 5,52	- 7,95 42	
FR0011040500	05/06/23 0,4	29.746.194	37,8	- 0,78	26,5	
AB SCIENCE (AB) △	C	0,932 169227	0,93 0,944	- 1,9 - 7	- 39,48 1,61	
FR0010557264		65.776.233	0,92	- 18,99	0,906	
ABC ARBITRAGE (ABCA) △	B	5,3 68231	5,42 5,42	+ 1,88 + 2,65	+ 0,37 5,92	
FR0004040608	14/04/26 0,1	59.608.879	5,29	- 14,91	4,865	1,85
ABIONYX PHARMA (ABNX) △	B	2,74 179909	2,7 2,765	- 2,7 - 20,82	- 28,67 4,15	
FR0012616852		35.511.655	2,66	+112,6	2,66	
ABIVAX (ABVX) △	A	77,5 706575	83,96 85,15	+ 17,83 -16,13	- 30,27 132	
FR0012333284		79.694.536	76,55	+1082,39	60,45	
ADOCIA (ADOC) △	B	4,218 255438	4,12 4,24	+ 0,34 -11,97	- 38,51 7,45	
FR0011184241		19.608.056	4,02	+ 18,22	4,02	
AÉROPORTS DE PARIS (ADP) ■◆	A	108,1 63420	107 108,7	- 0,83 + 4,09	- 3,95 123,8	
FR0010340141	02/06/26 3,8	98.960.602	106,75	- 6,3	99,05	3,55
AIR FRANCE-KLM (AF)	A	11,4 1076278	11,465 11,68	+ 0,57 +27,39	- 0,86 13,445	
FR001400J770		262.769.869	11,355	+ 16,28	8,368	
ALTAMIR (LTA)	A	23,5 111	23,9 24,1	+ 1,7 - 2,85	- 20,33 30,15	
FR0000053837	26/09/25 1,06	36.530.883	23,5	- 15,25	22,5	4,44
AYVENS (AYV) ▲	A	11,23 570284	11,25 11,38	- 0,18 - 0,97	- 1,66 12,64	
FR0013258662	20/05/26 0,59	783.662.091	11,23	+ 27,26	9,396	5,24
ALPES (CIE DES) (CDA) △	A	22,15 24125	22,25 22,25	+ 0,68 + 4,71	- 12,23 29	
FR0000053324	23/03/26 11	50.728.322	22,05	+ 20,79	20,85	4,4
ALTAREA (ALTA) ▲	A	105,4 6997	105,4 106,6	- 0,38 - 3,3	- 3,83 131,4	
FR0000033219	11/06/25 8	23.371.012	105	- 0,75	101,6	
ALSTOM (ALO) ■◆	A	17,2 1737200	17,05 17,315	- 1,19 + 1,1	- 32,26 30,23	
FR0010220475	17/07/23 0,25	462.029.966	16,945	- 12,74	14,72	
ALTEN (ATE) ▲	A	63,2 68905	66,2 66,25	+ 4,66 +13,26	- 8,63 84	
FR0000071946	16/06/25 1,5	35.448.826	63,2	- 9,32	50,9	2,27
AMUNDI (AMUN) ■◆	A	83,65 181514	84,55 85,05	+ 1,08 + 3,24	+ 19,76 87,45	
EX-DS 15/03/17						
FR0004125920	10/06/25 4,25	206.386.326	83,35	+ 14,49	69,35	5,03
ANTIN INFRA PARTNERS (ANTIN) ▲◆	A	9,44 21106	9,47 9,56	+ 0,53 -11,82	- 16,19 11,64	
FR0014005AL0	12/11/25 0,36	179.193.288	9,42	- 13,91	8,96	3,6
ARAMIS (ARAMI)	B	3,04 19719	3,02 3,06	+ 0,33 -23,16	- 34,77 4,87	
FR0014003U94		82.856.671	3	- 60,98	2,78	
ARGAN (ARG)	A	58,7 10605	58,7 59,4	+ 0,51 - 3,77	- 11,06 71,5	
FR0010481960	31/03/26 3,45	25.766.939	58,7	- 7,12	56,1	
ARKEMA (AKE) ■◆	A	63,05 162158	61,15 63,25	- 3,01 - 1,29	+ 17,26 67,05	
FR0010313833	25/05/26 3,6	76.060.831	60,85	- 0,24	48,3	5,89
ASSYSTEM (ASY)	B	42,8 2212	44,35 44,35	+ 3,62 - 3,48	+ 3,86 48,3	
OPA 24/11/17						
FR0000074148	08/07/25 1	15.668.216	42,8	+ 5,09	37,5	2,26
ATOS SE (ATO)	A	38,78 107397	39,14 39,82	+ 1,66 +12,47	- 21,99 61,95	
FR001400X2S4	14/05/21 0,9	19.412.501	38,2	+ 4,37	32,3	
AUBAY (AUB) △	B	55,2 8592	56,7 57,1	+ 2,9 +12,72	- 0,7 64,4	
FR0000063737	15/05/26 0,8	12.738.465	55,2	+ 13,17	39,9	1,41
BAINS MER MONACO (BAIN)	A	134 271	134 134	+ 1,52	+ 27,62 140	
MC0000031187	07/10/25 1,8	24.516.661	134	+ 31,37	105,5	1,34
BASTIDE LE CONFORT (BLC) △	B	24,8 4102	24,5 24,8	- 1,61 - 8,75	+ 2,08 27,5	
FR0000035370	07/01/22 0,27	7.365.078	24,4	- 10,09	21,95	
BÉNÉTEAU (BEN) ▲	B	6,81 38985	6,72 6,87	- 1,32 - 0,44	- 19,08 8,66	
FR0000035164	25/06/25 0,22	82.789.840	6,72	- 18,25	6,025	3,27
BIC (BB) ▲	A	54,7 22699	55 55,6	+ 0,55 - 5,66	+ 6,8 60,4	
FR0000120966	01/06/26 2,4	40.861.314	54,7	+ 0,36	50,1	4,36
BIOMÉRIEUX (BIM) ▲	A	70,95 157293	73,4 73,45	+ 3,67 + 3,75	- 33,48 116,1	
FR0013280286	09/06/25 0,9	118.361.220	70,75	- 37,95	68,05	1,23
BOLLORÉ (BOL) ▲	A	5,5 2107321	5,47 5,505	- 1,35 + 1,67	+ 14,1 5,675	
FR0000039299	26/09/25 0,02	2.809.703.802	5,365	+ 0,18	4,344	0,37
BONDUELLE (BON) △	B	8,19 4447	8,27 8,28	+ 0,61 - 5,49	- 21,24 11,36	
FR0000063935	06/01/26 0,25	32.630.114	8,15	+ 1,85	7,98	3,02
CARMILA (CARM) △	A	15,92 98851	16,12 16,14	+ 1,38 - 3,82	- 5,18 18,64	
FR0010828137	20/05/26 1,36	139.616.607	15,88	- 6,82	15,46	
CASINO GUICHARD (CO) △	C	0,23 207079	0,228 0,232	- 0,87 -12,71	- 6,94 0,355	
FR001400CKR3		400.936.713	0,224	- 55,03	0,149	
CIE CHARGEURS INVEST. (CRI) △	B	8,5 18808	8,38 8,5	- 0,59 - 2,33	- 16,12 11,1	
FR0000130692	23/06/25 0,13	24.933.990	8,36	- 25,04	8,26	1,55
COVIVIO HOTELS (COVH)	A	23 60	22,9 23	- 0,44 + 0,44	+ 0,44 24,8	
FR0000060303	17/04/26 1,5	157.990.312	22,9	+ 0,88	21,6	
CHRISTIAN DIOR (CDI)	A	431,4 12707	441 447,6	+ 1,8 + 5,2	- 25,94 610	
EX D OP 08/06/17						
FR0000130403	28/04/26 8,25	180.507.516	431,4	- 0,72	416	1,87
CLARIANE (CLARI) ▲	A	3,99 250963	4,034 4,064	+ 0,85 + 1,36	+ 2,84 4,424	
FR0010386334	21/06/23 0,25	356.754.459	3,99	+ 1,77	3,278	
COFACE (COFA) ▲	A	14,55 244419	14,61 14,71	- 0,75 - 6,41	- 6,94 16,66	
FR0010667147	26/05/26 1,25	150.179.792	14,5	- 9,65	14,19	8,56
COVIVIO (COV) ▲	A	53,3 99793	53,6 53,65	+ 0,66 - 2,46	- 5,38 62,8	
FR0000064578	17/03/26 1,5	111.623.468	53,2	+ 4,48	49,44	
CRCAM BRIE PIC. CC (CRBP2)	B	39,8 15723	41,69 41,8	+ 3,71 +25,31	+ 41,88 41,8	
FR0010483768	09/04/26 1,15	15.407.803	39,8	+ 85,87	25,72	2,76
CRCAM NORD FR. (CNDF)	B	34,315 34965	36,065 36,48	+ 5,08 +38,05	+ 28,12 36,48	
FR0000185514	30/04/26 0,85	16.140.354	34,17	+101,26	23,44	2,36
CRCAM PARIS IDF (CAF)	B	115,3 647	115,92 116,68	+ 0,7 + 3,5	- 8,72 129,8	
FR0000045528	04/05/26 2,59	7.948.589	115,3	+ 61,56	105,14	2,23
DASSAULT AV. (AM) ■◆	A	286,6 88555	295,6 297,2	+ 3,14 - 1,27	+ 7,96 361,8	
FR0014004L86	15/05/26 4,78	77.712.746	286,6	- 6,57	270	1,62
DBV TECHNOLOGIES (DBV) ▲	B	3,018 881892	3,006 3,056	- 0,99 -10,48	- 11,07 4,4	
FR0010417345		296.060.347	2,936	+115,02	2,86	
DEEZER SA (DEEZR)	C	1,09 14265	1,1 1,1	+ 1,38 - 4,35	- 3,51 1,39	
FR001400AYG6		119.390.095	1,085	- 13,39	1,04	
DERICHEBOURG (DBG) △	B	10,24 122128	10,16 10,38	- 0,39 +12,33	+ 49,52 11	
FR0000053381	16/02/26 0,13	159.177.856	10,11	+ 75,02	6,7	1,28
EDENRED (EDEN) ■◆	A	22,55 1192033	22,51 22,85	- 0,4 + 5,68	+ 19,04 23,97	
FR0010908533	10/06/25 1,21	236.974.583	22,41	- 16,16	15,23	5,38
EKINOPS (EKI) △	C	3,51 359985	3,29 3,51	- 6,8 +28,27	+ 70,47 3,95	
FR0011466069		27.034.997	3,235	- 27,53	1,59	
ELECT.STRASBOURG (ELEC)	A	232,5 2302	230 234	- 0,65	+ 24,32 252	
FR0000031023	30/05/25 11	7.169.386	230	+ 63,12	182	4,78
ELIOR (ELIOR) ▲	B	1,926 1141884	1,904 1,973	- 0,73 -27,05	- 30,56 3,014	
FR0011950732	17/02/26 0,04	253.611.809	1,901	- 33,52	1,855	2,1
ELIS (ELIS) ▲	A	25,8 332187	25,72 25,94	- 0,23 - 1,23	+ 6,02 28,06	
FR0012435121	26/05/26 0,48	232.848.588	25,58	+ 9,82	23,42	1,87
EMEIS (EMEIS) ▲	A	14,12 166928	14,16 14,27	+ 0,43 - 1,87	- 1,26 16	
FR001400NLM4		161.440.050	14	+ 40,8	11,77	
ERAMET (ERA) ▲	A	53,3 17378	53,85 54,65	+ 0,75 -10,99	- 6,89 88,2	
FR0000131757	02/06/25 1,5	28.755.047	53,3	+ 9,9	44,5	
EURAPI (EAPI) ◆△	B	1,28 58334	1,282 1,302	- 0,31 -10,85	- 43,82 2,28	
FR0014008VX5		94.026.888	1,274	- 58,35	1,22	
EURAZEO (RF) ◆	A	44,54 162657	44,56 44,56	- 0,67 - 4,83	- 16,4 53,8	
FR0000121121	18/05/26 2,92	69.165.760	43,18	- 26,23	37,54	6,55
EUTELSAT COM. (ETL) △	A	3,278 4494873	3,322 3,349	+ 1,87 +12,61	+ 94,72 4,556	
FR0010221234	17/11/22 0,93	1.178.308.106	3,104	- 4,68	1,69	
EXAIL TECHNOLOGIES (EXA) △	A	132,6 29575	133,8 133,8	+ 1,21 + 6,78	+ 64,17 159,2	
FR0000062671	23/06/21 0,32	17.044.747	130,6	+ 83,04	81,4	
EXOSENS (EXENS) ▲	A	61,3 67111	62,65 63	+ 1,38 - 4,06	+ 29,31 74	
FR001400C9V2	27/05/26 0,3	50.936.749	60,7	+ 39,84	48,4	0,48
FDJ UNITED (FDJU) ▲	A	22,55 600240	22,5 22,97	- 0,57 - 1,88	- 4,74 26,75	
FR0013451333	28/04/26 2,1	185.270.000	22,5	- 28,98	22,12	9,33
FIGEAC AERO (FGA) △	C	11,2 25410	11,2 11,26	+ 0,72 +12,45	+ 1,82 12	
FR0011665280		44.344.905	10,94	+ 19,15	9,02	
FNAC DARTY (FNAC) ▲	A	34,55 6089	34,5 34,55	- 0,29 - 1,57	+ 19,17 35,95	
FR0011476928	03/06/26 1	29.682.146	34,5	+ 11,83	27,65	2,9
FORVIA (FRVIA) ◆	A	11,55 681737	11 11,66	- 3,85 +12,7	- 19,24 15,03	
FR0000121147	04/06/24 0,5	197.089.340	10,985	+ 39,59	8,64	
FRANÇAISE ENERGIE (FDE) △	B	40,3 15593	41,1 41,5	+ 1,99 +10,34	+ 29,45 47	
FR0013030152		5.291.316	40	+ 34,53	31,1	
GECINA (GFC) ■◆	A	70,55 149181	71,18 71,3	+ 0,85 - 1,73	- 12,05 83,15	
FR0010040865	10/03/26 2,75	76.792.337	70,4	- 24,59	64,8	

SRD Suite — VALEURS FRANÇAISES

VALEURS MNÉMO / INFO / CST ISIN / DEVISE / DATE DÉTACH. / DIV		OUV VOL NB TITRES	CLOT + HAUT + BAS	% VEIL % MOIS % 52 S	% AN + HAUT AN + BAS AN	BPA PER RDT
GENFIT (GNFT) ▲	B	8,55 453701	9,1 9,23	+ 6,43 +11,25	+ 72,84 9,715	
FR0004163111		50.096.219	8,54	+132,14	5,06	
GETLINK (GET) ■◆	A	18,2 998967	18,26 18,31	+ 0,33 - 2,72	+ 16,08 19,85	
FR0010533075	02/06/26 0,8	550.000.000	18,11	+ 11,89	15,67	4,38
GL EVENTS (GLO) △	B	33,1 13272	33,25 33,65	+ 0,45 + 1,68	+ 11,39 36,25	
FR0000066672	01/07/25 0,9	29.982.787	33	+ 25,95	28	2,71
GTT (GTT) ■▲	A	196,3 87252	202,2 203,2	+ 2,33 - 4,17	+ 29,12 215	
FR0011726835	09/12/25 4	37.078.357	195,8	+ 20,07	163,8	1,98
GUERBET (GBT) △	B	10,36 6071	10,54 10,58	+ 1,74 - 5,22	- 26,29 15,12	
FR0000032526	01/07/24 0,5	12.641.115	10,36	- 48,59	8,01	
HIGH CO. (HCO) △	C	3,635 23423	3,68 3,68	+ 1,52 + 2,51	- 7,3 4,05	
FR0000054231	01/06/26 0,25	20.455.403	3,61	+ 5,14	3,22	6,79
ICADE (ICAD) ▲	A	20,36 113620	20,38 20,38	- 0,2 + 0,59	- 7,36 22,76	
FR0000035081	01/07/25 2,15	76.234.545	201	- 12	18,44	
ID LOGISTIC (IDL)	A	3795 6017	380,5 381,5	+ 0,53 + 7,79	- 7,42 438,5	
FR0010929125		6.548.328	377	- 8,53	296,5	
IMERYS (NK) ▲	A	22,1 39626	22,06 22,26	- 0,36 - 0,72	- 7,85 28,54	
FR0000120859	20/05/26 0,75	84.940.955	21,84	- 23,35	19,68	3,4
INFOTEL (INF) △	B	40,3 2497	39,55 40,3	- 1,49 +13,98	- 6,5 43,8	
FR0000071797	03/06/26 2	7.034.371	39,05	+ 1,15	33,5	5,06
INNATE PHARMA (IPH) △	B	1,54 199605	1,554 1,576	+ 0,91 +24,72	- 3 2,2	
FR0010331421		93.921.863	1,53	- 19,48	1,03	
INTERPARFUMS (ITP) ▲	A	25,5 121487	25,5 25,84	+ 1,03 + 9,72	+ 1,11 26,44	
FR0004024222	05/05/26 1,05	83.795.092	25,38	- 25,75	21,78	4,12
INVENTIVA (IVA) △	B	3,28 670457	3,65 3,7	+ 7,67 -15,9	- 7,48 6,2	
FR0013233012		208.007.476	3,215	+ 26,3	3,09	
IPSEN (IPN) ▲	A	150,9 99985	154,4 154,8	+ 2,05 - 7,27	+ 29,75 173,5	
FR0010259150	03/06/26 1,6	83.614.526	150,9	+ 47,75	116	1,04
IPSOS (IPS) ▲	A	37,38 71449	38,88 39,04	+ 3,68 + 5,65	+ 13,49 40,16	
FR0000073298	01/07/25 1,85	43.203.225	37,36	- 12,23	29,1	4,76
JACQUET METALS (JCQ) △	B	21,9 1847	22 22	+ 0,46 - 3,3	+ 10,55 25,4	
FR0000033904	01/07/25 0,2	21.531.967	21,7	+ 2,33	19,26	0,91
JCDECAUX (DEC) ▲	A	18,32 139843	18,65 18,7	+ 1,36 - 0,27	+ 20,48 21,04	
FR0000077919	19/05/26 0,65	214.128.663	18,12	+ 20,09	15,29	3,49
KAUFMAN & BROAD (KOF) △	B	24,25 37594	24,2 24,55	+ 0,42 -10,7	- 19,06 33,1	
FR0004007813	11/05/26 2,2	19.862.022	24,15	- 27,76	23,9	9,09
KLEPIERRE (LI) ■◆	A	34,5 481688	34,72 34,76	+ 0,64 + 1,94	+ 2,9 36,06	
FR0000121964	06/03/26 0,95	286.861.172	34,4	+ 3,15	30,86	
LAGARDÈRE (MMB) ▲	A	18,16 60144	18,4 18,4	+ 1,66 - 1,71	- 2,85 19,9	
FR0000130213	06/05/26 0,67	142.907.697	18,1	- 8,46	16,96	3,64
LDC (LOUP)	A	122,2 4883	120,6 122,2	- 1,15 + 8,65	+ 35,66 125,8	
FR001400SF98	26/08/25 1,55	35.557.727	120,2	+ 44,09	86,8	1,29
LECTRA (LSS) △	B	17,12 55865	16,8 17,36	- 2,33 + 7,28	- 34,12 25,35	
FR0000065484	04/05/26 0,35	37.832.965	16,76	- 31,71	15,02	2,08
LISI (FII) ▲	A	64,3 21366	64,8 64,8	- 0,94 + 4,85	+ 22,03 70,3	
FR0000050353	30/04/26 0,46	46.538.313	63,6	+ 92,57	47,55	0,71
LUMIBIRD (LBIRD) △	B	25,35 39709	25,5 25,95	- 2,3 +21,43	+ 20,28 27,65

COLLECTIONS

Lucio Fontana, toiles lacérées et records aux enchères



Artiste contemporain italien le plus valorisé, Lucio Fontana est surtout reconnu pour ses toiles. La galerie Karsten Greve consacre à ses céramiques, dernier domaine encore sous-estimé de sa production, une exposition exceptionnelle.

JUDITH BENHAMOU

Ce « Concetto spaziale » (1968) sera proposé à Art Basel, du 18 au 21 juin, 3,3 millions d'euros par la galerie Tornabuoni.
Photo Lucio Fontana

Il s'agissait d'un geste simple, presque anodin : un coup de cutter qui fend la toile. Pourtant, il est devenu l'un des plus fameux symboles de l'art de la deuxième partie du XXe siècle. C'est en 1958 que Lucio Fontana, artiste italien déjà reconnu, va créer des « tagli » (fentes, en italien), des entailles dans des toiles monochromes. Il s'agit d'un dépassement radical de la peinture traditionnelle. Le processus est décrit dans le catalogue de la rétrospective consacrée à l'artiste au musée d'art moderne de la Ville de Paris (MAM) en 2014. *« La toile et les bords sont soigneusement préparés et enduits de couleur le matin. L'après-midi, après un temps de concentration, il lacère la toile de haut en bas avec un cutter Stanley. La courbure des fentes, leur nombre, leur succession, leur rythme matérialisent la présence et le geste de l'artiste. Après des essais sur des toiles et supports variés en 1958-1959, Fontana se concentre sur des toiles monochromes rectangulaires lisses à partir de 1960. Il affine la technique par la suite [...] et introduit une gaze noire à l'arrière pour stabiliser la forme et la tension. »*

Certains critiques d'art crient alors au crime perpétré contre la toile. D'autres préfèrent voir dans cette fente le symbole du sexe féminin. Fontana explique quant à lui, lyrique : *« La fente c'est une morsure, une déchirure, une gestation [...] c'est la recherche d'une dimension qui dépasse le cadre du tableau. »* Il invite ainsi à regarder au-delà, derrière la toile. Conceptuellement, par cette fente, l'œuvre peinte, qui avait toujours été une expression en deux dimensions, en prend une troisième. Dès lors, Fontana multiplie les tagli, en produisant, selon le catalogue du MAM, 150 de ces peintures par an en moyenne, jusqu'à sa mort en 1968. Derrière chacune, il écrit des phrases qui les personnalisent. On y trouve des dédicaces, des mots qui résument son humeur ou des commentaires sur la pièce même. De manière plus générale, toutes les œuvres imaginées par Lucio Fontana à partir de 1949 s'appelleront « Concetto spaziale » (« concept spatial ») pour englober dans une même philosophie ses peintures, ses sculptures et ses objets (vases, etc.). Les fentes en deviendront les plus fameuses au point qu'on croit souvent aujourd'hui qu'il s'agit de leur titre.

L'artiste, qui est né à Buenos Aires, en Argentine – il est le fils d'un sculpteur de monuments funéraires –, a rédigé en 1946 un « Manifeste blanc » dans lequel il affirme que l'art doit traiter des sujets du temps, de l'espace et de la lumière. Il veut faire une révolution en lien avec les bouleversements techniques contemporains. Et en particulier, il s'intéresse à l'exploration de l'espace. *« Nous sommes entrés dans l'ère spatiale. L'homme a mesuré les distances entre les planètes et il est parti à leur découverte. Avec ses inventions l'homme a engagé l'humanité vers l'impossible. »*

VOCABULAIRE SYMBOLIQUE DE LA FIN DE LA SCULPTURE CLASSIQUE

Fontana va être le premier, par exemple, en 1951, à travailler avec un néon serpentin immense, installé comme un dessin lumineux dans le vide. Pour arriver au principe des entailles effilées, il passe par d'autres systèmes de perforation comme, à partir de 1949, les « buchis » (« trous »). Il développe ainsi tout un vocabulaire symbolique sur la fin de la peinture et de la sculpture classiques. C'est aujourd'hui cette force radicale qui est célébrée par le marché de l'art.

Lucio Fontana est l'artiste contemporain italien le plus cher aux enchères. Le record absolu de prix pour une de ses œuvres (27,1 millions d'euros, selon la banque de données Artprice) adjugée en novembre 2015 correspond à une peinture de 1964 en forme d'œuf, de couleur jaune, entièrement parsemée de trous. Elle fait partie de la série « La Fine di Dio » (« La fin de Dieu »), des toiles ovoïdes à taille d'homme (1,7 mètre de hauteur). Ces « œufs célestes », symboles de l'origine du monde, existent en 38 exemplaires et incarnent, pour les spécialistes, le meilleur de l'idée de l'espace selon Fontana.

Les années 2015-2020 constituent clairement le pic du marché pour cet artiste internationalement recherché. En 2024, période de fragilité économique internationale, un autre exemplaire jaune de la même série a été adjugé pour 21,2 millions d'euros. Selon Artprice, c'est la preuve d'un tassement des valeurs chez Fontana. Mais les investissements sur le long terme se sont avérés excellents. Ainsi le 14 mai dernier, à New York, Sotheby's a adjugé pour 14,1 millions une singulière peinture de 1961 de la série « Venise », estimée 8,5 millions d'euros. Elle avait été acquise en 2002 pour 2,1 millions d'euros. Invité à exposer en 1961 au palais Grassi, l'artiste avait réalisé 22 tableaux qui sont des recherches d'atmosphères de la ville. Ici, il évoque le ciel avec ses reflets argentés et des scintillements.

Mais la plus grande production de Fontana correspond à ses toiles lacérées. Le record en la matière, enregistré là encore en 2015 – 15 millions d'euros –, est une toile rouge monochrome de 1965 lacérée 24 fois sur 2 mètres de largeur. Elle a également été exposée en 2019 par la galerie multinationale Hauser & Wirth. A Paris, la galerie Tornabuoni, grande spécialiste des avant-gardes italiennes – elle présentait une exposition Morandi-Fontana jusqu'au 10 janvier –, expose en permanence quelques pièces de Fontana. Elle en proposera d'ailleurs au moins une à la foire Art Basel à Bâle, du 18 au 21 juin. Il s'agit d'un monochrome rouge intense de 1968 (à vendre autour de 3,3 millions d'euros). Michele Casamonti, fondateur de la galerie, explique que le marché donne une vision d'abondance erronée de cette série : *« Il en a produit environ 900 mais nombre d'entre elles sont dans de petits formats. Les grands tableaux se font rares. Le marché continue à être solide. »*

En fait, le domaine est particulièrement technique et suit des règles relativement triviales. *« Il existe une demande plus forte pour certaines couleurs : le rouge et le blanc. Viennent ensuite le jaune, le vert et le bleu. Il convient aussi que la fente soit harmonieuse. Enfin, la présence de plusieurs fentes organise une espèce de danse, d'écriture, au sein même de la toile »*, explique Michele Casamonti.

CRUCIFIX DONT LA FORME SEMBLE SE DÉLITER SOUS LES DOIGTS DE L'ARTISTE

Toujours à Paris, dans le Marais, la galerie Karsten Greve organise une exposition exceptionnelle consacrée aux céramiques de Lucio Fontana jusqu'au 5 septembre. C'est le prolongement de l'exposition « The ceramics of Lucio Fontana », qui se tenait à la Peggy Guggenheim Collection de Venise jusqu'au 2 mars. Ce travail, il l'a effectué tout au long de sa carrière dans le cadre de ses recherches conceptuelles.

Sur les 37 pièces exposées à Paris, plusieurs ne sont pas à vendre et les prix démarrent à 220.000 euros. La terre est une matière première particulièrement pertinente en lien avec son obsession de l'espace. Parmi les pièces les plus fascinantes, il y a des crucifix dont la forme semble se déliter sous les doigts de l'artiste qui les a pétris. Réalisées surtout à partir de 1947 et jusqu'au milieu des années 1950, ces œuvres religieuses, qui semblent en lien avec le répertoire de son père, ont longtemps subi une forte incompréhension, comparées à sa production abstraite. D'ailleurs, en 2025, 85 % des œuvres de Fontana vendues aux enchères étaient des peintures.

Cependant, selon Melchior Rothstein, de la galerie Karsten Greve, le travail céramique est aujourd'hui bien mieux considéré par le marché. Aux enchères, il est clair que les terres cuites sont le dernier domaine encore sous-estimé pour le grand artiste italien. Ainsi, le 16 avril, une céramique ronde et blanche percée de trous alignés, datée de 1954, a été adjugée pour 76.800 euros. Le 27 mai, à Milan, chez Sotheby's, une madone à l'enfant représentée dans une forme complètement délitée, couverte d'un émail polychrome, datée de 1947, a atteint 192.000 euros. Ces deux pièces, avec des tarifs plus modestes que les toiles lacérées, sont pourtant un reflet parfait de l'esprit de celui qui disait : *« Le trou est le début d'une sculpture dans l'espace. »* ■

Les Echos
Exquis
Vendredi 5 et samedi 6 juin 2026

L'AVENIR DE BARRIÈRE

Alors que le Fouquet's Paris vient d'obtenir le label Palace, le groupe hôtelier poursuit son ambitieux plan de développement international. Son coprésident, Alexandre Barrière, nous détaille ses projets.

— PAGES 2 ET 3

Julien Hay, Fabrice Rambert, Peter Knapp/Courrèges, Brice Braastad, DR

Lignac gourmand

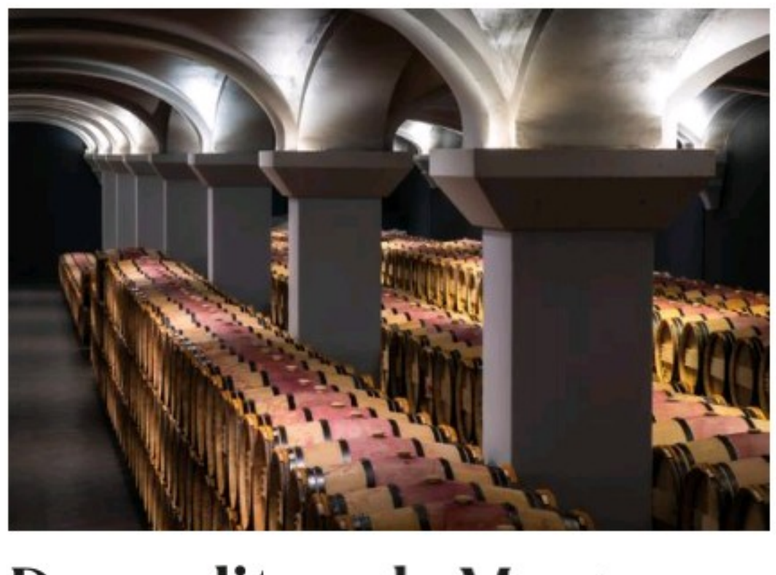
Le chef télégénique continue de développer son empire. En marge d'ouvertures à Paris et New York, il se lance dans les sorbets et crèmes glacées.

— PAGE 8

La révolution Courrèges

Le photographe suisse Peter Knapp expose ses mythiques photos de la couture 1965 de son ami André à la Fondation Maeght.

— PAGE 4



Douze litres de Margaux

Le prestigieux domaine bordelais met en vente ces prochains jours à la cave Duclot des Galeries Lafayette un balthazar de son millésime 2011. Exceptionnel.

— PAGE 6

Patrick Messina, Benoit Decout/REA, Hugo Allard, Franck Castel/Abaca, DR

«Le groupe Barrière est toujours 100% français»

A 39 ans, Alexandre Barrière, le coprésident du groupe qui porte son nom, dessine la mue de cet empire familial actif dans les secteurs des casinos, de l'hôtellerie et de la restauration.

FRÉDÉRIQUE DEDET

Sur le rooftop flambant neuf du Fouquet's Champs-Elysées, qui vient de décrocher le très convoité label Palace décerné par Atout France, Alexandre Barrière, qui préside avec sa sœur Joy aux destinées du groupe fondé il y a plus d'un siècle par leur arrière-grand-oncle, incarne la nouvelle génération d'une dynastie française de l'hôtellerie et des casinos. Il évoque les défis et les projets qui dessinent le futur de l'empire Barrière, entre expansion internationale et montée en gamme orchestrée avec les meilleurs.

Vous êtes la quatrième génération aux manettes du groupe Barrière. Quel est le plus grand défi que l'on rencontre quand on reprend un groupe familial centenaire avec une histoire très riche ?

Alexandre Barrière: C'est justement de respecter cette histoire. Nous ne sommes pas libres de faire ce qu'on veut : nous essayons de respecter la volonté et le travail de ceux qui nous ont précédés, et de les rendre fiers. Ma sœur et moi discutons de tout et, jusqu'alors, nous n'avons pas de débat. Nous sommes d'accord sur tous les sujets stratégiques.

Vous venez de décrocher, ce mardi, le label Palace pour le Fouquet's Paris.

C'est la validation du travail acharné de nos équipes. L'hôtel fête cette année ses vingt ans, et nous avons mené un travail de transformation profond pour faire vivre et évoluer cette adresse iconique des Champs-Elysées.

Parallèlement, vous développez les hôtels Fouquet's à l'étranger : après New York en 2023, Mykonos va ouvrir le 27 juin. Pourquoi mettez-vous l'accent sur cette marque ?

Car elle est la plus connue du groupe. Tout le monde connaît le Fouquet's ! Quand ma mère a décidé de le racheter, en 1998, c'était déjà un lieu mythique, fondé un siècle plus tôt. Elle a alors su déceler son potentiel et le concrétiser. Je vais vous raconter une anecdote. Il y a quelque temps, nous étions sur un projet au Japon et avons rencontré à cette occasion une des quatre plus grandes agences de publicité du pays. Lorsqu'on leur a dit que nous étions propriétaires de Fouquet's, leur regard a changé ! Cela en dit long sur la force de frappe de cette marque. Mais nous avons aussi dû nous assurer de son positionnement car, ces vingt dernières années, elle représentait autant un hôtel sur les Champs qu'une brasserie à Enghien-les-Bains.

Aujourd'hui, Fouquet's, ce sont avant tout des hôtels ?

Oui, et accessoirement des restaurants, mais toujours présents dans ces hôtels. Chaque hôtel Fouquet's n'a pas pour autant sa brasserie Fouquet's. Par exemple, à Courchevel, nous avons installé Loulou, où nous avons pris une participation majoritaire, il y a maintenant deux saisons. Nous avons vu notre chiffre d'affaires de restauration bondir de 250 % la première année. Pour être franc, souvent, dans les hôtels de luxe, les tables peuvent être un peu guindées… Lors du rachat de Loulou, nous entretenions cette idée de mélanger un hôtel très luxe avec une restauration à la fois bonne et amusante, ce que la famille Malafosse, fondatrice de Loulou, sait très bien faire. Il y a une vraie complémentarité entre l'hôtellerie Fouquet's et la restauration Loulou. Surtout, nous ne voulons pas standardiser nos adresses : à Saint-Barth, nous travaillons avec le Beef Bar, qui connaît un grand succès. Tout ça nous permet d'introduire Fouquet's auprès d'une clientèle différente.

Comment est né le projet de vous installer à Mykonos, où vous ouvrez ce 27 juin ?

C'est un projet qui s'est concrétisé très vite : son propriétaire chypriote nous l'a confié en gestion. Il nous a demandé si cela nous intéressait et… nous ouvrons dans trois semaines !

De haut en bas, le **Fouquet's Paris,** qui vient d'obtenir le label Palace.

Le lobby du Fouquet's **Mykonos,** dont les portes ouvrent le 27 juin.

Parfois, les développements sont plus longs…
Oui, comme à Miami, où nous développons un projet dans le Design District. C'est une construction – l'architecte est David Chipperfield et nous avons en ligne de mire l'horizon 2030. C'est un contrat de gestion dont nous sommes très fiers parce que c'est aussi la marque de confiance d'investisseurs extrêmement réputés comme L Catterton et Constellation. Ça s'appellera Fouquet's Hotel & Residences Miami Design District, il comptera 85 chambres et suites et 140 résidences hôtelières. Comme lorsque nous avons ouvert à New York, dans le quartier de Tribeca en 2023, nous serons les premiers à nous installer dans un quartier où l'hôtellerie de luxe n'est pas encore présente.

Les résidences sont-elles un autre axe de développement pour le groupe ?
Je pense que c'est effectivement un modèle vers lequel nous nous dirigeons qui, en permettant de financer l'hôtellerie, va nous permettre d'accélérer notre développement. Dans certains cas, cela devrait même nous permettre d'y aller « en propre », pas uniquement avec un contrat de gestion. Nous ne sommes pas dogmatiques. S'il y a une opportunité avec des résidences où l'on peut avoir un retour sur investissement sur une période assez rapide, nous irons. En revanche, un hôtel en plein Londres, sans résidences, vu le prix du foncier, aujourd'hui, ce n'est pas pour nous. Nous n'avons pas les moyens d'attendre cinquante ans pour rentrer dans nos frais ! *(Rires.)*

Aujourd'hui, les Etats-Unis sont-ils votre marché le plus porteur ?
Il y a effectivement beaucoup de demande pour la marque aux Etats-Unis – après New York et Miami, pourquoi pas un jour Aspen ou Las Vegas. Mais ce n'est pas tout : j'aimerais bien aussi qu'on aille vers l'Asie. J'entends le fait qu'en ce moment, il y a vraiment une traction aux Etats-Unis.

D'où vient votre clientèle ?
Notre clientèle est internationale. A New York, il y a beaucoup d'Américains. Ça nous aide d'ailleurs à en avoir plus ici. Les premiers à avoir réservé Mykonos sont français. A Courchevel, la clientèle est aussi internationale. Nos adresses françaises ont des clients qui viennent du monde entier, mais aussi, parfois, du même département.

L'histoire de Barrière, c'est aussi votre activité de casinotier. Quelle part représentent les casinos dans votre chiffre d'affaires ?
Nous comptons aujourd'hui 34 adresses : 27 en France, le reste en Suisse, en Egypte, en Côte d'Ivoire et au Portugal. Aujourd'hui, nous avons trois piliers – l'hôtellerie, la restauration et les casinos, qui représentent pas loin de 75 % de notre chiffre. Mais l'objectif, c'est vraiment de ne plus dépendre d'une seule activité ni d'un seul marché.

C'est la mission que vous avez confiée à Grégory Rabuel, que vous avez nommé à la direction générale du groupe ?
Oui. Sa tâche est de repositionner le groupe et de le développer. Pour être crédible, nous nous devons d'être cohérents non seulement vis-à-vis de nos clients, mais aussi vis-à-vis de nos potentiels partenaires. Grégory et nos équipes ont travaillé à fermer certaines adresses et à repositionner la marque en très haut de gamme. Nous avons actuellement dix-sept hôtels en France, un autre à Saint-Barth et trois à l'étranger : Marrakech, New York et Mykonos. En six mois, les équipes de Grégory ont signé plus de projets à l'étranger qu'en un siècle !

Quels sont-ils ?
Un casino à Povoa de Varzim, non loin de Porto au Portugal, Miami, donc, mais aussi de nouveaux projets hôteliers à Sao Paulo, Lisbonne…

A côté de ces nouveaux projets, vous possédez également les adresses historiques du groupe : Le Normandy à Deauville, L'Hermitage à la Baule, ou encore Le Majestic à Cannes… Comment traversent-elles cette diversification ?
Parmi nos adresses, certaines ont plus d'un siècle, et ont été, dès leur ouverture, des établissements luxueux. François André, l'oncle de mon grand-père Lucien Barrière, a été visionnaire. Il a imaginé quelque chose là où il n'y avait rien, à Deauville, à la Baule, à Cannes… Aujourd'hui, notre montée en gamme doit se faire partout. Nous lançons la rénovation du Majestic – notre plus grand hôtel avec 350 clefs –, que nous avons confiée à Joseph Dirand. Nous avons un sublime spa Guerlain au Normandy et Augustinus Bader à L'Hermitage, un hub longévité au sein du resort de La Baule… Aujourd'hui, si le groupe grandit, c'est justement grâce à ces emplacements uniques. Des hommes et des femmes visionnaires ont créé les fondations du groupe. Notre rôle, à ma sœur et à moi, c'est maintenant de le faire décoller, si je puis dire, de son berceau d'origine pour s'implanter dans les plus belles destinations du monde.

Quelle culture d'entreprise souhaitez-vous installer pour vos 7000 salariés ?
Ce sont eux qui font la différence. On l'oublie souvent, car on dépense des fortunes en travaux, mais si vous n'avez pas les bons collègues avec la bonne attention, qui savent dépasser les attentes des clients, cet argent est dépensé pour rien ! Nous avons la chance d'avoir une équipe incroyable, avec des gens qui sont là depuis longtemps. Je donne souvent l'exemple de Roger Bastoni, concierge du Majestic pendant trente ans, à qui son fils a succédé. Il y a aussi l'histoire de Nicolas Adamo, qui vient de fêter ses 80 ans, et qui était le majordome de mon grand-père. Il vient encore aujourd'hui pour expliquer aux équipes qu'il faut bien ramener les bouteilles à la consigne ! C'est ce qui fait notre différence et ce qui fait que les clients reviennent.

L'hôtellerie de luxe se fonde avant tout sur le service. L'intelligence artificielle a-t-elle une place dans la stratégie du groupe ?
On essaie de la mettre au service de nos collègues, pour les aider dans leurs tâches administratives quotidiennes rébarbatives ! Nous analysons également la data liée à nos clients. Mais rien ne remplacera jamais l'attention humaine. Dans nos hôtels, si l'on remarque que votre bouteille de parfum est presque terminée, elle est remplacée.

Quel bilan dressez-vous, depuis votre arrivée à la tête du groupe en 2023 ?
J'ai toujours cette phrase de John F. Kennedy en tête : « *Agir comporte des risques et des coûts. Mais ceux-ci sont bien moindres que les risques à long terme liés à l'inaction.* » Depuis trois ans, notre travail de repositionnement du groupe a été lancé pour rendre nos hôtels plus chics, plus élégants, plus attractifs. C'est un travail de montée en gamme pour le groupe Barrière qui, je le précise, est toujours 100 % français, avec des actionnaires français.

Vous avez grandi dans un environnement d'hôtels. Avez-vous un favori ?
Nous n'avons jamais eu de maison de vacances, nous allions toujours dans les hôtels. Il est donc impossible d'en choisir un. Sans doute ceux où j'ai des souvenirs avec ma mère, que j'ai perdue jeune – cela a fait vingt-cinq ans le 18 mai dernier. J'adore également celui de Courchevel, mais il n'a que dix ans, donc je n'y ai pas les mêmes souvenirs. ■

Le Casino Barrière de **Deauville.**
A droite, **Martha et Lucien Barrière** avec leur fille Diane, à la fin des années 1970.

Diane Barrière et son fils Alexandre, au début des années 1990.

L'hôtel Fouquet's **Saint-Barth.**

L'Hermitage à **La Baule.**

Joy Desseigne-Barrière et Alexandre Barrière, les coprésidents du groupe familial, à Deauville en 2025.

QUELQUES CHIFFRES

1,5 MILLIARD D'EUROS
le chiffre d'affaires du groupe Barrière en 2025

21 HÔTELS
dans le monde

34 ÉTABLISSEMENTS DE JEUX

200 RESTAURANTS
environ

7000 COLLABORATEURS

« Rien, dans la mode, n'a eu autant d'impact qu'André Courrèges »

Le photographe et artiste suisse Peter Knapp expose à la Fondation Maeght des images réalisées en 1965, alors que s'amorçait la révolution de l'inventeur du Space Age.

MATTHIEU MORGE ZUCCONI

Peter Knapp/Courrèges, Vincent Muller/Opale Photo

C'est sans doute l'une des séries de mode les plus radicales du XXe siècle: en 1965, Peter Knapp, qui travaille alors aux côtés d'Hélène Lazareff au magazine *Elle*, photographie la collection haute couture printemps-été d'André Courrèges. En simplifiant et structurant la silhouette, raccourcissant l'ourlet des jupes et se débarrassant des fioritures, le génial inventeur du Space Age bouleverse l'allure des femmes.

Ces photos, devenues mythiques, mettant en scène des modèles suspendues dans les airs, sont désormais exposées à la Fondation Maeght, dans les Alpes-Maritimes, mises en regard avec des vêtements d'époque… A 94 ans, Peter Knapp s'en souvient comme si c'était hier. Il nous raconte, avec ses mots, la « révolution » Courrèges.

Vous exposez vos photos à la Fondation Maeght. Ce n'est pas la première fois que vous y participez à une exposition. Que vous évoque ce lieu ?

Peter Knapp: C'est un lieu magique, que j'ai découvert à la fin des années 1970, lorsque j'y ai photographié des modèles Courrèges. Y arriver, gravir cette colline, traverser ce parc rempli de chefs-d'œuvre, c'est vraiment une expérience à part. J'ai eu la chance d'y assurer, en 2021, le commissariat d'une exposition, « Les Giacometti: une famille de créateurs ». Je trouve que le lieu dégage une certaine idée du luxe.

Quel est votre premier souvenir d'André Courrèges ?

Tout a commencé en 1965. J'avais déjà entendu son nom, car il était connu dans le milieu parisien comme assistant de Cristobal Balenciaga – ma première épouse, qui travaillait dans le dessin de mode, m'en avait parlé. A l'époque, je travaillais pour le magazine *Elle*. J'avais beaucoup de travail au journal et je ne voyais pas toutes les collections. J'avais donc raté la présentation de la sienne… Mais quatre journalistes du magazine étaient allés la voir. Quand ils sont revenus, ils étaient stupéfaits: ils nous ont dit que c'était un changement total, une révolution. Il a fallu vider huit pages du journal pour lui faire de la place! J'ai alors photographié, dans la nuit, cette collection, dans les studios de *Elle*.

En voyant ces robes, ressentiez-vous, vous aussi, que vous étiez face à une révolution ?

A vrai dire, pas vraiment, mais je croyais les journalistes de mode avec qui je travaillais! Les jupes étaient très courtes, il n'y avait plus de talons hauts ni de bijoux, il y avait des collants, du blanc… C'était très différent de la manière dont les femmes s'habillaient jusqu'alors. En les écoutant, j'ai compris que c'était un changement. Et je pense qu'il se voit dans les photos…

Vous avez alors l'idée de suspendre les mannequins…

Il me semblait essentiel de montrer le mouvement, de révéler cette fonctionnalité qui était très présente dans sa mode. C'est comme ça que j'ai eu l'idée de déséquilibrer les filles, de rechercher ce mouvement de balancier. J'ai construit une structure, composée d'une tige d'acier de 2 mètres de haut et d'une selle de bicyclette et les faisais monter avec une échelle. L'idée était de recréer l'idée de la nuit, mais aussi évoquer une fusée, la Lune…

Lorsque vous prenez ces photos, l'homme n'a pas encore marché sur la Lune, mais la conquête spatiale est déjà un sujet dans le débat public.

C'était encore un fantasme, mais l'idée de marcher sur la Lune était effectivement déjà dans l'air du temps. André l'avait bien saisi.

> « Une volonté de libérer la femme, pour qu'elle ait la possibilité d'avoir les mêmes mouvements que l'homme. »

Quel souvenir gardez-vous de votre première rencontre avec André Courrèges ?

Je l'ai rencontré peu de temps après ces photos. Il m'a raconté son travail avec Balenciaga, ses études aux Ponts et Chaussées… J'ai tout de suite compris qu'il ne pensait pas forcément mode. Son souci principal était la fonction. Il avait réfléchi à des tissus passant à la machine, s'était attaché à enlever tout ce qui, selon lui, entravait le corps.

Qu'est-ce qui le différenciait, selon vous, de ses contemporains ?

Il était contre ce qui empêchait le corps d'être libre, voulait enlever soutiens-gorges, gaines, talons hauts… Il estimait que si les femmes n'avaient pas les mêmes chaussures plates que les hommes, elles n'auraient jamais la même démarche qu'eux. Une des sophistications qui le gênait, c'étaient les femmes qui faisaient des petits pas à cause des talons hauts. Je me souviens qu'il disait, par exemple, qu'on ne pouvait pas rentrer dans une voiture de sport un peu basse avec une jupe longue, au risque de se prendre les pieds dedans… Sa réflexion partait d'une volonté de libérer la femme, pour qu'elle ait la possibilité d'avoir les mêmes mouvements que l'homme. Forcément, les critiques sont vite tombées…

Comment les vivait-il ?

Il disait qu'il y avait déjà beaucoup de couturiers, mais que lui se voyait plutôt comme un laboratoire d'idées. De la même manière qu'il y avait, chez Ferrari ou Maserati, des bureaux d'essai… Il était persuadé qu'il se créerait sa place par la logique, qu'on finirait par comprendre sa démarche. Mais à l'époque, la couture n'était pas fonctionnelle: même lorsque Greta Garbo portait un pantalon, c'était parce qu'elle pensait que c'était chic, pas pour avoir la possibilité de marcher comme un homme.

En dépit des critiques, le magazine *Elle* le soutient dès 1965…

Oui, car à l'époque, *Elle* était dirigé par Hélène Lazareff, qui admirait la jeunesse. En 1953, elle avait même embauché une rédactrice de mode, Claude Brouet, qui écrivait sur le prêt-à-porter, une première! Elles cherchaient sans cesse des modélistes en devenir, avant-gardistes. De même, elle attendait de mon travail de directeur artistique du mouvement, considérait que la pose, l'attitude, le comportement que l'on adoptait, pouvait enrichir et rendre plus beau un vêtement.

Au fil de votre riche carrière, vous avez connu les évolutions de la mode. Quel regard portez-vous sur ces années ?

Je ne pense pas qu'il y ait eu, depuis, un coup de tonnerre similaire à ce qu'a été l'arrivée d'André. J'ai pris ces photos en 1965 et, dès l'été d'après, on voyait dans les rues des filles en talons plats, les cheveux libres sans chapeau, en mini-jupes et T-shirts, en pulls qui collent au corps sans rien en dessous. Je me souviens d'avoir été épaté: la rue s'est immédiatement approprié cette allure, a transformé la haute couture de Courrèges en prêt-à-porter, en confection. Quand on me demande aujourd'hui les photos, parmi toutes celles que j'ai faites, qui me semblent les plus marquantes, je parle toujours de ces photos des filles de Courrèges sur les tiges, et d'autres, prises six mois après, de filles dans la rue qui portaient les idées de Courrèges. Son impact a été durable: il s'est débarrassé des gaines, elles ne sont jamais revenues. On parle souvent de Saint Laurent, de Galliano, mais rien, dans la mode, n'a eu autant d'impact qu'André Courrèges.

Qu'est-ce qui rapprochait votre personnalité de celle d'André Courrèges ?

Une certaine recherche de la fonctionnalité, je pense. J'avais appris ça lors de mes études à Zurich, et lui lors des siennes aux Ponts et Chaussées. J'ai toujours cherché à simplifier au maximum – même si, depuis peu, dans mes travaux plus récents, j'aime m'amuser avec des choses plus baroques. André aussi a eu des phases de doute, ce qui est normal. Quand on pense fonctionnel, à un moment, on arrive à une forme d'uniforme que l'on ne peut plus simplifier. Je sais que, dans les années 1980, il eut parfois l'impression d'être arrivé à la fin de sa recherche, ce qui a pu lui donner envie d'arrêter. Nous étions très proches et sommes restés très amis jusqu'à sa mort *(en 2016, NDLR)*. On dînait au moins une fois par semaine ensemble. ■

Exposition « Peter Knapp: le temps Courrèges » jusqu'au 8 novembre, à la Fondation Maeght, 623, chemin des Gardettes, 06570 Saint-Paul-de-Vence. fondation-maeght.com

De haut en bas, collection **Courrèges haute couture printemps-été 1965** photographiée par Peter Knapp, pour « Elle ».

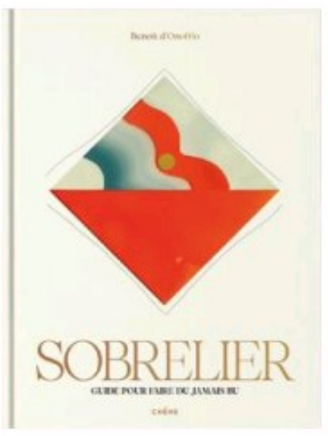
Peter Knapp, en 2017.

Profession sobrelier

Le sémillant quadragénaire Benoît d'Onofrio conçoit des boissons sans alcool issues d'une fermentation spontanée dont raffolent les chefs et clients de tables exigeantes.

VICTOR COUTARD

Daniel Bésikian, DR



Benoît d'Onofrio, sobrelier et auteur d'un « Guide pour faire du jamais bu ». Ci-dessous, **Mon Truc en Prune,** un « sobrevage » élaboré par Benoît d'Onofrio.

Quand on lui demande son métier, Benoît d'Onofrio se présente comme « sobrelier ». Un néologisme qui, vous l'aurez compris, assemble les mots « sobre » et « sommelier » et qu'il a forgé pour désigner une pratique bien plus ancienne qu'elle n'y paraît. Sommelier « traditionnel » depuis plus de quinze ans, il travaille aujourd'hui à réconcilier des familles de boissons que l'époque a trop vite opposées.

Tout a commencé dans les cuisines de Manon Fleury, la talentueuse cheffe engagée de Datil, qui ouvre en 2023 à Paris et se démarque par ses assiettes faisant la part belle au végétal. *« Je me suis engagé à commencer ce travail d'élaboration de boissons non alcooliques et proposer ainsi, dans un premier temps, des accords qui étaient à la fois partiellement alcoolisés et partiellement non alcoolisés, ou totalement sans alcool. »* Un tournant, mais pas une rupture. Car d'Onofrio n'a jamais renoncé au vin et aux alcools. Ce qu'il propose, au contraire, c'est un élargissement de l'offre des possibles, pas une de ces substitutions creuses dont raffole l'époque.

« Etre sobrelier signe un engagement à pratiquer la sommellerie de la plus véritable des manières », précise-t-il. Et de rappeler l'étymologie de ce mot qui, au XIVe siècle, définissait d'abord un intendant, un logisticien de la convivialité royale et qui n'avait pas, dans ses attributions d'origine, de rapport exclusif à l'alcool. *« Ce que j'ai souhaité, c'est justement élargir le champ du sommelier et intégrer des propositions non alcooliques dans un souci de recherche gastronomique, de curiosité… et évidemment d'inclusivité. »*

Ses boissons, qu'il appelle les « sobrevages », sont toutes issues d'une fermentation spontanée. *« C'est une fermentation qui ne court que sous l'action des micro-organismes naturellement présents dans l'environnement, qui se déposent sur les végétaux et qui vont chercher à produire leur énergie en se nourrissant de tous les nutriments naturellement disponibles dans ce matériel végétal. »* Pas d'intrant de synthèse, pas de sucre ajouté, pas d'acidifiant mais des boissons révélant l'essence des fruits et des plantes qui composent les recettes.

DES PRATIQUES ANCESTRALES

Ce savoir-faire n'est pas une invention. D'Onofrio l'assume volontiers : *« Je ne fais que transposer des méthodes de travail que j'ai observées au fil de ces quinze dernières années dans les cuvages, dans les chais, sur les parcelles de vignes, mais aussi dans les univers brassicoles, cidricoles, dans les sakaguras* (maisons de production de saké, NDLR) *japonaises aussi. »* Il pense au kvas des régions de l'Oural, à la chicha des peuples Quechua, au tepache mexicain. Des boissons fermentées, souvent spontanées, ancrées dans des territoires et des pratiques que la modernité alimentaire a laissées de côté. *« On s'est, au fil du temps, déconnecté d'un savoir-faire qui a pu exister par le passé »*, souligne-t-il.

Benoît d'Onofrio veut que ses sobrevages soient vendus en cave, aux côtés des vins, pas dans un rayon séparé. Il existe d'ailleurs un marché à part entière, dans le sillage de l'engouement récent pour le vin naturel et alors que des cavistes exigeants acceptent, au moment d'élargir leur offre non alcoolisée et faute de mieux, des kombuchas pasteurisés gazéifiés au sucre raffiné qui contredisent toute leur philosophie de sélection. *« Ce que je veux, c'est permettre aux cavistes d'avoir une sélection de boissons analcoliques à la hauteur de leurs attentes habituelles. »*

Si, aujourd'hui, il est victime de son succès et que ses distributeurs sont en rupture de stock, Benoît d'Onofrio vient de sortir *Sobrelier, guide pour faire du jamais bu* aux éditions du Chêne et s'est installé depuis peu dans un atelier de production à Pantin où il prépare de nouvelles cuvées pour cet été. *« Je ne veux pas remplacer une segmentation par une autre. Je souhaite créer un pont entre toutes les familles de boissons et bien démontrer qu'il y a de la place pour tout. »* A la vôtre ! ■

« Permettre aux cavistes d'avoir une sélection de boissons analcoliques à la hauteur de leurs attentes. »

Du «jet-setting» au «set-jetting»

Fabio Lovino/HBO

Le tournage de la saison 4 de «The White Lotus», à Cannes, Saint-Tropez et bientôt à Paris, met en lumière des adresses mythiques de l'hôtellerie française. Qui risquent bien de devoir faire face à une demande accrue ces prochains mois...

SANDRA KRIM

A Cannes, en marge du Festival de cinéma, l'équipe de tournage de la saison 4 de *The White Lotus* a attiré ces derniers jours une seconde foule, qui rivalise sur la Croisette avec celle du tapis rouge. Après Hawaï, la Sicile et la Thaïlande, la série de Mike White pour HBO a investi le Martinez, ainsi que le Château de La Messardière à Saint-Tropez et, bientôt, le Lutetia à Paris. *Bloomberg* rapportait cette semaine que les clients d'une agence VIP cannoise n'avaient pu réserver La Messardière pendant un mois entier : le tournage l'avait privatisée.

Cette quatrième saison, que *Variety* qualifie de la plus ambitieuse de la série, sort pour la première fois de la fiction de villégiatures privilégiées pour s'emparer du réel. Une question se pose alors : comment ces adresses mythiques de l'hospitalité française devenues à leur tour personnages de série vont-elles gérer cette mise en abyme ? Le phénomène n'est pas nouveau. Dès 2005, Sue Beeton, spécialiste en sciences du tourisme, théorisait ce que la presse appelle désormais « set-jetting » : un tourisme où le voyageur ne découvre plus un lieu mais vient vérifier celui qu'il a vu à l'écran. *Emily in Paris* transforme ainsi Paris en décor consommable depuis 2020. *The White Lotus* va plus loin : c'est l'établissement précis, de son lobby à ses chambres, en passant par sa piscine, son restaurant et son personnel, qui devient l'objet du voyage.

Deux saisons durant, HBO Max et Four Seasons ont scellé un partenariat exclusif faisant de ses destinations hawaïenne et sicilienne les co-protagonistes de la série. La saison 3 a entrouvert le casting hôtelier (en filmant dans des établissements thaïlandais des enseignes Anantara et Rosewood) sans que Four Seasons cède son rang premium dans la communication. La saison 4 française rompt cette exclusivité. Le partenariat avait pourtant délivré pour Four Seasons des retombées spectaculaires. Le site du resort de Maui enregistrait 386 % de vérifications de disponibilité supplémentaires après la diffusion de la saison 1.

DILEMME DE LUXE

A Taormina, les 111 chambres du San Domenico Palace sont restées complètes six mois après la diffusion de la saison 2, et Hotels.com y enregistrait 300 % de recherches supplémentaires. A Koh Samui, dès le teaser de décembre 2024, Hotels.com notait 40 % de recherches supplémentaires sur le Four Seasons local.

La rupture n'est pas conjoncturelle. Four Seasons exploite trois palaces français, le George V à Paris, le Four Seasons Resort Megève et le Grand-Hôtel du Cap-Ferrat mais HBO n'en a retenu aucun. Hyatt au Martinez, Airelles à La Messardière et Mandarin Oriental au Lutetia ont remporté la mise dans une négociation aux contreparties non publiées. Pour HBO, le casting pluriel élargit ses leviers commerciaux et restaure une marge éditoriale satirique érodée par deux saisons d'exclusivité.

Pour ces hôtels, le dilemme est posé. La visibilité gonflera les taux de remplissage, mais ouvrira également les lobbies aux spectateurs venus s'y mettre en scène. L'exclusivité, principe historique du luxe hôtelier, n'a jamais été aussi rentable ni aussi menacée. ■

Une scène de la saison 2 de **« The White Lotus »**, au San Domenico Palace de Taormina.

Ci-dessus, sur le tournage de la saison 4 de « The White Lotus », au **Château de La Messardière**, à Saint-Tropez.

Un vin monumental

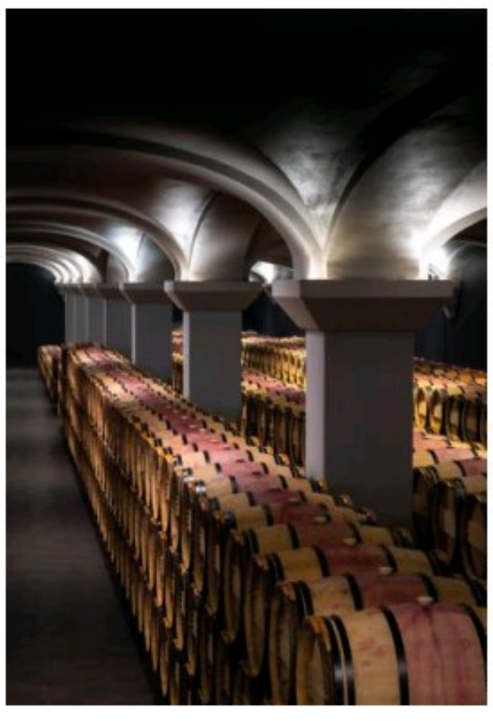
Ce 16 juin, un balthazar de 12 litres de Château Margaux 2011 sera mis en vente à la cave Duclot des Galeries Lafayette, à Paris. Un millésime exceptionnel et rare.

SYLVAIN OUCHIKH

Il est des bouteilles de vin qui dépassent leur simple statut pour devenir des objets de collection, presque des œuvres d'art pour amateurs. Tel est le cas du Château Margaux 2011 présenté dans un flacon monumental de 12 litres, nommé balthazar, et dont la première vente en France débutera le 16 juin à la cave Duclot des Galeries Lafayette à Paris. C'est le tout premier balthazar de cette mythique propriété bordelaise à être commercialisé en France. Seulement huit exemplaires ont été produits pour ce millésime particulier, né dans l'ombre des légendaires 2009 et 2010 (deux années de référence absolue à Bordeaux). Les bouteilles sont numérotées et celle présentée à Paris porte le numéro 5.

Si ce cru a longtemps souffert de la comparaison avec ses deux prédécesseurs, il porte en lui une singularité gustative qui mérite, quinze années plus tard, toute l'attention. « *Le millésime était exceptionnel et nous voulions lui rendre hommage* », indique Aurélien Valance, directeur général adjoint de Château Margaux. Parmi les cinq premiers grands crus classés 1855 de Bordeaux, le vin du Château Margaux occupe une place particulière. Il ne se démarque pas par sa puissance démonstrative mais par une signature aromatique immédiatement reconnaissable. « *Pour moi, c'est peut-être le bordeaux le plus parfumé, le plus floral,* confie Aurélien Valance. *On retrouve des arômes de rose, de pivoine, de violette, avec une douceur incroyable dans la texture. La puissance est cachée derrière le charme.* »

A évènement unique, expérience unique : Château Margaux et le négociant bordelais Duclot ont imaginé, au sein de la cave des Galeries Lafayette Paris Haussmann, un espace entièrement dédié à raconter l'histoire de ce flacon unique, de la vigne jusqu'au coffret spectaculaire et sculptural de plus d'un mètre de long, inspiré des lignes d'une barrique. Cet écrin monumental, imaginé par l'agence parisienne Partisan du Sens, transforme la bouteille en véritable objet de design. Fait rare : le flacon exposé sera une réplique, le véritable balthazar restant dans les caves sécurisées de Duclot. L'acquéreur, qui aura déboursé 25 200 euros tout de même, pourra repartir avec le coffret et son double d'exposition pour l'installer chez lui, comme une pièce de collection. ■



B. Braastad, DR. *L'abus d'alcool est dangereux pour la santé, à consommer avec modération*

La cave de **Château Margaux**, à Margaux-Cantenac.

Ci-dessus, **le balthazar de 12 litres** de Château Margaux 2011 et son coffret.

Robert Palombaf/Onlyfrance.fr, Matthieu Salvaing, DR

La façade du **Palais de la Méditerranée,** à Nice.

Une affiche **de 1928.**

A Nice, le Palais de la Méditerranée rouvre le bal

Des Années folles à nos jours, ce phénix Art déco s'est réinventé en traversant l'histoire. Découverte en avant-première de l'hôtel revisité par Linda Boronkay, l'ancienne directrice de création de Soho House.

JEAN-MICHEL DE ALBERTI

Le Palais de la Méditerranée accueille ses premiers clients cette semaine après quatre ans de travaux, un nouveau chapitre d'une saga née dans les années 1920, symbole de cette Côte d'Azur passée des villégiatures royales hivernales au tourisme moderne estival. Avec ce « palais », Frank Jay Gould voulut édifier « *le plus beau casino du monde* ». L'héritier new-yorkais d'une colossale fortune s'établit en 1924 au cap d'Antibes dans la villa « La Vigie », occupée précédemment par Pablo Picasso. Il va bouleverser le destin de la Riviera. Son idée avec le Palais de la Méditerranée est d'ouvrir toute l'année, à une époque où les grandes dynasties aristocratiques s'établissaient de novembre à mars entre Menton et Antibes, délaissant les mois les plus chauds.

A Juan-les-Pins, il crée un hôtel doté d'un casino tandis que son épouse Florence Gould tient salon. Défilent à leur table Charlie Chaplin, Estée Lauder, Suzanne Lenglen, Jean Cocteau, Francis Scott Fitzgerald. Ce dernier se serait en partie inspiré de Frank Jay Gould pour créer le personnage de Gatsby.

A Nice, Gould jette son dévolu sur la promenade des Anglais et fait bâtir le Palais de la Méditerranée. C'est une révolution pour la ville, qui passe de l'austérité des longs séjours de la reine Victoria aux pétillantes Années folles. Le casino est doté d'une salle de spectacle qui attire Joséphine Baker, Mistinguett et mille fêtes. Le casino est ensuite vendu à des familles locales et l'histoire se ternit avec des difficultés financières puis la disparition mystérieuse d'une des héritières, Agnès Le Roux, en 1977. Si le casino est détruit, la façade est sauvée in extremis par un classement aux Monuments historiques en 1989.

MAGNIFIQUE PANORAMA

Le trésor Art déco demeure mais cache pendant une décennie un vaste terrain vague. L'idée de construire un hôtel se profile alors que la ville est en plein développement touristique et manque d'hébergements haut de gamme. La famille Taittinger porte alors le projet inauguré en 2004. Le nouveau Palais de la Méditerranée est ensuite vendu à la société qatarie Constellation qui achète en France, il y a une dizaine d'années, plusieurs établissements dont l'exploitation est confiée au groupe Hyatt, comme le Martinez à Cannes ou l'Hôtel du Louvre à Paris.

Constellation investit plus de 55 millions d'euros pour rénover totalement le Palais de la Méditerranée, qui rejoint la collection Unbound de Hyatt. Cette dernière regroupe des bâtisses affichant un prestigieux passé comme le palais Minerbetti à Florence ou encore le Great Scotland Yard à Londres. « *L'hôtel a été entièrement refait,* explique Julien Renetaud, le directeur, à quelques jours de l'ouverture. *Grâce à nos actionnaires, nous pouvons proposer un établissement nouveau, nous n'avons rien conservé à part la superbe piscine et sa décoration à damier. L'histoire des lieux est fabuleuse, à l'époque on parlait de deux merveilles françaises, le paquebot "Normandie" et le Palais de la Méditerranée. La vue est extraordinaire, il y a la mer mais également les montagnes de l'autre côté du bâtiment. Les chambres donnant sur la ville ont un magnifique panorama avec les collines qui entourent Nice et les massifs enneigés l'hiver.* »

Pour travailler les intérieurs, l'hôtel s'est adjoint les talents de Linda Boronkay, architecte qui a longtemps veillé à la décoration des établissements Soho House à travers le monde. « *Je trouve ce bâtiment d'une beauté saisissante, absolument splendide, et j'ai eu une grande responsabilité à l'idée de lui redonner vie. Dès les premières réflexions sur le concept, nous avons plongé dans les archives, où nous avons découvert quantité d'images superbes. Cette histoire est empreinte de glamour, elle a quelque chose de romanesque* », souligne l'architecte, qui a su jouer de ce passé Art déco en insufflant un propos contemporain sans créer de pastiche.

CHAMBRES DÉCORÉES D'ŒUVRES D'ART

Nice a été un élément fort d'inspiration pour la décoratrice: « *Quand on se promène en ville, on trouve encore des relieurs, des marbreurs sur papier, des céramistes, des ateliers. D'une manière générale, notre studio est très attaché aux artisans et aux artistes en tout genre, et nous aimons faire appel à eux autant que possible* », ajoute-t-elle. L'hôtel évoque le riche passé artistique de la ville et de la Côte d'Azur. Toutes les chambres sont ornées d'une œuvre de Louis Cane, le peintre et sculpteur lié au mouvement Supports/Surfaces. Les équipes ont fait appel au consultant d'art Antoine Py et à la galeriste Almine Rech. Cette dernière présentera un cycle de différentes expositions – c'est le peintre Jean-Baptiste Bernadet qui inaugure le programme.

L'expérience artistique pourra se poursuivre par une visite de la maison « Dragon Hill » à Mouans-Sartoux, située à 35 kilomètres de Nice. « *C'est une des expériences exclusives de l'hôtel* », explique Julien Renetaud. La villa troglodyte datant des années 1960, icône architecturale de la Côte d'Azur, est devenue une résidence d'artistes dont les jardins abritent un parc de sculptures où l'on découvre des œuvres de Georg Baselitz, Tony Cragg ou Antony Gormley.

Nice est également un terrain d'inspiration gastronomique. « *La cuisine de la ville et de sa région est très riche* », explique Sébastien Roux, le chef aux manettes du restaurant Zouzou, qui doit son nom au film de Joséphine Baker. « *J'ai revisité quelques spécialités locales, comme la socca que je propose servie avec du caviar ou la fameuse pissaladière que je sers en tapas sans oublier la salade niçoise ou le loup servi en cocotte.* »

Avec cette réouverture, la capitale de la Côte d'Azur poursuit sa métamorphose hôtelière, après l'inauguration du spectaculaire Couvent au pied de la colline du château et de l'Anantara doté d'un époustouflant rooftop. Le Palais de la Méditerranée, lui, se réinvite parmi les palaces de la région en jouant une élégante partition sans nostalgie et s'apprête à accueillir les nouveaux Gould ou Fitzgerald de notre époque. ■

Palais de la Méditerranée, 13, promenade des Anglais, 06000 Nice. Tél. 04 93 27 12 34.

De gauche à droite, **aperçus des terrasses et d'une chambre** du nouveau Palais de la Méditerranée.

«Une bonne glace a le goût de ce qu'elle dit»

Yann Deret, DR

Cyril Lignac poursuit le développement de son univers «gourmand-croquant» avec le lancement de Glacé. Il ouvrira par ailleurs deux restaurants à New York en novembre.

LAURENT GUEZ

Figure familière de la télé et voix colorée de la radio, champion de la pâtisserie, du chocolat et de la cuisine, Cyril Lignac poursuit la diversification de son univers « gourmand-croquant ». Actuellement en tournage du *Meilleur Pâtissier* pour M6, il lance une collection de sorbets et de crèmes glacées, baptisée Glacé. Vanille, pistache ou framboise pour les classiques, associations mêlant brownies, cookies et caramel ou fraise, vanille et meringue… Cette nouvelle aventure démarre dès cet été sur le port de Saint-Tropez, dans une boutique imaginée par le cabinet Liautard and the Queen, déjà à l'origine de ses deux pâtisseries tropéziennes. Les créations seront aussi proposées dans plusieurs pâtisseries parisiennes du chef ainsi qu'en livraison en Ile-de-France. Une nouvelle étape pour le cuisinier, entrepreneur et animateur star, à la tête de dix-neuf établissements à Paris, Saint-Tropez, Londres, Dubaï et Saint-Barth. Un empire qui va bientôt s'implanter outre-Atlantique.

Entre vos restaurants et vos pâtisseries, vos émissions sur M6 et vos chroniques sur RTL, vous ne manquez pas de travail… Pourquoi vous lancez-vous désormais dans les glaces?

Cyril Lignac: Le métier n'est pas vraiment différent, il se situe plutôt dans la continuité de la pâtisserie et du pain. Et je le fais déjà à Saint-Tropez, où j'ai deux pâtisseries, pour compléter mon offre. J'aimerais y réussir mon implantation: ma femme est tropézienne, elle est très attachée à la région, et moi j'en suis tombé amoureux. Comme ça, je travaille… et je profite en même temps!

Votre ambition est-elle désormais de vous développer dans le business des glaces?

J'aimerais d'abord qu'elles marchent à Saint-Tropez. Vous connaissez ma philosophie: « Le saucisson, ça se mange en tranches! » Alors je mets un pied devant l'autre, c'est mon côté aveyronnais. Autrement dit, en fonction du succès, on décidera si on se développe ou pas dans les glaces. Il y a quinze ans, quand j'ai ouvert ma première pâtisserie, c'était surtout pour fournir mes restaurants. Or, maintenant, nous en avons six à Paris et deux à Saint-Tropez… De la même manière, quand j'ai monté le Bar des Prés, c'était un comptoir pour les clients de mon restaurant Aux Prés qui attendaient leur table! Aujourd'hui, nous en avons deux à Paris, un à Dubaï et un à Londres.

Comment se différencier sur le marché de la glace, en respectant l'ADN Cyril Lignac?

C'est simple: je fais bien! Nous achetons notre café chez Terres de Café, notre chocolat à la Chocolaterie de l'Opéra, une maison familiale de grande qualité, et nous faisons nous-même à Paris les pâtes de pistache et de noisette. Pour nos sorbets, nous mettons 60 % de fruits. Et puis, on ne les prépare pas un an à l'avance, ils perdraient leur saveur. Pareil pour le foisonnement: plus vous mettez d'air, plus vous gagnez de l'argent. Or, moi, je ne triche pas.

Quel est le parfum le plus « gourmand-croquant », autrement dit votre préféré?

Je les aime tous. Ce que je peux vous dire, c'est déjà que je ne mange jamais de glaces au chocolat, sauf la mienne. Goûtez, vous aurez l'impression de manger une mousse. Une bonne glace a le goût de ce qu'elle dit: un sorbet fraise doit avoir le goût de fraise.

***Tous en cuisine*, votre émission de recettes réalisées avec des invités, revient sur M6 pour la Coupe du monde. C'est quoi, le bon menu, pendant un match de foot?**

J'aime bien les petits apéros dînatoires, ça fonctionne bien. Par exemple, une focaccia avec des tomates à l'intérieur, une crème de concombre façon tzatziki ou une sauce vitello tonnato avec des légumes à tremper, un tartare de poisson, ou des avocats à l'huile de sésame. Pour la spéciale, on a réalisé des menus avec des invités venus de partout: un ceviche de poisson aux amandes avec un Mexicain, une poutine avec un Canadien…

Quels sont vos autres projets?

On rouvre Dragon, rue du Dragon à Paris, qui ne marchait pas comme je souhaitais, en le repositionnant sur les handrolls. J'ai découvert ces rouleaux d'algues japonais fourrés de poisson dans un lieu dingue à Dubaï et j'ai adoré! Comme nous employons des Japonais dans le groupe, nous savons faire. Le handroll est moins cher, plus simple à réaliser et à déguster que le sushi, qui est un véritable art. Enfin, après Paris, Londres et Dubaï, j'ouvre un Bar des Prés à New York en novembre. Nous serons sur Park Avenue, avec en plus une brasserie et une pâtisserie. ■

Cyril Lignac
à Saint-Tropez.

L'ADRESSE DE FRANÇOIS SIMON

Le portrait d'un lieu singulier par la plume de notre reporter épicurien. Cette semaine, il nous emmène au Port-Musée de Douarnenez, en Bretagne.

DR

Ce sont souvent des musées « secondaires ». Ils n'ont pas la superbe des envolées modernistes ni le front haut des élites académiques. Ils n'ont même pas besoin de se justifier car ils fonctionnent au premier degré. C'est sans doute pour cela qu'ils inspirent des sourires de notre part, une connivence tout acquise. Qu'ils soient de la philatélie, du tire-bouchon, du facteur Cheval, des Broken Relationships (Zagreb, Croatie), ils procurent une singulière attirance dans notre normalité prévisible.

Il faut sans doute lire un peu de cela dans le Port-Musée de Douarnenez, dans le Finistère. Déjà, l'adresse est un enchantement. Où se situe-t-elle? Place de l'Enfer. Imaginez l'effroi rigolard des enfants dont on retrouve ensuite le visage illuminé par toutes sortes d'embarcations, passant de la coque de noix (un bateau-panier venu du Vietnam) à de sacrés gréements. Elles sont bien 200 disposées là, comme échouées sur la grève avec, ici et là, 2 000 objets de marine. Parfois, un escalier de fer nous permet de rejoindre la cabine étroite d'un chalutier avec ses robustes cadrans, la timonerie et le raffut que l'on imagine dans la houle.

Le travail du bois confine à l'art véritable, avec tourillons, ligatures…

Car ce musée fonctionne à la poétique de l'évasion: chaque embarcation déploie en soi un récit, comme ce magnifique modèle taïwanais, un bateau de pêche au poisson volant, délicatement ornementé avec volutes, soleils, chevrons sculptés. Le travail du bois confine à l'art véritable, avec tourillons, ligatures, double queue-d'aronde. Le musée est suffisamment vaste pour pouvoir s'extraire, rêvasser. Pour les amateurs de travail artisanal, juste à-côté se tiennent des ateliers navals avec, bien entendu, puisque nous y sommes, les bateaux en mouillage au Port-Rhu.

Régulièrement se tiennent des expositions au Port-Musée, comme celle consacrée au fameux carnaval qui dure cinq jours, du dimanche au mercredi des Cendres, célébrant la fin de l'hiver et le retour de la saison de la pêche. Elle s'appelle « Faire les gras » et révèle l'identité singulièrement forte de Douarnenez, ville longtemps communiste avec ses conserveries de sardines. Cette vie sociale et associative, très marquée encore aujourd'hui, perdure avec les nouvelles générations et donne à la ville un cachet unique. ■

Exposition « Faire les gras »
jusqu'au 7 novembre, au Port-Musée, place de l'Enfer, 29100 Douarnenez.
port-musee.org

Frédéric Stucin/Pasco, illustrations Cassandre Montoriol pour « Exquis »

Le Barcelone de Benjamin Patou

LA VILLE DE... Le fondateur du groupe Lapérouse Holding publie « Itinéraire d'un enfant raté », un ouvrage retraçant son parcours éclectique. Il partage avec nous son attachement à la capitale catalane.

NINA ALDEIA

Benjamin Patou
chez Prunier,
à Paris.

Benjamin Patou a longtemps eu le sentiment de ne rentrer dans aucune case. Elève dissipé, adolescent cabossé, ayant perdu sa mère à l'âge de 8 ans, il grandit, comme il le raconte aujourd'hui, *« un peu comme une mauvaise herbe »*. Il n'a pourtant jamais cherché à effacer les étapes douloureuses qu'il a traversées, en a fait une force et retrace aujourd'hui son parcours atypique et inspirant dans sa biographie, *Itinéraire d'un enfant raté* (aux éditions Fayard).

L'école ? Très peu pour lui. Benjamin Patou préfère les platines aux salles de classe. DJ en herbe, il anime à l'âge de 14 ans les fêtes des copains du lycée La Folie Saint-James à Neuilly. La nuit devient alors son terrain de jeu. Dans cette lancée, il fonde ensuite les Enfants Gâtés avec Laurent de Gourcuff, futur patron de Paris Society. Le concept est simple : organiser des soirées pour tous les adolescents trop jeunes pour entrer en boîte de nuit mais curieux de découvrir le monde de la fête. *« On est devenus un peu les coqueluches de tout l'ouest parisien,* se rappelle-t-il amusé. *Chaque week-end, près de mille personnes étaient présentes. C'était énorme. »* Le duo devient rapidement incontournable à Paris.

En 1997, à l'âge de 20 ans, il entame une relation avec Emilie de Beaumont, celle qui deviendra sa femme, qui lui pose un ultimatum, celui de trouver un *« vrai métier »* pour pouvoir poursuivre leur idylle. Il lance alors une agence d'événementiel, organise des mariages et enchaîne les achats de lieux emblématiques à partir de 2008. Parmi eux, Le Globo, le Bus Palladium, Raspoutine ainsi que L'Arc en 2012 qui abrite quelque chose que les autres établissements ne possèdent pas : un restaurant. Coup de foudre. Le businessman au flair redoutable se prend de passion pour le monde de la restauration. *« J'ai attrapé le virus »*, résume-t-il. La même année, il fonde le Moma Group, acteur majeur de l'hospitalité parisienne aux 120 millions d'euros de chiffre d'affaires, qu'il a vendu l'année dernière.

Au-delà des nuits parisiennes, il y a un endroit cher à son cœur : Barcelone. Benjamin Patou y passe tous ses étés depuis son enfance. C'est également l'endroit où il s'est marié en 2003 et a renouvelé ses vœux vingt ans plus tard. Sur les terres catalanes, il rencontre également le décorateur Lazaro Rosa-Violan et le chef français Romain Fornell, des piliers qui l'accompagneront dans tous ses projets.

Aujourd'hui, Benjamin est à la tête de Lapérouse Holding qui regroupe des institutions comme les restaurants Lapérouse, Lafayette's et Prunier à Paris. D'ici la fin de l'année, l'entrepreneur ambitionne de doubler son portefeuille, avec l'ouverture de nouveaux établissements qui devront posséder au moins deux de ces critères : *« Historiques, iconiques, institutionnels et indémodables ! »* ■

OÙ LE CROISER

LE RESTAURANT CAELIS
Via Laietana, 49, Ciutat Vella

« Il propose une carte extraordinaire ! C'est le restaurant étoilé du chef français Romain Tornell qui possède une quinzaine d'adresses à Barcelone. Il est aussi le chef exécutif de mon groupe et mon ami. »

LA FONDATION MIRO
Parc de Montjuïc, Sants-Montjuïc

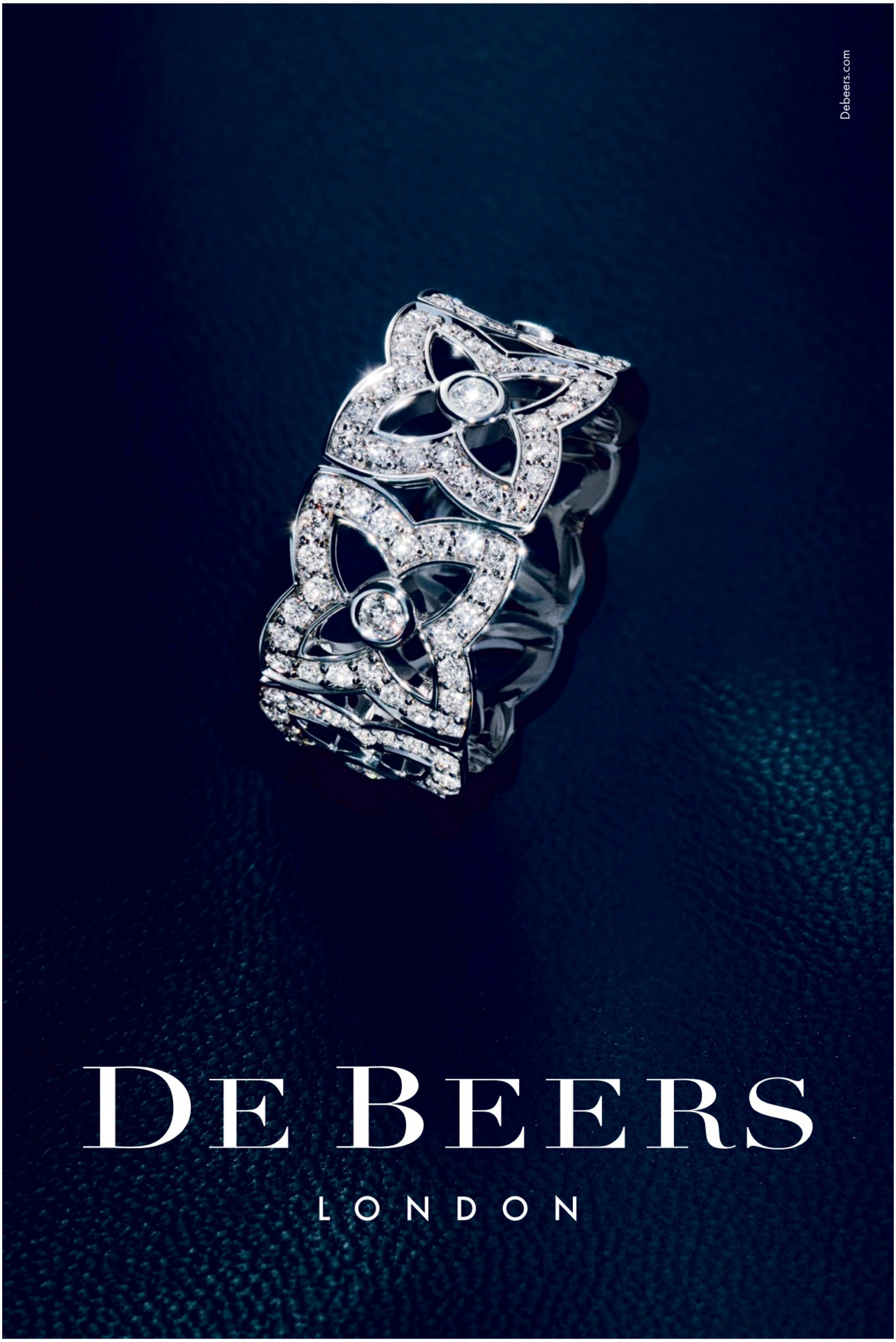
« C'est un endroit incroyable. Elle offre une vue panoramique sur toute la ville. » Le lieu conserve la collection la plus importante de l'artiste, avec plus de 200 peintures, 8 000 dessins et un peu moins de 200 sculptures.

SOHO HOUSE
Pl. del Duc de Medianaceli, 4, Ciutat Vella

« Le rooftop de cette adresse est génial, à l'image de la salle de sport et du restaurant italien. Il a été pensé par Lazaro Rosa-Violan, un autre de mes proches, qui imagine les décors des adresses de mon groupe. »

LA SAGRADA FAMILIA
Carrer de Mallorca, 401, Eixample

« C'est un lieu emblématique de Barcelone. Les travaux, qui ont débuté en 1882, devraient s'achever ce mois-ci, soit cent ans après le décès de son architecte Antoni Gaudi. »


Debeers.com
DE BEERS
LONDON