



Sécu : stop ou encore pour Lecornu

- La mise en garde du Premier ministre sur le déficit de la Sécurité sociale met sous haute tension l'Assemblée.
- Sans majorité, le gouvernement affronte un vote crucial sur la partie recettes du budget de la Sécu (PLFSS).
- L'ancien Premier ministre Michel Barnier, tombé sur le PFLSS, confie aux « Echos » qu'il ne votera pas ce texte.

// PAGES 2-3 ET LE POINT DE VUE DE MICHEL BARNIER PAGE 10

Père et fils de pub



Les Echos Patrimoine
Immobilier : les bons plans
pour investir à Marseille

// PAGES 36-39

Déchets nucléaires : la France avance



ÉNERGIE Le projet d'enfouissement des déchets nucléaires de Cigéo dans la Meuse a franchi une étape majeure. L'Autorité de sûreté nucléaire a estimé que même si des points de vigilance subsistaient, le projet répondait aux attentes de sûreté. Un avis clé pour la poursuite du projet, qui peut désormais être soumis aux consultations de l'enquête publique dans le courant du second semestre 2026, en vue d'une décision du gouvernement sur l'autorisation de création du site, attendue au mieux pour 2028. Les déchets les plus dangereux ne seront pas enfouis de toutes les façons avant 2050. Dans le meilleur des cas. // PAGES 16-17

Finance La Commission européenne fait un pas de plus vers une supervision unique des marchés // P. 31

Informatique Le patron de SAP réclame plus de souplesse réglementaire en Europe // P. 13

Ferroviaire L'amiante complique l'ouverture du marché des trains régionaux // P. 20

Le déficit commercial au cœur de la rencontre Xi Jinping-Macron



COMMERCE « Le déficit du reste du monde vis-à-vis de la Chine est en train de devenir insoutenable », a mis en garde Emmanuel Macron lors de sa visite en Chine accompagné de 35 patrons. Les importations européennes en provenance de Chine ont grimpé de quasiment 35 % depuis le Covid et les exportations vers Pékin ont à peine progressé. Mais comme sur le dossier ukrainien, le président français ne semble guère avoir obtenu de réponse de Xi Jinping. // PAGE 5

L'éditorial

Sécu, un scandale sous nos yeux



Il faut toujours s'efforcer d'en revenir à l'essentiel. Dans le cas précis du débat parlementaire sur le projet de loi de financement de la Sécurité sociale, cela veut dire ne pas se noyer dans le détail des amendements et la scénographie des discussions de couloir. Ce que nous avons sous les yeux, c'est que les députés s'écharpent pour savoir à quel niveau s'arrêtera le déficit des comptes sociaux, entre 20 et plus de 30 milliards.

C'est la première incongruité. Les dépenses de la Sécurité sociale ne devraient sous aucun prétexte être dans le rouge. Si un déficit de l'État peut à la rigueur s'entendre quand il s'agit d'investir pour l'avenir, les paiements des retraites, des frais de santé et des allocations familiales sont des dépenses tout ce qu'il y a de plus courant. Rien ne peut justifier de s'endetter pour les régler - sauf crise économique majeure.

« Une perte de contrôle » : voilà ce qui se passera si un budget de la Sécu n'est pas voté, avertissent les services de l'État dans une note transmise à l'ensemble des députés. Parce que les freins de la dépense seront desserrés. La réalité des choses, et c'est la seconde vérité à rappeler, est que le contrôle a été égaré depuis un certain temps déjà. Les franchises médicales, le gel des pensions ou une hausse de la CSG ? Des pis-aller.

Depuis dix ans, les dépenses de retraites et de santé galopent à bride abattue. Rien qu'entre 2024 et 2026, en deux ans : +40 milliards d'euros, selon le dossier de presse présenté par Bercy. En bonne logique, ce sont au minimum des économies sur les retraites qui auraient dû financer l'inévitable hausse des dépenses de santé. Mais voilà, la réforme a été suspendue. Voilà ce qui s'appelle tourner en rond et marcher sur la tête. — Dominique Seux



CHAMPAGNE
V^o FOURNY & FILS
une Famille, un Clos, un Premier Cru



5, rue du Mesnil - 51130 Vertus • Tél. : +33 (0)3 26 52 16 30
info@champagne-veuve-fourny.com • www.champagne-veuve-fourny.com

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

Berluti
Paris

A man with curly hair and a beard is sitting on a light-colored floor against a textured, light blue-grey wall. He is wearing a brown leather jacket over a dark turtleneck sweater, dark trousers, and brown leather shoes. The lighting is dramatic, casting a shadow on the wall behind him.

Berluti

Paris

Budget de la Sécu : Sébastien Lecornu pris dans la nasse de l'Assemblée

BUDGET

Toujours à la recherche d'une voie de passage, le Premier ministre a annulé, jeudi, ses rendez-vous pour défendre le projet de budget de la Sécurité sociale.

Grégoire Poussielgue

C'est le 4 décembre 2024 : la chute du gouvernement Barnier sur le projet de loi de financement de la Sécurité sociale (PLFSS) après une motion de censure déposée par la gauche, et votée par le Rassemblement national (RN). Un an plus tard, Sébastien Lecornu, qui va fêter ses trois mois à Matignon, s'est retrouvé en grande difficulté sur le même texte.

Il a annulé tous ses rendez-vous de la journée – notamment une rencontre avec la CGT et la CFDT – pour filer à l'Assemblée nationale et tenter d'arracher des compromis. La séance a été houleuse au Palais-Bourbon, marquée par de nombreuses suspensions de séance et des échanges tendus.

« Perte de contrôle totale »

Le Premier ministre a rejoué la carte de la dramatisation. En début d'après-midi, il a sorti une étude d'impact demandée aux services de l'Etat sur l'absence de PLFSS. Verdict : « Une perte de contrôle totale du pilotage de la Sécurité sociale nous emmènerait à 29 ou 30 milliards d'euros de déficit pour l'année prochaine », a averti le Premier ministre. La gauche et le RN ont contesté cette note sortie, selon eux, de nulle part et uniquement

destinée à accroître la pression sur les députés. « Vous ne pouvez pas demander aux députés de se soumettre à une note de l'administration », a pointé le député RN Jean-Philippe Tanguy. Eric Coquerel, le président de la commission des Finances, l'a aussi contestée. Sébastien Lecornu a vivement répliqué. « C'est tout de même bizarre de voir des parlementaires en train d'expliquer qu'au fond, qu'il n'y ait pas de loi ce n'est pas grave, ça n'a aucune conséquence, ça n'a aucune incidence. La réalité c'est que c'est le monde à l'envers », a-t-il lancé.

Comme il le fait presque chaque jour depuis le début de la semaine, Sébastien Lecornu a réfuté toute idée de recourir au 49-3 alors que la pression monte de plus en plus, notamment du côté de la droite.

Comme il le fait presque chaque jour depuis le début de la semaine, Sébastien Lecornu a réfuté toute idée de recourir au 49-3, alors que la pression monte de plus en plus, notamment du côté de la droite, pour recourir à cet article de la Constitution. Il veut mettre les députés devant leurs responsabilités. « Au moment où nous le laissons tomber, vous continuez de critiquer. Vous ne souhaitez être responsables de rien. Vous auriez préféré que j'engage la responsabilité du gouvernement. Je vais vous demander d'engager votre propre responsabilité pour notre

Sécurité sociale », leur a-t-il lancé. Avant le vote solennel prévu mardi 9 décembre, les députés devaient se prononcer sur la partie recettes. Le vote était attendu au plus tôt jeudi en fin de soirée, plus probablement vendredi matin. En cas d'échec, les débats sur le PLFSS s'arrêteraient immédiatement.

Depuis la confirmation par Edouard Philippe, le patron d'Horizons, de ne pas voter le PLFSS « en l'état », le chemin du Premier ministre semble de plus en plus difficile à trouver. « Les chances de compromis sont maintenant plus minimes et doivent s'incarner très vite », avait lâché le député Horizons Frédéric Valletoux au micro de LCP. En fin de journée, pendant une nouvelle suspension, les chefs de file du socle commun se sont retrouvés dans le bureau de Gabriel Attal avec Sébastien Lecornu pour tenter de trouver une porte de sortie sur l'épineuse question de la hausse de la CSG sur le patrimoine.

Barnier ne votera pas en faveur du PLFSS

Les Républicains sont sur la même ligne en refusant de voter un budget « avec des hausses d'impôts », comme l'a rappelé Laurent Wauquiez, le chef de file des députés. Dans une tribune à paraître ce vendredi dans « Les Echos », Michel Barnier indique qu'il ne votera pas en faveur du PLFSS, mettant en avant la suspension de la réforme des retraites. « Ne pas la voter n'est sans doute pas la décision la plus populaire. C'est pourtant la seule option sérieuse, car notre système de retraite ne pourra se maintenir que si ceux qui y ont contribué toute leur vie continuent de percevoir une pension digne », écrit-il.

Sébastien Lecornu se heurte à la



« Une perte de contrôle totale du pilotage de la Sécurité sociale nous emmènerait à 29 ou 30 milliards d'euros de déficit pour l'année prochaine », a averti le Premier ministre, jeudi.

Photo Anne-Christine Poujoulat

décomposition de son socle commun, avec la présidentielle en toile de fond. Gabriel Attal, patron de Renaissance et des députés EPR, a été très critique sur RTL contre Edouard Philippe. « On a besoin aussi de sang-froid et de nerfs solides dans ce contexte où effectivement les Français ne comprennent plus les décisions politiques », a-t-il lâché.

Chez Horizons, on rappelle qu'Edouard Philippe a toujours été contre la suspension de la réforme des retraites et l'a toujours dit. « On ne peut pas lui demander de voter la suspension. Il ne peut pas être comptable de négociations auxquelles il ne participe pas », appuie son entourage. Chez Horizons, la copie du PLFSS avec les concessions faites au PS n'est pas un compromis mais une compromission. ■

Le Sénat supprime des recettes fiscales

Parmi les mesures phares, la fin de la surtaxe sur les bénéfices des grandes entreprises et un allègement substantiel de la contribution des plus riches. Il faudra couper dans les dépenses pour réduire le déficit.

Stéphane Loignon et Sébastien Dumoulin

Le Sénat avait promis de détricoter la copie budgétaire du gouvernement. S'agissant des impôts, il a tenu parole. Après sept jours et sept nuits d'examen, la Chambre haute a fini de réécrire la partie « recettes » du projet de loi de finances (PLF) pour 2026, validée jeudi par un vote solennel à une large majorité des deux tiers, grâce à la domination de la droite et du centre.

Au final, près de 8 milliards d'euros de recettes fiscales ont été supprimés. « On ne va pas tourner autour du pot. Le budget présenté était un mauvais budget, qui avait recours à la facilité de l'augmentation de la fiscalité plutôt qu'aux économies structurelles », a justifié le sénateur LR Albéric de Montgolfier dans l'hémicycle.

Allègements tous azimuts Parmi les mesures les plus emblématiques figure la suppression de la surtaxe sur les bénéfices des grands groupes, que le gouvernement voulait reconduire en partie pour un rendement de 4 milliards d'euros. Le Sénat a aussi privé le fisc de plus de 1 milliard d'euros d'impôt sur le revenu, en indexant la première tranche du barème (alors que le gouvernement avait prévu un gel intégral, censé rapporter 1,9 milliard d'euros) et en maintenant l'exonération des indemnités de longue maladie. Plusieurs mesures d'allègement de TVA ont aussi été votées (produits de vapotage, margarine, réparations de vélo, maintien des seuils d'exonération des microentreprises, etc.). Les sénateurs ont aussi allégé grande-

ment l'effort des plus riches. Comme l'Assemblée, ils ont vidé de sa substance la « taxe holding » proposée par le gouvernement. Recentrée sur une liste de « biens somptuaires », la mesure ne rapporterait plus que 100 millions d'euros, loin du milliard d'euros visé par Bercy.

« Avec le gouvernement, nous avions une taxe passoire, mais avec la version sénatoriale, ça devient une taxe trou noir », a ainsi déploré le sénateur socialiste Thierry Cozic. La gauche, minoritaire au Sénat, a aussi regretté l'instauration, par un amendement LR, d'une « contribution annuelle sur les actifs improductifs », qui remplacerait l'actuel impôt sur la fortune immobilière et en amputerait le rendement d'environ 20 % l'an prochain (soit 600 millions d'euros).

Comme annoncé, le Sénat a également réduit l'effort des collectivités locales, qui a été « ramené à 2 milliards d'euros, soit une baisse significative par rapport aux premières propositions gouvernementales », s'est félicité le sénateur macroniste Stéphane Fouassin. Le Sénat a également modifié nombre de plafonds de taxes affectées, afin qu'elles abondent plus généreusement des organismes tels que les chambres de commerce, les chambres d'agriculture, l'Agence nationale du sport, les Agences de l'eau, Voies navigables de France, etc. A la clé, 800 millions d'euros de recettes en moins pour l'Etat. Le Sénat devra maintenant sabrer dans les crédits s'il veut rétablir les comptes. Le déficit 2026 atteint, à ce stade des discussions, 5,1 % du PIB selon la ministre des Comptes publics, soit 0,3 point de plus qu'au début des débats.

L'examen de la partie « dépenses » du PLF – les crédits des ministères et opérateurs de l'Etat – a débuté et doit s'étaler sur dix jours. Le vote sur l'ensemble du texte est prévu le 15 décembre, avant la négociation d'un compromis avec l'Assemblée en commission mixte paritaire. ■

Coup de chaud sur la CSG pesant sur le patrimoine

L'alerte du Premier ministre sur les conséquences financières d'un rejet du projet de loi n'a pas suffi à pousser les députés à valider toutes les propositions susceptibles de rapporter de l'argent à la Sécurité sociale.

Solenn Poullennec

Nouveau coup de chaud à l'Assemblée nationale. Jeudi, dans un hémicycle survolté, le Premier ministre, Sébastien Lecornu, et ses ministres ont multiplié les manœuvres pour pousser les députés à s'entendre sur le budget de la Sécurité sociale. Pas de quoi cependant pousser les parlementaires à accepter toutes les propositions faites pour renflouer les finances de la Sécu. Le gel du barème de la CSG a été retoqué avant des discussions cruciales, ce jeudi soir, sur la CSG pesant sur le patrimoine.

Encore incertaine compte tenu des réticences exprimées à droite par Les Républicains et les alliés d'Edouard Philippe du groupe Horizons, l'adoption de ce budget (PLFSS) est clé pour le gouvernement. Dépourvu de majorité à l'Assemblée, il serait encore plus fragilisé en cas de rejet et n'a plus que quelques jours pour convain-

cre un maximum de parlementaires avant un vote solennel prévu mardi prochain. Le vote du projet de loi n'est pas seulement une affaire politique, il est déterminant pour le bon fonctionnement du système de protection sociale, s'est efforcé de démontrer l'exécutif tout l'après-midi. Pour pousser les députés à des compromis alors qu'il s'est engagé à ne pas passer en force (en utilisant le 49.3), le gouvernement a diffusé auprès de tous les députés, une note mettant en lumière l'impact d'une absence de budget sur les comptes sociaux.

Le risque d'un déficit

« au-delà de 30 milliards » Verdict : déjà attendu à 23 milliards d'euros cette année, le déficit de la Sécu terminerait l'année 2026 « sans doute au-delà de 30 milliards d'euros » en cas d'absence de budget en 2026. Cette absence ferait aussi « peser un risque très élevé sur le financement du système de protection sociale », souligne la direction de la Sécurité sociale, à l'origine du document.

La « Sécu » serait en effet obligée d'emprunter des sommes considérables à court terme sur les marchés financiers pour assurer son fonctionnement (avec un plafond d'emprunt porté à plus de 100 milliards). Sur le terrain, l'absence de

budget pourrait aussi « créer des problèmes de trésorerie » pour les hôpitaux, ce qui pousserait à débiter des fonds d'urgence, décrypte aussi l'administration. Ce diagnostic, pourtant déjà bien connu des connaisseurs de la Sécu, a été abondamment commenté et critiqué sur les bancs du Rassemblement national ou encore de LFI où on y a vu un « coup de pression » ou encore « un tract ». « On n'est pas en train de dire qu'il y aura des invasions de sauterelles ou météorites on est en train de dire que l'absence de texte peut ne pas avoir les mêmes conséquences que si un texte est pris », s'est agacé Sébastien Lecornu.

Si la gravité de la situation financière n'est pas remise en cause dans le camp du « bloc » censé soutenir le gouvernement, certains ont temporisé. Le député Frédéric Valletoux (Horizons) a ainsi suggéré que les députés, faute de s'entendre le budget dans les prochains jours, pourraient toujours se remettre au travail en début d'année prochaine pour s'entendre sur un texte. Un scénario qui s'est déjà réalisé pour le budget 2025. En dépit du fonctionnement à crédit de la Sécu, les députés ont – sans surprise massivement – rejeté le gel du barème de la CSG proposé initialement par le gouvernement. Cette mesure, censée permettre à la Sécu de récupérer

300 millions d'euros l'an prochain a été retoquée aussi bien par la gauche (LFI, PS, Ecologistes) que par le Rassemblement national ou la Droite républicaine. « Cela n'arrivera pas souvent, mais pour une fois je suis d'accord avec le président Wauquiez », a relevé le député GDR, Yannick Monnet.

Les centristes proposent un compromis sur la CSG

En fin de journée jeudi, les débats devaient se poursuivre sur la hausse de la CSG sur les revenus du capital. Une hausse de prélèvement qui pourrait rapporter jusqu'à 2,8 milliards d'euros de recettes pour la Sécurité sociale, avaient défendu les socialistes en première lecture. Cette augmentation a cependant été vivement critiquée à droite. Le chef de file des Républicains s'est érigé contre l'idée de « faire la poche des Français ».

Pour tenter d'arracher un compromis, les centristes ont proposé une hausse plus limitée de la CSG que celle proposée par les socialistes. « L'effort que nous demandons est un effort supportable », a insisté le député centriste Philippe Vigier. Signe de la fébrilité du gouvernement, celui-ci a demandé à plusieurs reprises des suspensions de séance. De quoi faire durer le suspense... et le supplice de l'exécutif. ■

Lancement de la conférence travail, emploi, retraites

SOCIAL

Les syndicats et le patronat, à l'exception du Medef, se retrouvent ce vendredi au Cese pour le début de cette conférence, voulue par Sébastien Lecornu.

Leïla de Comarmond

Ce vendredi, pendant que les députés vont continuer à batailler sur le projet de budget de la Sécurité sociale pour 2026, les partenaires sociaux vont se retrouver au Conseil économique, social et environnemental (Cese) pour le démarrage de la conférence travail, emploi, retraites annoncée par Sébastien Lecornu lors de sa déclaration de politique générale, le 14 octobre. Discorde versus

concorde ? Pas tout à fait puisque si tous les syndicats seront là, il y aura un absent de poids côté patronal : le Medef n'ira pas, son rendez-vous avec le Premier ministre, mercredi, ne l'ayant pas fait changer d'avis.

Discussions animées

Mais l'atmosphère sera, à n'en pas douter, moins électrique qu'au Palais-Bourbon. Même si les discussions s'annoncent animées sur les trois sujets mis sur la table entre organisations de salariés et représentants des employeurs, comme en témoigne l'interview croisée entre la secrétaire générale de la CFDT, Marylise Léon, et le président de la CPME, Amir Reza-Tofighi, parue jeudi dans « Les Echos ».

Les discussions sont censées se dérouler jusqu'à l'été 2026. Elles vont mettre à contribution des partenaires sociaux plus que méfiants. En particulier ceux qui

avaient participé jusqu'au bout au conclave sur les retraites qui a échoué mais pas seulement... La CGT était absente de la réunion de lancement de la conférence.

La centrale de Sophie Binet sera bien présente ce vendredi au Cese comme la CFDT, FO, la CFE-CGC, la CFTC, mais également l'Unsa et la FSU, côté syndicats. Du côté du patronat, il y aura l'U2P, la CPME ou encore l'Udes et la FNSEA, mais aussi les employeurs publics. Car la conférence ne traitera pas que du privé. A tous, il a fallu que le gouvernement donne l'assurance que ce ne sera pas une répétition du conclave de François Bayrou qui a laissé un goût très amer. Eten particulier qu'il ne s'agira pas de négociations en vue de boucler un quelconque accord.

Les travaux de la conférence seront coordonnés par Jean-Denis Combexelle, ancien directeur général du travail et président de

la section sociale du Conseil d'Etat. Il sera assisté de deux autres garants, Pierre Ferracci, président du groupe Alpha intervenant auprès des CSE, et Anne-Marie Couderc, ancienne ministre et dirigeante d'entreprise.

Un résultat incertain

Ce vendredi va être consacré au lancement des travaux, avec trois tables rondes portant respectivement sur le travail, l'emploi et la retraite. La journée sera clôturée par une intervention du ministre du Travail et des Solidarités, Jean-Pierre Farandou.

Quant au résultat attendu d'ici un an et demi ? « La conférence est pour nous un nouvel espace à investir pour faire valoir nos propositions. Qu'est-ce que ça va produire, sachant qu'il ne s'agit pas d'une négociation entre les partenaires sociaux ? Difficile à dire... », résumait jeudi Marylise Léon dans « Les Echos ». ■

L'INSTANT TAITTINGER

#THEINSTANTWHEN

ESPRIT DE FAMILLE

Quand le dessous des cartes apparaît

Les présidentiables pour 2027 se servent du budget comme d'un instrument de repositionnement politique. Cela bouge.

LE FAIT DU JOUR POLITIQUE
de Cécile Cornudet



Paris bruisse des rendez-vous secrets du RN avec des chefs d'entreprise ; aussi parlante est l'absence de rendez-vous. Entre le PS et le patronat, pas de liens, la rencontre qui avait été convenue avec le Medef a été annulée du fait des socialistes, sans nouvelle date à ce jour. Que faut-il en déduire ? Que les galons de gouvernement que le PS gagne en s'affranchissant de LFI ne se retrouvent pas forcément dans leur positionnement de fond. « Le PS n'est plus aussi responsable qu'à certaines époques », dit même Patrick Martin, le patron du Medef, sur BFM. Il n'a digéré ni les hausses d'impôts ni l'absence d'économies. Gabriel Attal, le patron de Renaissance, a tout vu : le mouvement du PS et ses lacunes encore. Il bouge lui aussi, un pas de ce côté-là. « Notre potentiel de croissance est sur l'électorat de centre gauche », confie-t-il. Comme pour les autres prétendants à la présidentielle de 2027, cette longue période de débat budgétaire est l'occasion d'un repositionnement politique. Le mouvement de l'un créant celui de l'autre. Comme aux dominos. Gabriel Attal durcit donc le ton sur le régalién, c'est la lacune. « Aucun candidat de gauche ne peut l'emporter face au RN au second tour à cause de ces sujets », pense-t-il. Et sur le

reste, il se montre en soutien du compromis construit avec le PS. Pas enthousiasmé par la suspension de la réforme des retraites, certes, « mais que faire d'autre ? ». Trop de hausses d'impôts bien sûr aussi, mais avoir donné un petit signal sur le partage des efforts ne lui déplait pas. Edouard Philippe, l'adversaire numéro un, fait un pas dans le sens inverse. Attal déplacé, Retailleau affaibli, Wauquiez assagi : il veut incarner la vraie droite, celle qui renoue avec le sens des réformes. Il n'approuvera pas les budgets 2026, a-t-il intimé à ses troupes. Avec désormais une question : jusqu'où vont-elles le suivre ? Paul Christophe, président du groupe, voulait voter « pour » avant qu'Edouard Philippe, passant par Laurent Marcangeli, ne lui torde le bras. La tension se sentait ce jeudi dans les rangs Horizons : pas de PLFSS, ce sont les déficits qui se creusent, a martelé Sébastien Lecornu. Edouard Philippe peut-il être celui qui les aura fait déraiper ? A la tension Horizons s'oppose la tranquillité travaillée par Laurent Wauquiez. En soutien au compromis parce qu'il faut bien un budget au pays, mais en combat sur un créneau clairement identifié, celui des baisses d'impôts. « Il s'en fiche des déficits, et nous dit qu'on aura qu'à tailler dans les dépenses par décrets ensuite », note-t-on à Bercy. Et Sébastien Lecornu ? Dans ce grand jeu de repositionnement, tous le savent, si le Premier ministre passe son hypothétique budget, alors avec lui aussi il faudra compter. ccornudet@lesechos.fr



9 septembre 2018, Château de la Marquetterie. L'équipe du Champagne Taittinger prépare le cochelet, le dernier jour des vendanges.

Photo de Massimo Vitali.



CHAMPAGNE
TAITTINGER
REIMS FRANCE

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

Macron retrouve un peu d'air dans l'opinion, Lecornu plombé

POLITIQUE

La cote de confiance du chef de l'Etat, poussée par l'international, progresse de 2 points ce mois-ci dans le baromètre Elabe pour « Les Echos », mais reste très basse, à 18 %.

Celle du Premier ministre, encastré dans les débats budgétaires, s'effrite.

Isabelle Fieck

Petit rééquilibrage dans l'opinion ce mois-ci entre les deux têtes de l'exécutif. Dans le baromètre Elabe pour « Les Echos », la cote de confiance d'Emmanuel Macron progresse de 2 points, mais reste très basse avec 18 % des Français qui lui accordent leur confiance pour affronter efficacement les problèmes qui se posent dans le pays. En revanche, le Premier ministre, lui, voit la sienne perdre 2 points, à 20 %. « Le chef de l'Etat a réussi à reprendre un peu de hauteur, Sébastien Lecornu est encastré dans la tambouille parlementaire », relève Bernard Sananès, président d'Elabe.

Le président de la République, qui reste à l'écart des débats budgétaires ces derniers temps, bénéficie plutôt de ses interventions concentrées sur l'international et des enjeux de défense. C'est particulièrement le cas auprès de son électeur, Sébastien Lecornu, un électeur attaché à la réforme. Parmi les verbatims, des critiques sur l'incertitude qui « met le pays à l'arrêt » ou « l'impression que le Premier ministre est empêché d'agir ». « Les Français ne disent pas que c'est de sa faute mais la situation lui est quand même imputée », constate Bernard Sananès.

Quête de stabilité

De même, il y a ce mois-ci, dans les verbatims, un « petit effet Choc France », relève-t-il. Si les sondés ne citent pas le nom de ce sommet tourné autour de l'attractivité, ils font crédit à Emmanuel Macron de « réussir sur les entreprises qui viennent investir en France ».

Petite nouveauté toutefois relevée dans les paroles des sondés, il y a une « quête de stabilité, un aspect légitimité des institutions », note Bernard Sananès. Les gens disent : « il a été élu, choisi, il faut le laisser terminer son

mandat ». « C'est un élément, avec l'international, qui explique aussi la remontée ce mois-ci auprès des retraités (+8 points, à 21 %). Et la cote de confiance du chef de l'Etat auprès de son électeur repasse, ce mois-ci, au-dessus de celle de Sébastien Lecornu, en net repli auprès de ces électeurs (-7 points, à 46 %).

Les choses se compliquent en effet pour le Premier ministre. « On a l'impression qu'il est le super-ministre du Budget », analyse le président d'Elabe. « Même si c'est une discussion parlementaire, Sébastien Lecornu est jugé responsable du portage du budget », continue-t-il. Ce dernier souffre des critiques sur le thème du « toujours plus d'impôts mais pas d'économies sur les dépenses ». Lui qui a assuré à plusieurs reprises avoir « carte blanche », se voit aussi pourtant reprocher d'être « trop peu autonome vis-à-vis d'Emmanuel Macron ».

L'absence de résultats du Premier ministre

Enfin, alors que le Premier ministre est extrêmement mobilisé sur les textes budgétaires, comme à nouveau jeudi à l'Assemblée nationale sur le projet de loi de financement de la Sécurité sociale, monte la critique sur « l'absence de résultats », pointe le politologue. « Le fait qu'il se concentre sur le budget n'est pas compris, il n'a pas de marqueurs autres que le budget alors que les Français voient beaucoup d'urgences à traiter dans le pays. »

C'est sur ce point-là notamment que Sébastien Lecornu perd des plumes dans l'électorat d'Emmanuel Macron, un électeur attaché à la réforme. Parmi les verbatims, des critiques sur l'incertitude qui « met le pays à l'arrêt » ou « l'impression que le Premier ministre est empêché d'agir ». « Les Français ne disent pas que c'est de sa faute mais la situation lui est quand même imputée », constate Bernard Sananès.

Jean-Luc Mélenchon n'a jamais été aussi clivant

Le leader insoumis gagne 10 points d'image « positive » en décembre auprès des électeurs de gauche et des écologistes, après avoir beaucoup baissé ces derniers mois. Il est désormais leur deuxième personnalité préférée, derrière le communiste Fabien Roussel. Une progression à relativiser : Jean-Luc Mélenchon n'a jamais été aussi clivant, selon les données d'Elabe. Alors qu'il bénéficie d'un socle partisan très solide, l'ancien député des Bouches-du-Rhône est aussi la personnalité testée avec le plus d'opinion « très négative », devant Eric Zemmour. Sa capacité à rassembler au-delà de sa base dans les prochains mois sera pourtant déterminante en vue de sa stratégie pour 2027.

La cote de confiance de l'exécutif

Réponses affirmatives*, en %

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



L'opinion des Français sur la fiscalité du patrimoine

* Pour chacun des impôts ou taxes suivants, diriez-vous qu'ils sont... ?



Sondage effectué en ligne du 2 au 3 décembre 2025 auprès d'un échantillon représentatif constitué de 1.000 personnes

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

Les Français jugent la fiscalité du patrimoine illisible, inefficace, injuste et trop élevée

Selon un sondage Elabe pour « Les Echos », une large majorité de Français estime que l'imposition du patrimoine est à la fois trop complexe, inefficace et trop haute.

Stéphane Loignon

Trop élevée, incompréhensible, inefficace... les Français jugent sévèrement la fiscalité sur le patrimoine. Alors que le Conseil des prélèvements obligatoires (CPO) a publié en début de semaine un

rapport très critique sur la fiscalité du patrimoine, les Français interrogés par Elabe pour « Les Echos » convergent en grande partie avec les magistrats sur le diagnostic.

Pour 79 % d'entre eux, la fiscalité du patrimoine n'est ni lisible ni facile à comprendre. Plus des trois quarts (76 %) considèrent qu'elle n'est pas non plus efficace pour encourager l'investissement et l'activité économique, et qu'elle comprend trop d'exceptions. Enfin, 73 % estiment qu'elle n'est pas juste et équitable et qu'elle ne contribue pas à réduire les inégalités. « Pour beaucoup, la fiscalité du patrimoine ressemble plus à un labyrinthe qu'à un chemin balisé », résume Adrien Smid, directeur conseil opinion chez Elabe.

Consensus sur les droits de succession

Le niveau des prélèvements irrite tout autant les personnes sondées. Dans la lignée du récent baromètre du CPO, qui attestait d'un « ras-le-bol fiscal » largement partagé, les Français dénoncent, pour une grande majorité, le niveau trop élevé de l'imposition du patrimoine. Les droits de succession et de donation sont trop hauts pour respectivement 71 % et 65 % des per-

sonnes interrogées, tout comme la taxe foncière pour les deux tiers du panel. « Les électeurs RN sont particulièrement nombreux à estimer les impôts trop élevés dans notre pays », remarque Adrien Smid, mais « ceux de gauche aussi trouvent en majorité que les droits de succession sont trop hauts ».

Dans ce panorama, seule la fiscalité des plus riches fait exception. « Les mesures ciblées sur les patrimoines les plus élevés sont largement approuvées », note Adrien Smid. L'impôt sur la fortune immobilière (IFI) mériterait d'être relevé aux yeux de 44 % des Français. Une minorité le trouve trop élevé (22 %) mais 33 % des Français l'estiment au bon niveau.

L'institut Elabe a aussi testé différentes nouvelles mesures proposées par le rapport du CPO. Trois

quarts des Français approuvent l'idée de créer un impôt pour les très hauts patrimoines, à taux modéré, sur l'ensemble de leur fortune, 74 % sont en faveur de la limitation des avantages fiscaux lors de la transmission d'entreprise (une réforme du pacte Dutreil) et 73 % voient d'un bon œil la taxation des revenus conservés durablement dans les holdings.

Contribution spécifique des très hauts patrimoines

Enfin, 73 % voient favorablement la création d'une contribution spécifique sur les très hauts patrimoines lors des successions et donations. « Ce sondage traduit une forte demande de justice fiscale », conclut Adrien Smid. Les baisses d'impôt – en particulier celle des frais de notaires, mais aussi du droit de partage – ont les faveurs d'une grande partie des sondés. A l'inverse, certaines pistes évoquées par le CPO suscitent une levée de boucliers, comme l'abaissement des plafonds des livrets réglementés comme le Livret A, rejeté par 69 % des Français, ou l'alignement de la fiscalité de l'assurance-vie sur le régime général lors des transmissions, repoussé par 62 % d'entre eux.

« Ce sondage traduit une forte demande de justice fiscale. »

ADRIEN SMID
Directeur conseil opinion
chez Elabe



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

En direct sur Europe 1 et CNEWS

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

Vincent Jeanbrun

Ministre de la Ville et du Logement

Les Echos

C NEWS

Europe 1

A Pékin, Macron affronte une Chine très ferme sur le dossier ukrainien

DIPLOMATIE

Le président français a « longuement évoqué » la guerre en Ukraine, jeudi, lors de son entretien avec Xi Jinping.

Mais le président chinois a rappelé ne pas avoir les moyens de faire pression sur Vladimir Poutine.

Raphaël Balenier
— Envoyé spécial à Pékin

C'était le sujet prioritaire de la visite d'Etat d'Emmanuel Macron en Chine : pousser encore une fois Pékin à faire pression sur la Russie pour mettre un terme à la guerre en Ukraine. Et de fait, le dossier a été « longuement évoqué » jeudi, lors d'un premier entretien « franc, engageant et prenant acte des différences »

La France alerte sur le déficit mondial face à l'empire du Milieu

En Chine jeudi, le président de la République a insisté sur le fait que l'excédent commercial chinois « n'est pas tenable ».

Guillaume de Calignon
— Envoyé spécial à Pékin

« Rien n'est simple. » Pour sa quatrième visite d'Etat en Chine depuis 2017, Emmanuel Macron connaît la difficulté de la tâche : il est difficile de faire bouger les Chinois. C'est le cas en ce qui concerne les déséquilibres économiques. Les présidents américains s'y sont essayés et leur échec a abouti à la guerre commerciale menée par Trump. Les importations européennes en provenance de Chine ont grimpé de quasiment 35 % depuis le Covid. Les exportations vers Pékin ont à peine progressé dans le même temps, alors que le PIB chinois croît, lui, de 4 à 5 % par an. « Le déficit du reste du monde vis-à-vis de la Chine est en train de devenir insoutenable », a mis en garde Emmanuel Macron. Pour lui, de tels déséquilibres « font courir des risques de crise financière ». Et la guerre commerciale engagée par Donald Trump est « la pire manière de gérer » ce problème. Pour l'économiste américain Brad Setser, l'excédent chinois en biens manufacturés pourrait atteindre 2.000 milliards de dollars cette année, même après la mise en place des droits de douane américains. Rééquilibrer « L'Europe doit se réformer pour être compétitive et investir », a admis le président français. De son côté, la Chine devrait poursuivre « un agenda de renforcement de sa consommation domestique », poursuit-il. Parallèlement à cette hausse espérée des dépenses des Chinois, Emmanuel Macron, accompagné pour l'occasion d'une trentaine de patrons français, dont ceux d'Airbus, Danone ou encore EDF, aimerait améliorer « l'ouverture du marché chinois aux exportations françaises ». « Les Chinois entendent certaines critiques et comprennent qu'ils ont

entre le président de la République et son homologue chinois, Xi Jinping, à Pékin. Mais sans surprise, Emmanuel Macron a fait face à une Chine intransigeante, qui n'a rien lâché ou presque sur ce dossier. « Nous nous opposons à toutes les accusations irresponsables et accusatoires », a dit le numéro un chinois lors d'une brève allocution à la presse, à côté d'Emmanuel Macron, dans une formulation sévère et plutôt inhabituelle. Une réponse cinglante aux pays européens, qui estiment que la Chine, du fait de ses liens croissants avec Moscou, détient en partie les clés du conflit qui dure depuis bientôt quatre ans. En plus d'acheter du pétrole russe, la Chine fournit du crédit aux géants russes via les « panda bonds » et livre certaines pièces entrant dans la composition des armes russes. La Russie est également devenue un marché clé pour les entreprises chinoises, qui ont rempli le « vide » créé par le départ des sociétés étrangères suite aux sanctions. Depuis son arrivée au pouvoir en 2012, Xi Jinping a

besoin de rééquilibrer leur économie vers plus de consommation, mais ils veulent aussi que nous bougions », explique une source française. A court terme, le leader chinois, fort de sa victoire face à l'Amérique de Trump dans la bataille commerciale, ne semble, lui, pas prêt à bouger. « L'interdépendance n'est pas un risque », a martelé Xi Jinping lors de l'ouverture du Conseil des entreprises françaises et chinoises. En ce qui concerne la haute technologie, il travaille activement depuis plus de dix ans à rendre l'empire du Milieu entièrement autonome.

Autonomie stratégique Il est probable que le prochain plan quinquennal fasse la part belle aux investissements dans les nouvelles technologies, plutôt qu'à la consommation. L'absence de confiance dans les Occidentaux et surtout les Américains nourrit ce besoin revendiqué d'autonomie stratégique. « Même si nous avons des désaccords importants, nous avons sur quelques sujets des intérêts convergents et il est profitable que nous puissions discuter », insiste un Français de la délégation, qui se veut optimiste sur la suite des événements. Preuve de la difficulté des Européens à peser dans la négociation avec la Chine, tous les dirigeants du Vieux Continent vont à Pékin seuls, de l'Espagnol Pedro Sanchez à l'Allemand Friedrich Merz qui ira en janvier. Preuve aussi d'un changement de monde, impensable il y a dix ans, « nous voulons attirer davantage d'investissements chinois en France », a déclaré Emmanuel Macron. A la suite de la montée en gamme et la percée de l'empire du Milieu en matière technologique, l'Hexagone incite les entreprises chinoises à se développer sur son territoire « dans un cadre » défini, dans le cas d'investissements « à valeur ajoutée » et avec des composantes locales. Le président préfère tenter de trouver un chemin vers « une relation équilibrée ». Sinon, les pays risquent de se refermer et les tensions, tant géopolitiques qu'économiques, de grimper encore d'un cran. ■

rencontré Vladimir Poutine plus de quarante fois. « La Chine ne peut pas se tenir éternellement à équidistance entre l'Europe et la Russie sur ce sujet », s'impatiente l'entourage du chef de l'Etat.

« Désagrégation » de l'ordre mondial Mais, en face, la Chine conteste cette lecture. Lors d'échanges privés, Xi Jinping a rappelé au président français que la Chine n'avait pas commencé la guerre en Ukraine et que, malgré son alliance avec la Russie, elle n'avait pas les moyens d'encourager Vladimir Poutine à arrêter le conflit. « Dans une certaine mesure, la Chine a raison, ce n'est pas si simple », dit-on dans l'entourage du président français.

En revanche, l'Elysée estime avoir convaincu Xi Jinping de l'urgence du problème pour les Européens. « Nous mesurons l'un et l'autre la gravité de la situation et la nécessité d'avoir une paix robuste et durable », a déclaré Emmanuel Macron lors de son allocution, après avoir évoqué, quelques minutes avant dans ses propos préliminaires, le risque « d'une désagrégation de l'ordre international ». « En tant que membre permanent du Conseil de sécurité, nous avons une responsabilité particulière et je crois que nous devons tout faire pour que justement les compromis soient trouvés », a encore dit le président. Emmanuel Macron a notamment évoqué la nécessité de parvenir à un moratoire sur les frappes russes sur les infrastructures critiques ukrainiennes. Mais la Chine a simplement promis de « soutenir tous les efforts sur la paix », sans s'engager au-delà. « Nous allons maintenant pouvoir échanger sur les termes d'un accord de paix », espère la présidence française.

Certes, l'exécutif français ne se faisait aucune illusion sur sa capacité à faire bouger la Chine, tant, ces dernières années, la Chine a pivoté vers



Emmanuel Macron et Xi Jinping à Pékin, jeudi, dans le cadre de la visite d'Etat française de trois jours. Photo Sarah Meyssonier/Reuters

la Russie jusqu'à devenir son principal, voire son unique allié de poids sur la scène internationale. En 2023, lors de la précédente visite d'Etat d'Emmanuel Macron en Chine, le président français avait déjà tenté de faire pression sur Pékin en ce sens sans succès. Mais au moment où les

négociations autour du plan de paix s'accroissent sous l'égide des Etats-Unis, Emmanuel Macron comptait profiter de sa visite d'Etat en Chine pour refaire passer ce message, quitte à reléguer au second plan les sujets strictement bilatéraux entre la France et la Chine. Même si ces

premières discussions très fermes donnent une idée du climat et des obstacles à franchir, Emmanuel Macron compte bien profiter de son moment privilégié avec Xi Jinping, vendredi à Chengdu, pour revenir à la charge sur le dossier ukrainien lors d'un échange en tête à tête. ■

Daniel FÉAU

Belles demeures de France
Fine Residences

À VENDRE - PARIS XVI^e
SUPERBE APPARTEMENT RÉNOVÉ DE 233 M²

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

VENTE
LOCATION
29 AGENCES

CHRISTIE'S
INTERNATIONAL REAL ESTATE™

01 84 74 89 13
WWW.DANIELFEAU.COM

Le Mexique pousse son salaire minimum toujours plus haut

AMÉRIQUE DU NORD

L'annonce d'une nouvelle augmentation de 13 % du salaire minimum au Mexique confirme la politique sociale ambitieuse de la gauche.

Elle a permis une réduction significative de la pauvreté, mais le recul de la productivité inquiète les milieux économiques.

Aurore Bayoud
— Correspondante à Mexico

Le Mexique est engagé dans une expérience socio-économique audacieuse. La présidente de gauche, Claudia Sheinbaum, l'a annoncé ce mercredi : les Mexicains verront leur salaire minimum augmenter de 13 % en 2026. Il sera porté à 15 euros (315 pesos) par jour, soit 449 euros (9.582 pesos) par mois. Loin d'être une mesure isolée, la politique de revalorisation du salaire minimum est la pierre angulaire de l'agenda social du gouvernement mexicain, qui a permis de tripler le salaire minimum journalier entre 2018 et 2025.

« Une correction historique nécessaire qui avait été trop longtemps reportée, pour le directeur de l'Institut mexicain des experts-comptables, Rolando Silva Briceño. Ces augmentations sont perçues comme radicales, mais en réalité, elles viennent combler des décennies de retard salarial accumulé. » Les revalorisations successives auraient permis, selon une analyse de la Commission nationale des salaires minimums, de sortir de la pauvreté 6,6 millions de personnes.

La productivité régresse

« Tout cela est fantastique dans un contexte de croissance », raille Sofia Ramirez, directrice de l'observatoire économique "Mexico, como vamos?". Mais comme le souligne cette analyste, la productivité du Mexique stagne, et a même « régressé » pour revenir à ses niveaux de 2018.



L'usine SMK Electronics, à Tijuana. Les Mexicains verront leur salaire minimum général augmenter de 13 % en 2026. Photo Guillermo Arias/AFP

Cette divergence croissante est la principale source d'inquiétude pour les économistes, qui la décrivent comme une course contre la montre. Pour Sofia Ramirez – classée en 2024 par « Forbes Mexico » parmi les économistes les plus influents du pays –, le gouvernement raisonne « de façon purement arithmétique ». Elle rappelle que la productivité avait bondi pendant la pandémie parce que l'emploi informel s'était effondré. « Une productivité artificielle, dit-elle. On ne peut pas bâtir une politique durable sur une illusion statistique. »

Le risque le plus immédiat est le transfert des coûts salariaux accrus vers les prix à la consommation. Le secteur des services est particulièrement exposé : selon les prévisions de Banamex, il devrait subir des pressions inflationnistes persistantes.

Face à cette augmentation des coûts, les entreprises pourraient

être poussées à ajuster leur modèle. Rolando Silva évoque le risque d'une substitution technologique, où les employeurs investissent dans la robotisation pour remplacer la main-d'œuvre. L'expert évoque également le risque d'un impact sur toute la grille salariale : « Pour maintenir les écarts de rémunération, les salaires des cadres doivent aussi être augmentés », alourdissant l'ensemble de la masse salariale.

Détermination sans faille

Le marché du travail montre déjà des signes de tension. La création d'emplois formels stagne, tandis que l'économie informelle a gagné du terrain, augmentant récemment de près de 2 points, pour atteindre 56 % de la main-d'œuvre. Ce sont les micro et petites entreprises, souvent moins productives, qui sont les plus affectées. Dans ces structures, le salaire minimum annuel pèse déjà

plus de 70 % du salaire moyen. « Je ne doute pas que certains chefs d'entreprise soient contraints de réduire leurs effectifs, mais ce qui m'inquiète le plus, c'est que cette augmentation se transforme en un frein à la création d'emplois. Peut-être ne licencieront-ils personne, mais si quelqu'un part, ils n'embaucheront pas de remplaçant », prévoit encore Sofia Ramirez.

Malgré ces avertissements, le gouvernement mexicain affiche une détermination politique sans faille à poursuivre son programme social. Claudia Sheinbaum a clairement indiqué qu'elle continuerait à miser sur des augmentations de salaire significatives. L'objectif affiché est d'atteindre une capacité d'achat de 2,5 « canastas básicas » (ou paniers de biens essentiels, un concept utilisé au Mexique pour mesurer le pouvoir d'achat) par mois, d'ici à 2030. ■

Bill Gates redoute une hausse de la mortalité infantile

DÉVELOPPEMENT

La baisse de l'aide publique au développement, en particulier américaine, est en cause.

Richard Hiault

C'est une catastrophe qui se profile à l'horizon. La mortalité infantile devrait repartir à la hausse dans le monde. C'est ce que redoute le philanthrope américain Bill Gates dans le rapport annuel Goalkeepers de la Fondation Gates, publié ce jeudi. Le nombre de décès d'enfants de moins de 5 ans devrait augmenter cette année pour la première fois depuis des décennies, alerte-t-il. Environ 243.000 enfants de moins de 5 ans supplémentaires sont décédés ou mourront cette année par rapport à 2024, selon les projections chiffrées de l'Institut de métrologie et d'évaluation de la santé de l'université de Washington. C'est la première augmentation depuis au moins vingt-cinq ans.

La baisse des financements internationaux est en cause dans cette évolution. L'aide mondiale dans le domaine de la santé a en effet chuté de près de 27 % cette année, mettant à rude épreuve les programmes qui dépendaient fortement d'un soutien continu. Les coupes budgétaires américaines ont suscité le plus d'attention médiatique, mais le Royaume-Uni, la France et l'Allemagne ont également taillé dans leurs dépenses pour réduire leur propre déficit budgétaire.

Ralentissement

Cette année, le nombre de décès a augmenté principalement dans des pays africains, notamment la République démocratique du Congo, la Somalie ou encore l'Ouganda. Les conséquences sont immédiates, a indiqué Bill Gates, interrogé par l'agence Bloomberg. Au Nigeria, par exemple, l'aide des pays donateurs finançait autrefois plus de 8.000 personnes dédiées au dépistage et au traitement de la tuberculose. « Tout cela est désormais terminé », a-t-il affirmé. « A elle seule, cette maladie, dans ce pays, entraînera des dizaines de milliers de morts. »

Récemment, les Nations unies avaient pourtant salué la baisse continue de la mortalité infantile, un des objectifs de développement durable adoptés en 2015. En 2023 par exemple, seulement 4,8 millions d'enfants de moins de 5 ans avaient péri, selon l'organisation internationale, contre 11,6 millions en 1990.

L'ONU regrettait toutefois que les progrès ralentissent, notamment dans certains pays en développement. En mars dernier, l'organisation avait déjà alerté dans deux rapports sur le fait que « les progrès engrangés de haute lutte depuis des décennies [...] pourraient

marquer un coup d'arrêt, ou pire s'inverser, à cause des coupes de l'aide internationale ».

Pour Bill Gates, il faudra des années pour se remettre sur les rails. « Je pense que nous allons traverser cinq années très difficiles, durant lesquelles, au mieux, nous parviendrons à stabiliser le nombre de décès », a-t-il affirmé. Faut-il craindre le pire ? Le philanthrope américain se montre prudemment optimiste, pointant des « signes positifs » dans le nouveau plan de santé mondiale du département d'Etat américain, qui s'inscrit dans le cadre de la stratégie de santé mondiale « L'Amérique d'abord », publié en septembre.

L'ancien PDG de Microsoft a indiqué avoir discuté avec Donald Trump de la nécessité de préserver les financements. « J'ai eu des conversations directes avec le président Trump pour lui dire que, même si une réduction modeste de 10 à 20 % pourrait se justifier par de nouvelles idées sur l'efficacité, au-delà de ce seuil les Etats-Unis auraient une part de responsabilité dans l'augmentation des décès. Il a réagi favorablement à cela, mais nous n'avons pas de plan pour rétablir l'intégralité des dépenses », a expliqué Bill Gates.

Fonds mondial à la peine

Autre mauvaise nouvelle, le mois dernier, en marge du sommet des chefs d'Etat et de gouvernement du G20 à Johannesburg, la 8^e conférence de reconstitution des ressources du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, premier financeur multilatéral de la lutte contre les pandémies, s'est achevée sur un constat très décevant.

Si la cible fixée par l'organisation était de 18 milliards de dollars, seulement 11,3 milliards ont pu être récoltés. Selon le communiqué du Fonds, les Etats-Unis, principal pourvoyeur des ressources, se sont engagés pour 4,6 milliards de dollars « en reconnaissance du rôle essentiel du Fonds mondial ». « Alors que la France était jusqu'ici le deuxième contributeur du fonds, dont elle avait même largement participé à la création, Emmanuel Macron n'a, pour la première fois, pas participé au sommet et aucune promesse de contribution n'a été annoncée », a regretté, le 21 novembre, Aïdes, l'association de lutte contre le VIH-sida. ■

« Les progrès [...] pourraient marquer un coup d'arrêt ou pire, s'inverser, à cause des coupes de l'aide internationale. »

L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES, dans des rapports du mois de mars

L'économie brésilienne reste résiliente, une chance pour Lula avant les élections

BRÉSIL

Les experts prévoient un atterrissage en douceur de l'économie avant les élections de l'année prochaine, sauf nouveau dérapage budgétaire.

Thierry Ogier
— Correspondant à Sao Paulo

L'économie brésilienne a presque fait du sur place au troisième trimestre, mais paradoxalement, c'est presque une bonne nouvelle... Le PIB a en effet enregistré une croissance minimale de 0,1 % par rapport au trimestre précédent. Cela confirme le ralentissement de l'activité (après des hausses de 1,5 % et de 0,3 % lors des trimestres précédents) et la perspective d'un atterrissage en douceur de la principale économie latino-américaine.

La croissance devrait ainsi ralentir progressivement, après trois années de forte progression, à plus de 3 %, et s'établir à 2,3 % cette année

puis 1,8 % en 2026 selon les prévisions de BNP Paribas, en ligne avec le PIB potentiel du Brésil. Un ralentissement, mais pas de crash en vue. « Personne ne parle de récession, souligne Fernando Guardado, chef économiste de BNP Paribas pour l'Amérique latine. L'économie brésilienne montre des signes de résilience inespérée. »

Conjoncture « prometteuse »

Ce scénario d'atterrissage en douceur présente plusieurs avantages en termes macroéconomiques. Il va permettre de poursuivre la trajectoire de désinflation, ce qui devrait inciter la banque centrale, enfin, à réduire ses taux d'intérêt de base, qui plafonnent encore à 15 %, leur plus haut niveau en une vingtaine d'années. Un scénario qui doit renforcer la confiance des investisseurs, sauf en cas de nouveau dérapage en matière budgétaire avant les élections de l'année prochaine.

Autres signes encourageants : le taux de chômage est au plus bas (5,6 %), souligne Juliana Trece de l'Institut brésilien d'économie de la Fondation Getulio Vargas, et la Bourse de Sao Paulo, en hausse de

30 % cette année, n'arrête pas de battre des records. La conjoncture économique pourrait ainsi favoriser les chances de réélection de Luiz Inácio Lula da Silva, qui a déjà affirmé sa volonté de briguer un nouveau mandat présidentiel en octobre. D'autant plus qu'une bonne partie de la classe moyenne se verra dès l'année prochaine exonérée d'impôt sur le revenu, à la faveur d'une réforme récemment approuvée par le Congrès.

Cela devrait injecter quelque cinq milliards d'euros supplémentaires dans l'économie locale. « Pour 2026, la conjoncture macro en termes de consommation semble prometteuse », estime Alexandre Boyer, directeur général de Monin, qui vient d'inaugurer sa première usine

de sirops au Brésil. Autre bon point pour Lula, sa capacité à désamorcer la crise avec Donald Trump, qui avait pris fait et cause en faveur de l'ancien président Jair Bolsonaro et imposé des droits de douane de 50 % sur les importations brésiliennes. La plupart des sanctions ont récemment été levées après une série d'entretiens entre les deux hommes, qui ont fini par accorder leurs violons.

Toutefois, Lula fait également face à un formidable défi face aux aspirations sécuritaires de la population. « Lula souffre d'un déficit de crédibilité sur ce thème. C'est le principal problème auquel il doit faire face. Il a dit récemment dit que les trafiquants [de drogue] sont les victimes des usagers, et qu'une récente opération de répression policière à Rio a été un désastre – tout cela va à l'encontre de l'opinion publique, estime le politologue Felipe Nunes, de l'Institut de sondages Quaest. Nous prévoyons ainsi une compétition très serrée l'année prochaine. La conjoncture économique joue en faveur de Lula, mais certains thèmes structurels lui portent tort, notamment le thème de la violence et de l'insécurité. » ■

5,6 %

LE TAUX DE CHÔMAGE

au Brésil est au plus bas, selon Juliana Trece de l'Institut brésilien d'économie de la Fondation Getulio Vargas.

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

Les Echos



« Les excès réglementaires découragent l'investissement »

Propos recueillis par
Fabienne Schmitt
— Bureau de Bruxelles

Les critiques de membres du gouvernement américain fusent contre l'UE. Comment définiriez-vous la relation transatlantique aujourd'hui ?
Il y a aussi beaucoup de gens dans l'UE qui critiquent les Etats-Unis. Il y a de la politique là-dedans. Mais je pense que la relation est actuellement assez bonne. L'accord-cadre de cet été sur le commerce était très positif, comme l'engagement de 5 % du PIB pour la défense. L'Europe évolue dans une direction très positive dans ses relations avec les Etats-Unis et inversement. Mais cela ne signifie pas qu'il n'y aura pas d'obstacles sur la route. Par exemple, les exigences réglementaires de l'UE.

Vous jugez l'accord commercial équilibré. Beaucoup d'Européens ne partagent pas cet avis...
Le président Trump a négocié un très bon accord pour les Etats-Unis, mais la présidente von der Leyen aussi pour l'Europe. L'engagement de 750 milliards d'euros d'achats d'énergie est positif – vous en avez déjà acheté 200 milliards cette année, selon le commissaire Sefcovic, et vous en aurez besoin de davantage pour être économiquement viables. C'est aussi un engagement de notre part à vous vendre cette énergie. Les 600 milliards d'investissements aux Etats-Unis, dont 170 milliards déjà réalisés, proviennent du secteur privé, cela ne coûte rien à l'UE. Vous avez évité l'empilement des droits de douane et obtenu un taux de 15 %, le plus bas accordé par le président Trump. L'Europe a fait un bon accord.

Les Etats-Unis demandent l'abrogation de la CS3D et le démantèlement du DMA et du DSA. Voulez-vous moins de régulation ou une régulation qui convient aux entreprises américaines ?
Il est dans notre intérêt que l'Europe ait une économie forte pour être un meilleur partenaire commercial et allié. La présidente von der Leyen et le professeur Draghi ont évoqué la nécessité pour l'Europe de participer à l'économie de l'IA. Or les entreprises américaines peinent à se développer ici en raison des restrictions énergétiques et des exigences du DSA, du DMA et de la loi sur l'IA. Ces règles qui discriminent les entreprises américaines sont aussi incompatibles avec l'esprit de l'accord commercial conclu entre les Etats-Unis et l'UE sur

ANDREW PUZDER
Ambassadeur des
Etats-Unis auprès
de l'Union européenne

l'élimination des barrières non tarifaires au commerce. Certes, elles comportent certaines protections légitimes, mais elles sont si contraignantes qu'elles découragent massivement les investissements. Les centres de données coûtent 30 à 40 milliards de dollars. Face aux risques d'amende et d'actions réglementaires, les entreprises ne veulent plus investir ici. C'est néfaste pour les Etats-Unis, mais aussi pour l'UE qui a besoin de ces investissements pour sa croissance.

Ces règles visent les géants du numérique qui dominent le marché européen, donc forcément des entreprises américaines. En quoi est-ce discriminatoire ?
Ces réglementations visent essentiellement les entreprises américaines, avec peut-être une entreprise chinoise. Si l'UE n'a pas de géants comme Google, Amazon, Meta ou Microsoft, ce n'est pas parce que les Américains sont plus intelligents, mais parce que l'environnement réglementaire européen a empêché l'émergence de telles entreprises. Décourager la croissance des entreprises américaines ne fera pas soudainement apparaître des champions européens pour combler le vide.

Bruxelles refuse de changer ses règles sur le DMA et le DSA. Les Etats-Unis maintiendront-ils les droits de douane de 50 % sur l'acier et l'aluminium, au risque d'une guerre commerciale ?
Le secrétaire Lutnick a indiqué ce dont il aurait besoin pour lever les droits de douane sur les produits dérivés – pas spécifiquement l'acier et l'aluminium, mais aussi des produits comme les motos et les machines à laver. Il n'a pas exigé de changer les réglementations, mais espère un règlement des poursuites judiciaires contre les entreprises américaines.

Si l'UE impose des amendes aux entreprises américaines au titre du DSA ou du DMA, les Etats-Unis riposteront-ils ?
Je ne peux pas vous dire ce que fera le secrétaire au Commerce, mais il serait dans l'intérêt de tous que ces affaires contre Microsoft, Google et Meta soient réglées – pas nécessairement abandonnées – pour avan-



Sarah Stibiger/Reuters

cer et obtenir les investissements qui feront croître nos économies. En 2011, le PIB européen était supérieur à celui des Etats-Unis. Cette année, selon le FMI, il sera 18 % inférieur avec le Royaume-Uni, 31 % sans lui. Le PIB par habitant de l'Allemagne, moteur économique de l'Europe, est inférieur à celui de la Virginie-Occidentale – classée 49^e à l'échelle des Etats-Unis. L'Italie, l'Espagne, la France et le Royaume-Uni sont sous le Mississippi, classé 50^e. Pour inverser cette tendance, il faut des changements, dans l'intérêt même de l'UE.

L'UE investit davantage dans sa défense et tente de stimuler sa propre production. Cela vous inquiète-t-il pour les entreprises américaines de défense ?
Non, cela ne m'inquiète pas. Ce qui m'inquiète, c'est s'il existe des mécanismes de financement qui comportent des préférences européennes ou excluent les entreprises américaines. Nous sommes tous

« Décourager la croissance des entreprises américaines ne fera pas apparaître des champions européens. »

dans l'Otan, nous devons avoir une interopérabilité. L'Europe veut que nous produisions des armes qu'elle ne fabrique pas pour l'Ukraine, mais si nous sommes exclus des plans de dépenses de défense, c'est un problème. Cela dit, le développement par l'Europe d'une capacité de production de défense compétitive n'est pas une mauvaise chose, c'est nécessaire.

L'UE souhaite utiliser les actifs russes gelés pour armer l'Ukraine, alors que le plan de paix américain prévoyait une autre utilisation, incluant un retour partiel à la Russie. Cela ne complique-t-il pas un accord de paix ?
Cela dépend de l'accord de paix et de ce que les Russes exigeront. Le président Trump essaie de garder toutes les options ouvertes pour amener la Russie à la table des négociations. Je ne sais pas exactement ce que les Européens proposent, ni si cela se concrétisera. Il y a des moments où il semble qu'ils vont agir, et d'autres où rien ne se passe. Mais même s'ils décidaient d'utiliser ces actifs à des fins autres que celles prévues dans notre proposition de paix, rien ne se passant très rapidement au sein de l'UE, il resterait encore du temps pour les utiliser comme le président, l'ambassadeur Witkoff et M. Kushner – qui négocient ce dossier, pas moi – aimeraient les voir utilisés. Je suis sûr que les Européens ne veulent rien faire qui entraverait le processus de paix. ■

La rectrice du Collège d'Europe démissionne suite à une affaire de corruption

ENSEIGNEMENT

Federica Mogherini a annoncé son départ de l'établissement spécialisé en affaires européennes.

Karl De Meyer
— Bureau de Bruxelles

Federica Mogherini a annoncé jeudi quitter ses fonctions de rectrice du Collège d'Europe, à Bruges, après son inculpation dans une enquête pour corruption relative à l'attribution par l'Union européenne au Collège d'un contrat de formation de futurs diplomates.

Le Collège de Bruges est un prestigieux établissement d'enseignement supérieur spécialisé dans les affaires européennes, dont les diplômés font souvent carrière dans les institutions de l'UE. Il a deux autres antennes, en Pologne et depuis 2024 à Tirana, la capitale albanaise. « Conformément à la rigueur et à l'équité avec lesquelles j'ai toujours exercé mes fonctions, j'ai décidé aujourd'hui de démissionner de mes fonctions de rectrice du Collège d'Europe et de directrice de l'Académie diplomatique de l'Union européenne », annonce l'ancienne cheffe de la diplomatie de l'UE (2014-2019) dans un communiqué.

Trois inculpations

L'Italienne de 52 ans, ancienne ministre des Affaires étrangères de Matteo Renzi (en 2014), était depuis cinq ans à la tête du Collège d'Europe, qui compte parmi ses alumni des personnalités comme l'ancienne Première ministre danoise Helle Thorning-Schmidt ou le président actuel de la Finlande, Alexander Stubb.

Elle est mise en cause dans une enquête supervisée par le parquet européen sur des soupçons de favoritisme et de concurrence déloyale dans l'attribution d'un marché public par le service pour l'action extérieure de l'UE (SEAE). Les enquêteurs cherchent à déterminer si le Collège d'Europe a été avantagé, dans un appel d'offres peut-être faussé, pour décrocher en 2021-2022 un contrat du SEAE portant sur la formation de futurs diplomates européens.

Selon le parquet européen, l'enquête vise des faits de

« fraude et corruption dans le cadre de marchés publics, conflit d'intérêts et violation du secret professionnel ».

Outre Federica Mogherini, deux autres personnes ont été inculpées après une journée d'audition par la police belge, mardi à Bruges. Il s'agit de Cesare Zegretti, codirecteur du Collège d'Europe, et de Stefano Sannino, actuellement directeur général de la Commission européenne pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, qui a annoncé prendre sa retraite. Les trois suspects se sont vu signifier les charges pesant contre eux, sous le contrôle d'un juge d'instruction, puis ont été libérés par la police car le juge a estimé qu'ils ne présentaient « pas de risque de fuite ».

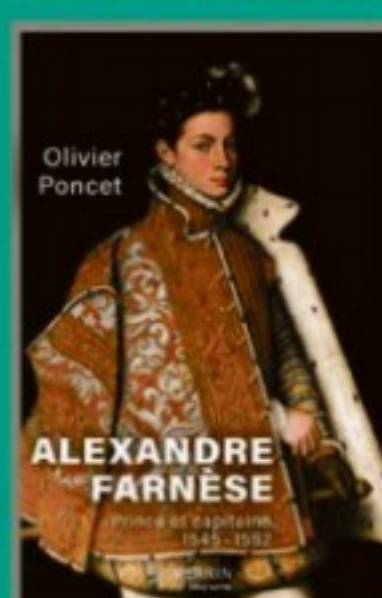
Ondes de choc

L'affaire a envoyé de fortes ondes de choc à travers les milieux européens, trois ans après le scandale d'ingérence au Parlement européen, baptisé « Qatargate ». Il était apparu en 2022 que des pays tiers avaient acheté des eurodéputés pour améliorer leur image au sein de l'Assemblée européenne.

La cheffe de la diplomatie européenne, Kaja Kallas, a qualifié le nouveau scandale de « profondément choquant » dans un mémo envoyé aux employés du service d'action extérieure, qu'elle dirige depuis un an. Elle a assuré qu'elle avait modernisé la stratégie anti-fraude. Des hauts fonctionnaires prennent toutefois le dossier avec des pinces, soulignant que les autorités judiciaires, dans les dossiers européens, lancent parfois des perquisitions et procèdent à des inculpations avant d'avoir formé un dossier suffisamment solide.

Pour ne rien dire de l'image de l'UE, au moment où les forces eurosceptiques progressent presque partout sur le continent, parfois en mettant en cause la probité des responsables européens. « Il est amusant de constater que Bruxelles fait la leçon à tout le monde sur l'Etat de droit, alors que ses propres institutions ressemblent plus à une série policière qu'à une union fonctionnelle », a ainsi ironisé sur le réseau X Zoltan Kovacs, porte-parole du gouvernement hongrois, en bisbille avec la Commission depuis des années. ■

39^e
Prix Chateaubriand
2025



Olivier Poncet
Alexandre Farnèse.
Prince et capitaine,
1545-1592
Perrin, 2025

Maison de Chateaubriand
Domaine départemental de la Vallée-aux-Loups
Châtenay-Malabry

INSTITUT
DE FRANCE

MAISONS
ILLUSTREES
DE FRANCE

hauts-de-seine
LE DÉPARTEMENT

idées



Ces pépites qui signent l'essor de la tech made in Italy

L'ANALYSE
d'Olivier Tosseri

L'écosystème italien des start-up a mis les bouchées doubles ces dernières années. Des licornes comme Bending Spoons ou Satispay commencent à émerger. Mais la Botte a encore beaucoup d'efforts à faire pour combler son retard sur le reste de l'Europe.

Une licorne italienne redoutée aux Etats-Unis et bientôt cotée sur le Nasdaq. La phrase est presque aussi miraculeuse que l'animal qui désigne ces start-up privées, valorisées à plus d'un milliard de dollars, qui ne se sont pas encore jetées dans le grand bain des marchés. Bending Spoons piaffe d'impatience et multiplie les opérations retentissantes dans le cadre de sa stratégie agressive d'acquisitions.

Avant-dernière en date, celle d'AOL fin octobre pour un montant de 1,4 milliard de dollars. Tout juste un mois et demi avant, elle concluait un deal de 1,3 milliard d'euros, tout en cash, pour s'emparer de la plateforme américaine de vidéo Vimeo. Avant d'annoncer tout récemment l'acquisition de la billetterie Eventbrite pour 500 millions de dollars.

Fondée à Milan en 2013 par Luca Ferrari, Bending Spoons redonne vie aux géants déchus du Web en rachetant des entreprises rentables qui stagnent ou qui n'exploitent pas pleinement leur potentiel. En douze ans, l'entreprise a réalisé 50 acquisitions (dont 10 l'an dernier). Parmi les plus notables figu-

rent des noms célèbres comme WeTransfer, Evernote, MeetUp, l'éditeur photo Remini.

La société, qui revendique aujourd'hui 150 millions d'utilisateurs actifs mensuels et des revenus annuels supérieurs à 600 millions de dollars, assure la rentabilité de ses investissements en utilisant une méthode radicale : elle procède à d'importantes réductions de personnel, comme ce fut le cas chez Evernote (quasi-totalité des effectifs), WeTransfer (trois quarts) et Brightcove (près des deux tiers). De quoi convaincre les investisseurs qui ont financé l'entreprise à hauteur de 1,2 milliard d'euros depuis sa création, la valorisant à plus de 5 milliards.

Le stade de développement des start-up italiennes est celui de l'Espagne il y a trois ans et celui de la France il y a huit ans.

Bending Spoons n'est pas la seule pépite des groupes technologiques italiens. Satispay, le leader transalpin du paiement mobile, revendique plus de 5 millions d'utilisateurs et une communauté réunissant près de 400.000 commerçants en Europe. Nexi, la paytech spécialisée dans les paiements électroniques et les services numériques pour les banques, les commerçants, les entreprises et l'administration publique vaut 4,6 milliards d'euros en Bourse. Ou encore Esprinet, un acteur majeur de la distribution B to B de technologies de l'information et d'électronique grand public.

Il ne s'agit là que des plus emblématiques des 12.000 start-up de l'écosystème de la tech italienne, le 28^e mondial et le 14^e en Europe de l'Ouest selon le rapport Global Startup Ecosystem 2025. Un rang obtenu en quelques années après des débuts poussifs. Malgré ses avantages fiscaux, le « Start-up Act » du gouvernement Monti, qui date d'il y a près de quinze ans, a en effet mis du temps à combler le déficit de financement de ce secteur comparé à ses voisins européens.

Le véritable décollage n'est intervenu qu'en 2018 avant le boom de 2021 : les start-up italiennes

dépassent alors le seuil symbolique du milliard d'euros de levées pour la première fois, à 1,4 milliard d'euros. Suivent un tassement puis une baisse, avant que les investissements repartent à la hausse (+15,2 % l'an dernier).

La « Valley » lombarde
« 1,5 milliard d'euros ont été levés par les start-up de la tech en Italie en 2024, soit 5,7 fois plus qu'en 2015 », se félicite Massimo Carnelos, chef du bureau de l'innovation technologique et des start-up du ministère italien des Affaires étrangères. Cette croissance se poursuit en 2025 (+39 % sur un an à fin juin pour les levées de fonds à 353,4 millions, et +14 % pour le nombre de transactions, à près d'une centaine).

La Lombardie abrite le cœur battant de la tech italienne, en concentrant environ 4.000 start-up et près de la moitié des rounds d'investissements de la péninsule (44,9 %). Avec une hausse de 28,8 % de ces derniers en 2025, l'écosystème milanais dépasse en rythme de croissance ceux, plus matures, de Londres et Paris, et se positionne à un niveau similaire à Munich ou Berlin.

Le marché transalpin montre aussi des signes de maturité avec une concentration accrue sur la qualité des opérations et une distribution plus stratégique des capitaux, en ligne avec les tendances mondiales. Les secteurs porteurs demeurent la fintech, l'économie circulaire et l'IA générative. Une croissance notable est également enregistrée dans la deeptech (technologies de rupture), Turin se positionnant comme leur capitale en attirant plus de 80 % des tickets dans ce domaine. Les investissements en capital-risque dans les start-up turinoises ont ainsi dépassé les 250 millions d'euros en 2024 (+81 %).

L'Italie reste toutefois encore dans les wagons de queue du train européen de l'innovation. C'est ce qu'a récemment mis en exergue l'université milanaise Bocconi, notamment via son accélérateur B4i - Bocconi for Innovation. La péninsule bénéficie d'un écosystème d'innovation « jeune » qui progresse à un rythme soutenu, mais qui accuse un retard historique par rapport aux autres pays voisins. En 2024, son stade de développement est celui de l'Espagne il y a trois ans et celui de la France il y a huit ans.

La péninsule souffre toujours de l'incapacité à réaliser des levées de fonds supérieures à 100 millions d'euros (les « méga tours »). L'année 2025 devrait se clôturer sans un seul à son actif. L'Italie a prouvé qu'elle est en mesure de faire naître des start-up innovantes. Il lui reste à démontrer qu'elle peut les faire grandir pour rivaliser au niveau européen. ■

L'Elysée n'est pas le Quirinal

LE
POINT DE VUE
de Sylvie Goulard

Nombreux sont ceux qui, en France, invoquent l'expérience de Giorgia Meloni en Italie pour envisager sereinement l'élection, en 2027, d'un président de la République issu d'une alliance de la droite et de l'extrême droite. Les institutions des deux pays sont toutefois trop différentes pour faire un tel raccourci.

Née en 1946, en réaction au fascisme, la République italienne repose sur un régime parlementaire doté de solides contre-pouvoirs. La Constitution fait notamment du président de la République le garde-fou contre d'éventuelles dérives. Elu indirectement par des députés, sénateurs et représentants des régions, il surplombe la vie politique. Les Premiers ministres « montent » le voir sur la colline du Quirinal, dans un mouvement où la géographie conforte la symbolique.

Les exemples foisonnent d'interventions de l'actuel président, Sergio Mattarella, pour défendre la

Constitution et ses valeurs : en 2018, il a refusé la nomination, comme ministre des finances, d'un économiste anti-euro. Au gouvernement Meloni, il a rappelé la mesure dans l'usage de la force contre les manifestants, désavouant l'emploi de matraques.

Il a remis Elon Musk à sa place alors que celui-ci accablait des juges italiens sur son réseau social. Il intervient aussi sur des sujets sociaux, comme le niveau trop bas des salaires. Dans ses vœux pour 2025, il a étendu son hommage aux étrangers qui contribuent, par leur travail, au bien-être collectif, soit une conception non ethnique du patriotisme.

Sobre, aussi mesuré dans ses propos que ferme dans ses convictions, il multiplie les messages de solidarité avec les plus faibles, il rappelle l'engagement européen du pays, il combat le nationalisme.

Il est si respecté que Mme Meloni a dû remiser son projet de révision

constitutionnelle visant à instaurer l'élection directe du président de la République, se rabattant désormais sur l'idée d'un premierat, l'élection directe, un brin baroque, du Premier ministre. L'issue de cette réforme reste ouverte.

Ainsi, la Première ministre italienne agit dans un cadre constitutionnel délimité, sous contrôle d'une autorité morale incontestée.

En France, qui jouerait le rôle de garde-fou ? Personne. Depuis l'élection directe du président de la République, et plus encore depuis l'introduction du quinquennat, le vainqueur de l'élection présidentielle rafle la mise. Cette élection conditionne la vie politique française, le président de la République, loin de se cantonner au « domaine réservé » (défense et à la politique étrangère), intervient sur tous les sujets.

La pratique du président Macron n'a fait que renforcer une tendance déjà perceptible à l'époque de Nicolas Sarkozy qui avait traité son Premier ministre François Fillon de « collaborateur ». Le président français pourrait même, dans certaines circonstances, sur le fondement de

l'article 16 de la Constitution, s'arroger des pouvoirs exceptionnels. Faut-il en outre rappeler que Président français peut déclencher - seul - le feu nucléaire dont l'Italie n'est pas pourvue ?

En Italie, Giorgia Meloni agit dans un cadre constitutionnel délimité, sous contrôle d'une autorité morale incontestée, le président Sergio Mattarella.

En démocratie, chacun peut faire ses choix. Toutefois, si l'herbe semble aujourd'hui plus verte chez nos voisins, le bilan de Giorgia Meloni ne saurait être dissocié du cadre italien, d'autant plus que les partis de droite et d'extrême droite annoncent la couleur : ils affirment la primauté absolue de la « politique » (c'est-à-dire d'une majorité) sur tous les contre-pouvoirs.

Ils n'hésitent pas à contester l'indépendance de la justice ou des banques centrales, ils promettent la suppression des agences indépendantes en charge de la santé ou de l'environnement.

Nous en voyons l'exemple aux Etats-Unis où Donald Trump s'affranchit du Congrès, bouscule les médias et intimide opposants et universités. Pour juger quel serait l'impact de l'extrême droite au pouvoir, mieux vaut prendre au sérieux le programme de ces partis et regarder vers Washington, régime présidentiel où « the winner takes all », plutôt que se tourner vers Rome.

Sylvie Goulard est ancienne ministre et professeure à l'université Bocconi.

chroniques



Sarah Meysomier/Reuters

Les marques disent tout du monde

Les marques essaient l'identité de leur pays d'origine sur la planète. La Chine l'a bien compris, qui se dote maintenant de ses propres marques dans tous les domaines.

par Jacques Attali



Les marques disent tout du monde ; et leur histoire est celle des nations dont elles incarnent les valeurs. On aime une marque parce qu'elle représente le meilleur d'un pays ou d'une culture, parce qu'on veut se distinguer, et parce qu'on entend signifier son propre statut social par sa capacité à choisir le meilleur, même et surtout venu de loin. Les marques qu'on privilégie disent qui on veut être, et comment on veut être vu par les autres.

Tout au long de l'Histoire, les riches ont aimé ce qui venait de pays lointains : en Europe, on a aimé ainsi, selon les périodes, les turqueries, les chinoïseries, les japoneries, et les produits qui venaient de l'Inde, de Perse, ou de Russie. En Orient, on a aimé ce qui venait de Venise, de Gênes, de France, des Provinces Unies, de Grande-Bretagne. Les marques n'étaient pendant longtemps que la signature d'artisans d'exception, fabriquant des objets uniques.

Il y a cinq mille ans, en Mésopotamie, les meilleurs potiers apposaient des sceaux sur leurs jarres pour attester la valeur de leur atelier. Un peu plus tard, les artisans grecs et romains marquaient les amphores, les briques, les tissus, les épées. À partir du XII^e siècle, les corporations européennes imposaient les premières marques obligatoires, (d'où le mot « marque ») : marques de fabrique pour les orfèvres, poinçons sur les armes, marques sur les tissus (notamment en Italie et en Flandre).

Marques émergentes et dominantes

La plus ancienne marque occidentale encore en activité semble être Stella Artois, une brasserie belge, née en 1366. Puis viennent Twinings Tea (1706, Royaume-Uni) et Levi's (1853, États-Unis). La première marque française encore existante est Perrier, déposée en 1863, sur la base de la première loi française sur les marques, de 1857, même si d'autres firmes, comme Saint-Gobain, Ruinart, Hermès, et Vuitton, sont nées avant, sans être tout de suite des marques

commerciales. Au XX^e siècle, le succès des marques est encore associé à l'identité de leur pays d'origine : acheter un produit américain, c'était un signe de qualité, d'avant-garde, de modernité. Les marques anglaises incarnaient encore le confort et la tradition ; les marques françaises le raffinement et le statut social ; les marques allemandes la solidité ; les marques italiennes la qualité de vie.

À chaque époque, les riches et les classes moyennes supérieures des pays émergents se sont fournis en produits de marques des pays dominants. Et, quand le commerce international a commencé à se développer, les classes populaires des pays dominants se sont fournies de plus en plus en produits à bas prix, sans marque, venant des pays émergents. Jusqu'à ce que les pays émergents deviennent à leur tour dominants et que leurs marques deviennent attractives, d'abord pour leurs propres élites, puis pour celles des pays anciennement dominants. On a vu cela arriver successivement avec les produits anglais, américains, japonais, coréens. Et aujourd'hui chinois.

À chaque fois, comme on l'a vu encore récemment avec les produits japonais et coréens, les anciens dominants commencent par dénigrer les produits du nouveau venu, en disant qu'ils ne sont que de pâles imitations de leurs propres marques, qu'ils ne sont ni durables ni fonctionnels, qu'ils sont produits sans respect des conditions de travail et de l'environnement. À chaque fois, ces marques nouvelles progressent, deviennent des imitations de qualité, puis innover, et deviennent des objets à la mode : Personne ne critique plus aujourd'hui la qualité des voitures japonaises, ou des produits de beauté coréens. Les Chinois l'ont compris. Comme ils ont compris, avant bien

d'autres, il y a trente ans, l'électrification à venir du monde (prenant des décennies d'avance dans le raffinage des terres rares et la production d'aimants, de panneaux solaires, d'éoliennes et de centrales nucléaires), ils ont compris l'importance de se doter de marques.

Par une stratégie consciente et bien menée, les Chinois développent maintenant leurs propres marques, dans tous les domaines. Ils cesseront un jour de se précipiter dans les magasins des marques occidentales, en Chine et en Europe, et affirmeront leur fierté nationale et leur statut social par l'achat de leurs propres produits de luxe. Ils privilégieront leurs propres marques de vin, d'alcools, de voitures, de vêtements, de parfums, d'accessoires de mode, de meubles.

Innovations pour la survie de l'humanité

Ils noieront très bientôt le reste du monde non plus de produits bon marché, qu'on décrie aujourd'hui, mais de produits raffinés de leurs propres marques, venant concurrencer les nôtres, après avoir conquis leur propre marché, immense et exigeant. Avant eux, c'est ce qu'ont fait les Américains puis les Japonais. Après eux, viendront les marques indiennes, et un peu plus tard, sans doute, les marques africaines. Certaines s'imposent déjà, sur quelques créneaux.

La réponse, pour les Occidentaux et en particulier les Européens, doit être d'abord dans la défense de leur identité, dans toutes les dimensions, écologique, politique, culturelle, touristique que véhiculent leurs marques : il n'y a pas de marque sans accueil et sans maintien de l'authenticité et de la qualité des produits. Elle doit être aussi et surtout dans l'innovation. En particulier, après avoir raté les innovations nécessaires aux énergies durables, alors qu'elles étaient à leur portée, les Européens ne doivent pas manquer les innovations qui seront nécessaires à la survie de l'humanité (l'agriculture saine, la santé, l'éducation, la culture, l'alimentation saine, l'énergie durable, l'eau, la mobilité durable), tout domaine où ils ont déjà des marques mondialement reconnues ; qui ne le resteront que si elles ne s'endorment pas sur leurs lauriers et osent les virages immenses qu'exige le siècle qui vient.

Jacques Attali est écrivain et essayiste.

La réponse, pour les Occidentaux et en particulier les Européens, doit être d'abord dans la défense de leur identité, dans toutes les dimensions.

LIBRE ÉCHANGE

Budget : retrouver la mallette de l'Etat minimal

Rachel Reeves, la chancelière de l'échiquier, c'est-à-dire la ministre des Finances britannique, est apparue, le 26 novembre, brandissant devant le 11 Downing Street la célèbre « red box ».

Cette « red box », qui contient traditionnellement le texte du budget soumis au vote de la Chambre des communes, est connue également sous le nom de « mallette de Gladstone », en référence à William Ewart Gladstone, le premier chancelier de l'échiquier à l'avoir brandie en 1852.

Leader du parti libéral anglais au XIX^e siècle, il s'est notamment illustré par sa vision et par sa théorisation de l'« Etat minimal ». Pour lui, en termes budgétaires, la règle cardinale est de mettre systématiquement en regard de toute dépense publique nouvelle les dépenses privées supprimées du fait de l'augmentation d'impôt concomitante. À ce point essentiel, il ajoute quatre considérations. La première

est que la dépense publique, même dans une société démocratique, est issue d'un processus de décision long et incertain.

C'est pourquoi confier la réalisation concrète d'un projet à un acteur privé, dès lors que cela est techniquement possible, est une meilleure garantie de succès. La deuxième est qu'au-delà d'un certain seuil, la fiscalité est politiquement et économiquement insupportable.

La troisième est qu'il faut garder en tête que les contribuables qui crient le plus ne sont pas ceux qui sont les plus affectés par l'impôt. Ainsi, en remplaçant les droits de douane sur les produits agricoles par un impôt sur le revenu, le gouvernement anglais s'est heurté à l'opposition farouche de la noblesse foncière. Mais il a fait œuvre de justice, car le pouvoir d'achat des pauvres a été accru. La quatrième est que l'Etat minimal est l'Etat efficace et non pas l'Etat réduit à néant. Par exemple, mal payer l'armée la transforme en une bande de soudards incontrôlable.

Aujourd'hui, à Londres comme à Paris, ce sont davantage sur ces idées de Gladstone qu'il faut se concentrer que sur une reproduction de son cartable... — *La main invisible*

Trump et l'aubaine migratoire pour l'Europe

Donald Trump ferme son pays aux étrangers, même qualifiés. L'Europe doit en profiter pour retenir ses étudiants et jeunes professionnels et attirer ceux de pays comme l'Inde empêchés d'entrer aux États-Unis.

par Vincent Pons



Depuis bientôt un an, Donald Trump ferme les portes de son pays aux biens et aux individus venant de l'étranger. Si sa politique commerciale crée des difficultés pour les partenaires des États-Unis, sa politique migratoire crée au contraire des opportunités considérables. Au-delà de ses effets délétères sur l'économie américaine, il faut d'abord reconnaître que la hausse des droits de douane américains affaiblit les exportations européennes et qu'elle pourrait même, par effet de ricochet, réduire la part du marché européen servie par les entreprises locales. En effet, confrontée à des droits de douane américains encore plus élevés, la Chine devrait logiquement chercher à écouler une part plus importante de sa production en Europe.

La nouvelle politique migratoire américaine obéit à la même logique protectionniste, mais ses répercussions à l'étranger sont diamétralement opposées. Non content de dédier des moyens considérables à la traque des immigrés illégaux, Trump vise également les immigrés plus qualifiés.

Pour réduire le nombre d'étudiants étrangers accueillis par les universités américaines, il a ainsi révoqué de nombreux visas, tenté de retirer à Harvard l'accréditation lui permettant d'admettre des étudiants internationaux (par un décret bloqué depuis par un juge fédéral), puis proposé à neuf universités d'obtenir un accès privilégié aux subventions fédérales en échange de certains engagements, dont celui de limiter la part d'étudiants étrangers à 15 %. Aucune université n'a pour l'instant signé cet accord, mais le message envoyé aux étudiants est clair. De fait, le nombre de nouveaux admis étrangers a diminué de 17 % cette année. Or une grande partie de ces étudiants auraient ensuite commencé leur carrière aux États-Unis, dans la tech ou

l'industrie pharmaceutique. La capacité des entreprises de ces secteurs à recruter des étrangers est également diminuée par un décret présidentiel de septembre dernier, exigeant le paiement de 100.000 dollars pour chaque visa H1B délivré à l'une de leurs nouvelles recrues. Si certains grands groupes peuvent s'acquitter de cette coquette somme, les entreprises plus petites devront renoncer à recruter des étrangers.

Faciliter la délivrance de visas aux étudiants

La politique migratoire de Trump promet donc d'être désastreuse pour l'économie américaine, qui doit une grande partie de sa croissance récente au dynamisme des secteurs technologiques et au progrès technique. En revanche, c'est une aubaine pour les autres économies avancées, désormais mieux placées pour retenir leurs étudiants et jeunes professionnels et, surtout, pour attirer ceux de pays tiers comme l'Inde empêchés d'entrer aux États-Unis.

Pour saisir cette opportunité, encore faut-il faciliter la délivrance de visas aux étudiants et travailleurs étrangers ainsi que leur embauche et leur accès au statut de résident. Le Canada ne s'y est pas trompé : une semaine seulement après le décret de Donald Trump sur les visas H1B, son Premier ministre Mark Carney annonçait de nouvelles mesures ciblant les travailleurs qualifiés affectés par cette politique.

L'Europe aurait tort de rester à la traîne. En attirant les jeunes privés de rêve américain, elle pourrait engranger des revenus considérables (les seuls frais de scolarité payés par les étudiants étrangers aux États-Unis atteignent plusieurs dizaines de milliards par an), rattraper son retard dans l'intelligence artificielle et d'autres technologies avancées, renforcer sa compétitivité et sa croissance, et ralentir son déclin démographique. Ce dernier enjeu n'est pas le moindre : dans un monde caractérisé par la chute de la natalité, la concurrence pour retenir et attirer les jeunes talents ne peut que s'intensifier.

Vincent Pons est professeur à l'université Harvard.

débats

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



Opération de contrôle de colis par les Douanes, à Argentan. Photo Sicoil Patrick/Sipa

Les plateformes responsables ne doivent pas payer pour Shein

Tribune collective

Les récentes révélations sur la vente de poupées à caractère pédopornographique et d'armes sur des plateformes comme Shein ne sont que la partie émergée de l'iceberg.

Une étude menée par l'UFC-Que Choisir révèle que 96 à 100 % des jouets destinés aux moins de 3 ans vendus sur Temu et Shein sont non conformes aux normes européennes. Plus alarmant encore : 69 % des produits testés sur ces plateformes violent les exigences européennes de sécurité, et 57 % présentent un risque réel pour les utilisateurs. Ces chiffres vertigineux illustrent l'ampleur du problème.

Ces scandales à répétition font peser un risque majeur : celui d'une réglementation européenne plus contraignante qui pourrait remettre en cause le modèle même des marketplaces, y compris celles qui agissent de manière responsable.

Le « Digital Services Act » (DSA) a déjà renforcé les obligations des marketplaces mais la tentation pourrait être grande d'aller plus loin en durcissant la responsabilité de tous les opérateurs. Il est important de rappeler que ce modèle de marketplace, qui permet la transaction directement entre le fournisseur de produits ou de services et le client final, est le modèle qui fait la force d'Amazon et que sans marketplace, les e-commerçants européens ne seraient plus compétitifs.

En Europe, de nombreux opérateurs ont fait le choix de la responsabilité et de l'exigence, bien avant que la réglementation ne l'impose. Ces marketplaces européennes constituent un rempart efficace contre les dérives observées ailleurs.

Premier pilier de cette responsabilité : un ancrage territorial fort. Les marketplaces européennes que nous représentons comptent 95 % de vendeurs européens – autant de marques reconnues et de PME locales qui gagnent en visibilité et génèrent de la croissance sur nos territoires.

Ce choix n'est pas neutre : il garantit la proximité avec des acteurs soumis aux mêmes règles, aux mêmes contrôles, et partageant les mêmes standards de qualité. Deuxième pilier : un référencement strict et authentifié des vendeurs pour accéder à la plateforme. Cette règle simple mais fondamentale assure la traçabilité et la légitimité de chaque vendeur.

Enfin, les marketplaces vertueuses s'appuient sur des mécanismes de filtration *ex ante*. Plutôt que de retirer les pro-

duits dangereux après signalement – comme le font les plateformes épinglées –, les marketplaces responsables agissent en amont : filtres de mots-clés sophistiqués, outils de modération des avis clients, contrôle des produits avant mise en ligne. La sécurité n'est pas une option, c'est un prérequis.

Ces pratiques ont un coût. Elles demandent des investissements en technologie, et en processus de vérification. Mais c'est le prix de la confiance, celle des consommateurs comme celle des régulateurs.

Face aux scandales actuels, la tentation pourrait être grande de tout réglementer de manière uniforme. Ce serait une erreur. Les opérateurs européens responsables ne doivent pas payer pour les dérives de plateformes qui ont fait le choix du volume au détriment de la sécurité. Le risque serait double : décourager les bonnes pratiques par une surréglementation, et créer un terrain de jeu inégal où les acteurs vertueux seraient pénalisés.

Préserver le modèle européen

Notre conviction est claire : le modèle européen de marketplace responsable doit être défendu et encouragé. Il prouve qu'il est possible de concilier innovation, croissance et protection des consommateurs. Il démontre que la marketplace peut être un levier de développement pour les PME locales, un outil de diversification pour les retailers établis, et un gage de sécurité pour les consommateurs.

Les récents scandales doivent conduire à renforcer les contrôles sur les plateformes défaillantes, pas à fragiliser celles qui agissent avec responsabilité. Et tous ceux qui veulent vendre en Europe doivent respecter les mêmes règles. L'Europe a l'opportunité de devenir la référence mondiale en matière de commerce en ligne responsable. Saisissons-la ensemble.

Philippe Corrot est PDG de Mirakl. **Laurent de la Clergerie** est fondateur et président du directoire du groupe LDLC. **David Dayan** est directeur général de Showroomprivé. **Mathieu Hamelle** est directeur général de Vertbaudet. **Béatrice Héricourt** est directrice générale de La Redoute. **Jean-Emile Rosenblum** est PDG de Pixmania. **Laura Toledano Khelif** est directrice générale de Zalando.

Budget de la Sécu : pourquoi je ne voterai pas le projet de loi

par Michel Barnier

Je ne voterai pas en l'état le Projet de loi de financement de la Sécurité sociale. Ce choix est difficile et je suis conscient des difficultés que nous devons affronter en cas de rejet du texte. Mais ce choix répond à une conviction forte et ancienne : on ne doit jamais sacrifier l'avenir au présent. On ne doit jamais marchander l'équilibre et la pérennité de notre modèle social au prix de petits calculs politiques irresponsables et de courte vue. C'est hélas ce à quoi conduirait le vote de l'actuel PLFSS.

L'une des dispositions les plus sensibles est la suspension de la réforme des retraites. Ne pas la voter n'est sans doute pas la décision la plus populaire. C'est pourtant la seule option sérieuse, car notre système de retraite ne pourra se maintenir que si ceux qui y ont contribué toute leur vie continuent de percevoir une pension digne. Préserver la confiance des Français dans notre modèle doit rester une priorité absolue. Et il faudra sans doute aussi introduire une tranche de capitalisation.

Ne pas tout brader

Je ne blâme pas le Premier ministre, qui a tenté de bâtir un compromis pour sortir d'une situation politique délicate. Sa volonté de dialogue et son sens des responsabilités sont essentiels dans cette période de tensions. Mais malgré ces efforts, aucune solution satisfaisante n'a émergé. Et l'esprit de compromis ne doit pas conduire à tout céder, à tout brader.

La France, ses entrepreneurs, ses salariés ont besoin de cohérence et de courage budgétaire dès maintenant, pas dans deux ans.

L'esprit de compromis ne se forge pas sous la pression politique et le chantage du Parti socialiste mais en conscience et dans l'intérêt supérieur du pays et des Français. L'équilibre des réformes ne peut être dicté par des ultimatums. Au point où nous sommes, on voit bien que l'outil constitutionnel du 49.3 pourrait être très utile. Les parlementaires des groupes qui soutiennent le gouvernement ont aussi le droit à transparence : on doit connaître tous les éléments, et leurs coûts, de la discussion en cours avec le Parti socialiste dans le PLFSS mais aussi dans le PLF.

Sur le fond, le débat révèle une vérité que nous devons assumer : la dette sociale est un fardeau, et nous ne pouvons plus nous permettre de différer l'effort de redressement des comptes. Chaque année sans agir alourdit encore la charge laissée à nos enfants. La soutenabilité de notre protection sociale

dépend de décisions courageuses, prises dès aujourd'hui. Le rapport que la Cour des comptes vient de rendre est sans appel, en rappelant la dure réalité démographique de la France et l'insoutenabilité d'un modèle de retraite par répétition qui ne serait pas réformé.

Oui, il faudra travailler plus longtemps, comme le font tous les pays qui nous entourent et qui sont confrontés, tout comme nous le sommes, au vieillissement accéléré de leur population.

Reporter cette réforme à la prochaine élection présidentielle serait une erreur politique et économique majeure et sans doute irréparable. Nous ne pouvons pas figer l'avenir de millions d'actifs et de retraités dans une incertitude permanente. La France, ses entrepreneurs, ses salariés ont besoin de cohérence et de courage budgétaire dès maintenant, pas dans deux ans. Repousser l'inévitable reviendrait à accroître l'instabilité et à affaiblir davantage notre compétitivité.

Je souhaite que notre modèle social reste un pilier de cohésion et de dignité pour les générations futures. Pour cela, il nous faut un PLFSS qui s'attaque résolument à la maîtrise des dépenses ce qui n'est pas le cas du projet qui nous est soumis, je le regrette. C'est donc avec sérieux, lucidité et fidélité à mes convictions que je fais le choix de ne pas voter en faveur de ce projet de loi.

Michel Barnier est député de Paris et ancien Premier ministre.

Pour un moratoire sur les grandes réformes miraculeuses

par Loïc Hénaff

Notre pays s'asphyxie à petit feu. Il s'étouffe lui-même, prisonnier d'une incapacité chronique à se réformer, figé dans une immobilité qui confond l'entêtement avec la prudence. Les derniers épisodes parlementaires en sont l'illustration criante : une démocratie qui tourne à vide, un moteur institutionnel qui tousse mais ne démarre plus.

Quatre années passées au Conseil régional de Bretagne m'ont donné à voir, de l'intérieur, ce fameux « millefeuille » territorial dont on se plaint à moquer l'incohérence. Illisible, oui. Absurde, non. Ce n'est pas un monstre bureaucratique né d'un dessein tordu, mais le résultat d'une accumulation de réformes inachevées. Une mécanique complexe, patiemment bricolée, devenue inefficace faute d'avoir été un jour pensée comme un tout cohérent.

Pensée magique

Face à cela prospèrent les illusions. Ici, l'appel au choc austéritaire ; là, le fantasme du Grand Soir ; plus loin encore, l'incantation d'une nouvelle Constitution censée régler d'un trait les difficultés du moment. Ces discours, qu'ils se parent d'autorité ou de radicalité, tiennent davantage de la pensée magique que de la gestion publique responsable. Ils réduisent les défis du pays à quelques slogans faciles et promettent des miracles qui se nourrissent du désespoir ambiant.

Dans la vraie vie, aucun chef d'entreprise confronté à une tempête ne com-

mencerait par réécrire les statuts de sa société. La priorité serait d'abord de colmater les fuites, de cesser les dépenses inutiles, d'accroître les recettes créatrices de valeur, de traquer les tâches redondantes. Bref, de remettre de l'efficacité là où l'inertie a laissé prospérer l'inefficacité.

Sans se perdre dans de nouveaux organigrammes, sans convoquer l'arsenal des cabinets de conseil : agir vite, simplement, avec les outils existants, en les optimisant pas à pas. Une rénovation, c'est une série de petits gestes, de petites victoires. Cela ne se décrète pas, cela se construit patiemment mais avec pugnacité.

Retrouver le goût du terrain et du discernement

C'est pourquoi je propose un moratoire de trois ans sur toute réforme structurelle de fond de l'organisation générale du pays. Trois années sans bouleversement, mais non sans action réparatrice. Trois années dédiées à exploiter pleinement les marges, nombreuses, qu'offrent déjà nos lois et nos codes. Trois années de travail sans l'épée de Damoclès d'une nouvelle réforme balayant les premiers succès.

Pour avancer, notre administration devra retrouver le goût du terrain, de l'écoute et du discernement. Ce n'est pas en empilant les strates de contrôle qu'on y arrivera mais en organisant de vrais retours d'expérience entre agents, usagers et élus, là où les choses se passent vraiment. A nous de bâtir des espaces simples et efficaces. Non pas une énième

Aucun chef d'entreprise confronté à une tempête ne commencerait par réécrire les statuts de sa société. La priorité serait d'abord de colmater les fuites, de cesser les dépenses inutiles.

usine à gaz, mais des lieux d'échange qui éclaircissent l'action publique sans brouiller les responsabilités. La clé de cette démarche ? La confiance. L'objectif ? La simplification. Moi, je leur fais confiance. Et j'en suis convaincu : en quelques mois, cette confiance deviendrait collective. Au bout de trois ans de progrès par l'amélioration continue, nous serions ainsi mieux armés – soit pour refonder notre organisation, soit, plus probablement, pour poursuivre avec constance cette grande œuvre de rénovation dont notre pays a tant besoin, à commencer par la décentralisation.

Loïc Hénaff est PDG du Groupe Jean Hénaff et conseiller régional de Bretagne.

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



essais



Adolf Hitler à l'arrière de la première Volkswagen créée par Ferdinand Porsche. Photo DPA/Abaca

Actionnaire de Porsche dès sa fondation en 1931, Adolf Rosenberg, le pilote de course automobile et directeur commercial de l'ancien bureau d'études a souvent épongé les déficits de la société.

Adolf Rosenberg, le juif oublié qui a cofondé Porsche

Par **Thibaut Madelin**
— Bureau de Berlin

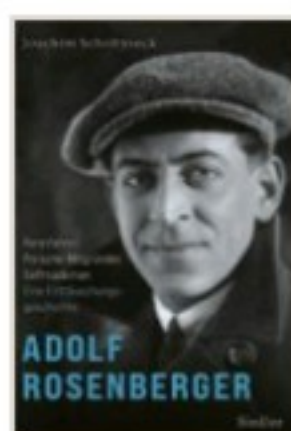
Il a cofondé Porsche, lui a sans doute épargné la faillite puis s'est laissé égarer, léser et enfin oublier par Ferdinand Porsche, pour qui la proximité avec Adolf Hitler était devenue plus importante. Dans l'histoire officielle du constructeur automobile allemand, le juif Adolf Rosenberg n'avait jusqu'ici pas de place, malgré une contribution décisive à ses premiers succès. L'historien allemand Joachim Scholtyseck, dans un projet financé par l'entreprise après des années de négociation, y remédie dans une biographie parue en allemand en octobre aux éditions Siedler.

Lorsqu'il fait la connaissance de Ferdinand Porsche en 1930, Adolf Rosenberg est un pilote de course réputé. Il a déjà gagné plusieurs rallyes en Mercedes-Benz, failli mourir sur le Circuito Lasarte espagnol et écrit les premières pages du jeune sport automobile, alors réservé à une élite mondaine. De son côté, l'ingénieur aux passeports tchèque et autrichien déjà connu pour son génie et son sale caractère s'est fâché avec plusieurs employeurs. Il décide de créer son propre bureau d'études, mais a besoin d'un associé solide.

Ferdinand Porsche, sans scrupule avec Hitler

Incapable de gérer son argent, il était même considéré comme « insolvable » par les banques, rappelle le professeur d'histoire émérite à l'Université de Bonn. En pleine crise financière, marquée par une inflation galopante et (plus tard) la faillite de la Danatbank, Adolf Rosenberg s'avère être un précieux soutien : il possède non seulement une expertise de pilote, mais un sens aigu des affaires et l'appui de sa famille. Ses parents possèdent à Pforzheim une quincaillerie, un cinéma et des biens immobiliers.

Porsche GmbH est fondé à Stuttgart en avril 1931 avec un capital social de 30.000 Reichsmark et comme actionnaires Ferdinand Porsche (80 %), son



ESSAI
Adolf Rosenberg – Rennfahrer, Porsche-Mitgründer, Selfmademan
Eine Enttäuschungsgeschichte
de Joachim Scholtyseck.
Edition Siedler, 680 pages, 39,90 euros.

gendre Anton Piëch (10 %) et Adolf Rosenberg (10 %). Ce dernier est nommé directeur commercial mais s'avère « tout simplement indispensable, car il comble les fréquents déficits grâce à ses liquidités personnelles ou à des fonds qu'il levait auprès de tiers », comme le relevait déjà en 2017 l'historien Wolfram Pyta dans un ouvrage qui fait référence.

Après avoir porté la société à bout de bras, Adolf Rosenberg perd patience. Tout en restant actionnaire, il quitte la direction de Porsche le 30 janvier 1933, le jour où Adolf Hitler est nommé chancelier du Reich par le président Paul von Hindenburg. Selon l'historien, les deux événements n'ont rien à voir entre eux, mais c'est à partir de là que les destins des deux hommes vont s'éloigner. Tandis que le juif non pratiquant Rosenberg est frappé par les mesures antisémites, l'ingénieur poursuit ses intérêts sans le moindre scrupule auprès de Hitler.

Actionnaire encombrant

Or les élites économiques du pays ne s'adaptent pas avec la même dévotion au leader du III^e Reich. « Alors que Robert Bosch, qui était un véhément adversaire de Hitler, insistait pour lui dire "Bonjour Monsieur Hitler", Ferdinand Porsche lui donnait du "Mein Führer". Il levait la main aussi haut qu'il pouvait », rapporte un collaborateur. Il décroche ainsi une subvention pour une voiture de course avec Auto Union en mai 1933, puis le fameux contrat pour la « voiture du peuple », ou Volkswagen, à moins de 1.000 Reichsmark en 1934.

Avoir Adolf Rosenberg comme actionnaire paraît toutefois encom-

brant pour Ferdinand Porsche, alors que le pouvoir nazi fait pression pour que les juifs disparaissent des directions des entreprises ou de leur actionariat. Mi-1935, Porsche lui propose de racheter ses parts pour leur valeur nominale de 10.000 Reichsmarks, alors que la société est devenue très profitable. Avec cette offre modique, l'entrepreneur a-t-il sciemment profité de la faiblesse de son ancien associé, en pleine aryianisation de l'Allemagne nazie ? L'historien ne se prononce pas mais s'interroge.

A l'automne, Adolf Rosenberg est interné dans un camp de concentration. Libéré, il part pour Paris, où il commercialise les brevets de Porsche, puis les États-Unis. La fin de la guerre ne conduira pas à la réconciliation espérée. Durant le procès en réparation, Ferdinand Porsche ne montrera pas de remord face à son ex-associé, qui se fait appeler Alan Robert après avoir pris la nationalité américaine. Au final, Porsche sera contraint en 1950 de lui donner 50.000 D-Marks et une Volkswagen. Une maigre consolation pour cet homme dont le nom restera largement absent de la légende industrielle.

Jusqu'à l'intervention de sa petite-nièce, Sandra Esslinger, qui demande en 2021 au constructeur automobile de rétablir la mémoire de son aïeul. En 2022, la direction de Porsche, qui prépare alors son introduction en Bourse, accepte de financer le projet malgré les réserves de la famille actionnaire. « Cette étude indépendante constitue une contribution significative à la culture de la mémoire de Porsche », déclare son président du directoire Oliver Blume. ■

BONNES FEUILLES

Par **Eric Le Boucher**

Rétablir la vérité sur « le social » en France

Parmi les livres qui commencent à viser les débats de l'élection présidentielle de 2027, un ouvrage collectif a le mérite de poser le bon diagnostic.

Parmi les livres qui commencent à viser les débats de l'élection présidentielle de 2027, celui-ci a le mérite de poser le bon diagnostic. La France est loin d'aller aussi mal que le disent les partis populistes, qui noircissent le tableau pour promouvoir une aventure radicale nationaliste et protectionniste. Il faut, point de départ, « refuser le déclinisme ». Le modèle français – l'universalisme républicain, l'idée de progrès, la croissance et l'ouverture à l'Europe – est à réaffirmer et à défendre. La France doit rester laïque, sociale, européenne. Ses « valeurs » ne sont pas en cause, elles restent son âme et sa force. Mais il faut les redynamiser. Réaffirmer une « fière » défense du pays, renouveler la démocratie, verdir la croissance, revaloriser le travail, sont des impératifs majeurs autour desquels les auteurs avancent une quarantaine de propositions concrètes sur le pouvoir d'achat, la démocratie, les inégalités, le logement, la santé, l'écologie. L'ouvrage, qu'on peut situer dans une tradition de centre gauche, sera critiqué pour ne pas aborder la question de l'immigration et pour n'avancer que des réformes parfois bien modérées, sur le système scolaire par exemple. Mais le fil principal est bien tenu : le rétablissement de la confiance en l'avenir repose sur une économie forte, française et européenne.

UN MODÈLE SOCIAL EFFICACE « La société française est assez inégalitaire et les inégalités ont augmenté ces vingt dernières années, sous l'effet notamment de la crise financière de 2008-2009. [...] Mais contrairement aux idées reçues et à ce que prétendent le RN et LFI, notre modèle social n'a pas été amoindri. Il fonctionne toujours et est même un peu plus efficace aujourd'hui qu'il y a vingt ans. Il faut noter que les inégalités sont nettement plus faibles chez nous qu'aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Espagne ou en Italie, et se situent à peu près au même niveau qu'en Allemagne. »



ESSAI
Comment reconquérir les classes populaires
dirigé par
D. Villemot,
J. Bontems,
M.-F. Leflon.
Ed. Connaissances
et Savoirs, 384 pp.,
21,90 euros.

LE TRAVAIL NE PAIE PAS ASSEZ « Les seuls efforts liés au travail ne permettent pas d'améliorer significativement le niveau de vie, les salaires réels ayant même baissé au cours des dernières années. La forte hausse des patrimoines au cours des trente dernières années et l'accroissement des parts des transmissions dans le revenu global ne font que renforcer le sentiment que le travail ne paie pas assez et qu'il ne permet pas d'améliorer significativement les niveaux de vie. »

LA FRANCE, UN PAYS PAUVRE « Exprimées par habitant, les dépenses sociales sont en France comparables à celles d'autres pays comme l'Allemagne et les Pays-Bas, dont la situation des finances publiques est enviable. Ce contraste s'explique par le fait que le PIB par habitant est en France inférieur à celui de l'Allemagne, des Pays-Bas et des pays nordiques et scandinaves. Le PIB par habitant est en 2022 supérieur à celui de la France d'environ 22 % pour la Suède, 18 % pour l'Allemagne, 25 % pour le Danemark et 30 % pour les Pays-Bas. Si la France bénéficiait du niveau de l'Allemagne, les dépenses sociales et celles des retraites correspondraient à respectivement 27 % et 12 %, soit des niveaux tout à fait comparables à ceux des pays européens [...]. La France est un pays pauvre qui a des dépenses sociales d'un pays riche. Le financement de ces dépenses devient de moins en moins soutenable. » ■

En librairie

Meta au vitriol

On pourrait croire le récit de Sarah Wynn-Williams moins explosif que l'affaire Cambridge Analytica ou les révélations de Frances Haugen.

C'est tout le contraire : le livre permet de comprendre, de l'intérieur, au quotidien, pourquoi tout, y compris le pire, est possible chez Meta. Plusieurs scènes évoquées par celle qui fut directrice des affaires publiques mondiales de 2011 à 2017 sont saisissantes, comme lorsque Zuckerberg lui demande, lors d'un déplacement en Indonésie, d'organiser une « émeute » à son arrivée – un rassemblement massif, amical bien sûr, autour de sa personne. Ou lorsqu'il encourage ses équipes à créer des outils de censure pour le marché chinois.

Elle décrit longuement ses caprices, la manière dont il accuse les autres lorsqu'il oublie son passeport, ou ses discours admiratifs sur l'empereur Auguste. Elle nous amuse en racontant comment le jeune patron veut jouer au jeu de société Colons de Catane, lors du temps mort d'un voyage. Ses collaborateurs ménagent son



ESSAI
Des gens peu recommandables
de Sarah Wynn-Williams.
Editions Buchet & Chastel,
576 pages,
25 euros.

ego et le laissent gagner en n'allant pas brigander sur ses territoires ; lorsqu'elle dénonce ce favoritisme, Zuckerberg se vexe et affirme qu'il l'emporte à la loyale... Le climat qu'il instaure est si peu « cool » et « bon

enfant », contrairement à l'image qu'il veut projeter, qu'en salle d'accouchement, les pieds dans les étriers, Sarah Wynn continue de répondre aux mails de la directrice générale Sheryl Sandberg...

L'auteure affirme avoir été licenciée après avoir dénoncé le harcèlement sexuel de son supérieur Joël Kaplan, un proche de Trump ; Meta l'accuse en retour de « résultats insuffisants » et de « comportement toxique ». Mais les détails et les anecdotes dérangeantes sont trop nombreux. Giuliano da Empoli, l'auteur des « Ingénieurs du Chaos », voit dans ce document devenu best-seller grâce à l'acharnement de Meta à essayer d'empêcher sa parution « un livre que tous les politiques devraient lire, avant qu'il ne soit trop tard ». On ne saurait mieux dire.

— **Christine Kerdellant**



« O zlozony/O composite », une fresque délicate de Trisha Brown interprétée par Dorothée Gilbert, Guillaume Diop et Marc Moreau. Photo Benoite Fanton/ONP

Pluie d'étoiles pour la soirée « Contrastes » à l'Opéra de Paris

DANSE

Réunissant des styles chorégraphiques divers, de Trisha Brown à David Dawson en passant par la paire Imre et Marne van Opstal, le programme « Contrastes » du Ballet de l'Opéra de Paris surprend.

Philippe Noisette

Opposition frappante entre des personnes ou des choses qui, malgré leur dissemblance, se trouvent rapprochées dans l'espace ou le temps : la définition du mot « contraste » tirée du dictionnaire de l'Académie Française colle à merveille à ce programme concocté par José Martinez, directeur du Ballet de l'Opéra de Paris. Ce dernier y a, néanmoins, ajouté un pluriel. Des contrastes il y en a donc, les danseurs de la compagnie se frottant à la grammaire toute en fluidité de l'américaine Trisha Brown (1936-2017), aux mouvements en continu de l'anglais David Dawson puis aux recherches formelles du duo hollandais Imre et Marne van Opstal.

La soirée s'ouvre sur la reprise de « O zlozony/O composite » (2004), création sur mesure de Trisha Brown pour l'Opéra de Paris. A l'époque, la chorégraphe travailla dans son studio new-yorkais avec

un trio d'exception formé d'Auréli Dupont, Manuel Legris et Nicolas Le Riche. On garde en mémoire cette rencontre au sommet, le vocabulaire délié de Brown s'essayant au pas de côté, classique. Partant d'un alphabet gestuel, « O zlozony/O composite » va se déployer en une fresque délicate, des gestes du quotidien dialoguant avec une danse affirmée. Ici une main caressant le visage, là un port de tête renversé. Pour cette reprise, trois étoiles se frottent à la chorégraphie d'origine en la personne de Dorothée Gilbert, Guillaume Diop et Marc Moreau. On les sent attentifs au moindre détail de la pièce au détriment du relâchement attendu. Ce lâcher prise viendra au fil des représentations.

Supplément de grâce

Le contraste, justement, est flagrant avec le solo qui suit, « If You Couldn't See Me », que Trisha Brown dansa elle-même. Hannah O'Neill, sans jamais essayer de reproduire l'allure

inimitable de la chorégraphe, apporte un supplément de grâce. Dansé de dos, une idée du complice de Trisha, le plasticien Robert Rauschenberg, cette étude en solitaire décline les idées de sa créatrice. Equilibre instable, bras enroulé, détachement élégant. La soliste paraît danser pour un autre, invisible, son dos à nu parcouru de frissons. Germain Louvet ou Letizia Galloni devraient, dans la foulée, entrer dans la danse.

Un entracte n'est pas de trop pour aborder la suite du programme. « Anima Animus », chorégraphié par David Dawson, est d'une veine néoclassique appuyée jusque dans son abstraction. Cette entrée au répertoire du Ballet de l'Opéra de Paris fait son petit effet à défaut de nous séduire. Plus que les lignes et transversales au plateau, un rien faciles, ce sont les solos et les pas de deux qui magnifient les interprètes. Le mouvement est virevoltant, les portés quasi acrobatiques.

On dira de David Dawson que c'est

Les influences, revendiquées ou non, sont parlantes et les belles idées ne manquent pas.

un chorégraphe à danseurs, du genre à leur donner matière à briller. C'est le cas en ce soir de première avec Valentine Colasante, Germain Louvet ou Bleuenn Battistoni. Mention très bien également à Hohyun Kang et Andrea Sari. Le public leur fera un triomphe. Dernier acte de la soirée, « Drift Wood » permettait de retrouver l'un des duos les plus en vue du moment, Imre et Marne van Opstal. Découvert il y a deux saisons à Paris, ces prodiges passés par le Nederlands Dans Theater ou la Batsheva ont su créer un univers à part. Une danse viscérale, se faisant l'écho d'un monde fracturé. Cette

création s'ouvre sur la vision d'un groupe à l'abandon. Des toiles délimitant la scène à la musique éruptive d'Amos Ben-Tal, tout est à l'unisson d'une gestuelle inquiète. Il est question de résistance.

Les influences, revendiquées ou non, sont parlantes et les belles idées ne manquent pas : corps couchés au sol dans une tentative de marche, sauts vigoureux pour décharger le trop-plein d'adrénaline. Clémence Gross ou Loup Marcault-Derouard, une fois de plus excellent. La révélation aura été Eric Pinto Cata, quadrille de la troupe. « Drift Wood » se perd un peu en route, sa dramaturgie tournant court. Mais le plaisir de danser, lui, est intact.

Contrastes

« O zlozony/O composite », « If You Couldn't See Me » de Trisha Brown. « Anima Animus » de David Dawson. « Drift Wood » d'Imre et Marne van Opstal. Opéra de Paris, Palais Garnier, jusqu'au 31 décembre.

Un inoubliable récit d'enfance et d'adolescence

ROMAN

Avec ce premier roman écrit comme un poème, Thibault Daelman déploie un texte sur les dix-huit premières années d'une vie aux marges de Paris, qui force le respect.

Marceau Cormerais

Quand Thibault Daelman s'exprime pour la première fois, on se tait et on l'écoute. L'écrivain né en 1990 n'est pas intimidant au sens propre du terme, juste différent. Il a

quelque chose qui tétanise dans sa gorge et sa façon d'articuler, un chant de mi-chemin, familier comme un rythme ancien, inédit avec son air de jamais fait dans le choix des mots qu'il juxtapose.

Autobiographie oblique, couchée dans la zone tampon qui sépare les maréchaux du périphérique comme dans le caniveau de Paris, « L'Entroubli » est son premier roman. C'est un texte qui dit l'enfance populaire dans le grand sud de la capitale, les joies des premiers jeux sur le béton, la violence domestique, ces lacerations à l'âme que laisse l'adolescence

autant que les merveilleuses bifurcations qui peuvent y naître. « La vie, tout autour de nous, agit sur certains vivants comme un acide. » Ici, les gens naissent et meurent dans des modèles réduits de Big Bang existentiels où hasards glauques côtoient sublimes surprises.

« Toutes les briques se ressemblent, pourraient se confondre. Mais il y a, au fond de la cour, le troisième étage, débordant de fleurs, toutes fenêtres ouvertes, en toute saison. Il y a les fenêtres où l'on subit, et, à l'angle, celle, précise, où l'on souffre. On pourrait rentrer à l'oreille. La cour, l'immeuble, l'étage crient. Et

nous, on rentre au cri. » Une pluie de gosses, dont un décide d'écrire ; une mère immense, dévorante, disproportionnée, prête à tout pour sa progéniture ; un père avec l'âme comme un estran, la conscience absente, presque continuellement emportée par un jusant à l'odeur éthérique : voilà le décor quotidien du narrateur.

Montagnes russes

Thibault Daelman raconte les dix-huit premières années d'une vie avec une grande fidélité au fonctionnement de la mémoire. Ainsi, certaines journées marquantes

s'évalent sur 20 pages, des mois creux sont coulés en à peine deux paragraphes. Les temps d'initiation sont sans linéarité, montagnes russes percluses de points d'orgue grandioses ou douloureux. Engoncés dans leur non-relation, leurs chemins parallèles d'existence, le père et la mère fournissent à « L'Entroubli » ses scènes les plus marquantes, ses portraits les plus poignants.

Prix Fénéon en tout début de carrière comme Laurent Mauvignier, Jean-Baptiste Del Amo et Miguel Bonnefoy le furent avant lui, Thibault Daelman travaille son

texte comme un long poème à la métrique heurtée. « L'Entroubli » nous attrape avec sa langue et nous fait rester avec les êtres qui l'habitent. Femme au centre comme dans « La Vie devant soi » de Romain Gary, indétermination des lieux à la « Fief » de David Lopez ; « L'Entroubli » est un premier roman plein de promesses qui sidère autant par son aboutissement formel que par l'humanité dont il regorge.

L'Entroubli

de Thibault Daelman. Ed. Le Tripode, 288 pp., 20 euros.

le grand entretien

avec **Christian Klein**

Directeur général de SAP



Pour Christian Klein, l'IA offre un potentiel immense pour optimiser les processus d'entreprise dans des secteurs clés pour l'Europe.
Photo Photo Uwe Ansapach/Zuma-REA

Propos recueillis par
Joséphine Boone et David Barroux

Quel impact a déjà eu l'intelligence artificielle générative ?

L'intelligence artificielle s'est déjà invitée dans notre sphère privée. On peut dialoguer avec ChatGPT ou Le Chat pour lui demander une recette de cuisine, la réponse à une question que vous posent vos enfants. On peut jouer avec l'IA. C'est assez amusant de rivaliser avec elle, même si souvent, on perd. Mais dans le monde des affaires, elle aura évidemment un impact encore plus spectaculaire. Elle va nous aider à orchestrer la logistique, la gestion des inventaires, le commerce, la finance, les ressources humaines, le paiement, la gestion des compétences et des talents. Avec l'IA, on pourra aider une entreprise à produire, à livrer, à vendre mieux et de façon plus écologique.

Mais pour l'instant on ne voit pas grand-chose...

Entre un potentiel et une adoption complète, cela prend du temps, ne serait-ce que parce qu'il ne faut pas sous-estimer le volet humain. Il faut que les esprits soient ouverts au changement. Il faut que le management comprenne, explique, déploie... Il faut surmonter des résistances, convaincre, motiver. Mais ce dont nous sommes persuadés, c'est que la technologie est là et va continuer de progresser. Pour en saisir le potentiel, il ne suffit pas d'investir ou d'utiliser un grand modèle de langage. Il faut disposer de données business internes, les sortir des silos, en faire des données harmonisées et exploitables. Il faut construire des fondations solides. Et il faut ensuite former les équipes.

Comment convaincre les entreprises que l'IA peut être rentable ?

C'est une question légitime. Chez SAP, nous proposons par exemple à nos clients de nous payer à l'usage. Si, sur un problème précis, l'IA ne génère pas tous les retours sur investissement attendus, ils payent moins. Mais à l'inverse, si le résultat est supérieur à leurs attentes, ils partagent avec nous une partie du bénéfice. Ceux qui sont persuadés des avantages de l'IA et qui veulent aller de l'avant nous demandent parfois d'investir progressivement à leurs côtés. Nous devons monter en puissance ensemble.

« Il faut s'interroger sur les éléments qui doivent être souverains. On ne va pas réinventer tous les composants ou tous les logiciels en Europe. »

« L'Europe ne peut pas avoir plus de lois que d'entrepreneurs »

Le déploiement de l'IA n'est-il pas trop lent en Europe ?

L'IA peut faire de bonnes choses. En Europe, on a tendance à commencer par réguler pour limiter les risques alors qu'aux États-Unis, on commence par tester pour évaluer le potentiel. Quand, en Europe, on a plus de lois que d'entrepreneurs, cela a forcément un impact. Une entreprise comme Mistral se retrouve dans la situation d'une équipe de football qui commence un match avec deux buts de retard... Nous avons pourtant les talents en Europe et nous pourrions prendre plus de risques, de façon calculée, en favorisant les coopérations entre les entreprises et les universités. Au-delà de la régulation, il ne faut pas sous-estimer la dimension économique. Les banques américaines ont par exemple accès à plus de capital, cela leur donne davantage de moyens pour investir dans les nouvelles technologies qui sont au cœur de leur modèle.

On prend un risque en Europe ?

Regardez comment l'innovation contribue à rebattre les cartes dans l'industrie automobile. Les constructeurs chinois sont très innovants et se différencient en jouant la carte technologique. Mais cette rupture à laquelle on assiste dans l'auto, nous la retrouvons dans tous les secteurs : la finance, la chimie, le commerce...

Mais certains parlent de bulle...

L'IA est en marche. Mais on peut s'interroger sur la vitesse d'adoption. On investit énormément aujourd'hui dans des centres de recherche pour développer l'IA et dans des data centers. Cela mobilise des capitaux et il se peut que le cycle de financement aille plus vite que l'évolution de la demande. Si la consommation n'est pas aussi élevée qu'attendu, il se peut qu'on ait investi trop dans du matériel qui sera dépassé technologiquement le jour où la demande sera au rendez-vous. C'est pourquoi, chez SAP, nous n'investissons pas dans cette infrastructure mais sur le déploiement de l'IA chez nos clients.

Les questions de souveraineté sont-elles légitimes ?

Oui, elles le sont, mais il ne faut pas aborder ce problème d'une façon quasi religieuse ou

dogmatique. Il faut déjà se dire que la question de la souveraineté ne se pose pas de la même manière dans tous les domaines. Pour des secteurs critiques comme la défense ou la finance, la souveraineté est clé. Quand on utilise des programmes pour gérer les notes des écoliers, c'est peut-être moins sensible.

Il faut aussi s'interroger sur les éléments dans la chaîne de l'infrastructure ou du logiciel qui doivent être souverains. On ne va pas réinventer tous les composants ou tous les logiciels en Europe. On ne va pas se dire que l'on doit stocker toutes ses données sur un cloud souverain. Mais pour certaines missions ou données critiques, il faut se poser la question en amont. On le voit aujourd'hui avec un monde qui se fragmente en raison des tensions géopolitiques, les entreprises doivent se donner les moyens de pouvoir poursuivre leur activité partout dans le monde. Il est également important de rappeler que si l'Europe souhaite renforcer sa souveraineté, elle doit se doter des ressources nécessaires. Nos marchés, nos réglementations, les commandes publiques... Tout cela reste trop fragmenté au sein de l'Union européenne et freine la construction de grandes entreprises technologiques. Quand on doit refaire les choses plus de vingt fois, une fois dans chaque pays, pour déployer un service partout en Europe, cela nous ralentit forcément.

Si nous voulons que nos entreprises soient fortes sur la scène mondiale, il faut qu'elles commencent par pouvoir être fortes chez elles, sur un vaste marché intérieur européen. Nous avons besoin d'une Europe plus forte. D'une Europe plus unie. D'une Europe qui soit un leader de l'innovation, pas de la régulation.

Pourra-t-on faire émerger plus de champions européens dans la tech ?

Quand je rencontre des investisseurs américains, je vois qu'ils sont demandeurs et à la recherche d'opportunités de placements hors des États-Unis. Ils voient que nous avons des talents et de l'expertise. Mais ils voient aussi que nous avons bien plus de réglementations et de rigidité sur le marché du travail. Dans la technologie, ce sont les plus rapides et les plus innovants qui gagnent, mais pour cela, il faut être agile et flexible. Ce sont aussi ceux qui voient grand et qui

sont prêts à prendre des risques. Il faut être ambitieux. Si vous prenez peu de risques, vous ne gagnerez pas beaucoup, même si vous réussissez.

Doit-on essayer d'être plus indépendants technologiquement ?

Doit-on utiliser de l'argent public pour essayer de revenir dans toutes les courses ? Faut-il essayer de faire naître le prochain Nvidia européen ou un géant du cloud en utilisant l'argent des contribuables ? Je ne suis pas certain que cela soit la bonne approche.

Ce que nous devons faire, c'est regarder là où nous sommes forts. Dans l'automobile, l'aéronautique, la chimie, l'énergie... Dans ces domaines, nous avons à la fois de grandes entreprises et des clients. Ce qu'il faut faire, c'est donner à ces industries les moyens de rester compétitifs en valorisant leurs données grâce à l'IA et de nouveaux services. Il faut les aider à adopter les nouvelles technologies.

Mais on ne peut pas demander aux États ou à l'Europe de choisir les bonnes technologies ou les bonnes entreprises technologiques. On peut en revanche les inciter à favoriser l'adoption de l'innovation par les grands clients. C'est ça qui peut faire naître en Europe des champions qui grandiront en même temps que leur marché.

Peut-on rester optimiste ?

Oui, car l'histoire de SAP prouve que cela est possible. Mais il faut aussi retenir la leçon de nos fondateurs. S'ils ont réussi à se lancer il y a un peu plus de cinquante ans, c'est déjà parce qu'ils ont eu le courage de prendre des risques. Ils ont quitté le confort d'un emploi.

Ensuite, il faut trouver des banques ou des fonds pour financer ceux qui prennent des risques. Mais pour durer, il faut sans arrêt conserver cet appétit pour la prise de risques. Continuer à faire la même chose, se satisfaire du statu quo, cela peut paraître plus confortable, mais c'est dangereux car, surtout dans un secteur technologique, on finit par se faire dépasser.

Mais pour un dirigeant, faire un pari est un défi. Il faut convaincre en interne comme en externe tout en ayant conscience que, dans un premier temps, la prise de risque ne payera pas forcément, que vous développerez une activité à faible marge et que vous risquez de perdre votre job si le retour sur investissement est trop lent. Les fondateurs m'ont prévenu et m'ont dit : « Christian, si vous êtes satisfait du statu quo, en particulier dans le domaine de la technologie, en trois ans, vous serez dépassés. »

Etre un PDG qui a fait toute sa carrière dans la même entreprise, n'est-ce pas de nature à vous rendre plus prudent ?

Le dirigeant doit avoir le courage de prendre des risques, mais il doit aussi embarquer les équipes en expliquant où l'on veut aller. Sinon, vous risquez de perdre des gens en route. Avoir grandi au sein d'une entreprise vous permet de mieux en comprendre la culture et les règles de gouvernance. Mais quand il faut prendre des décisions difficiles, vous vous retrouvez face à des gens que vous connaissez parfois depuis plus de vingt ans. Etre un outsider a parfois ses avantages.

Vous avez pris les commandes à moins de 40 ans. Faut-il faire davantage confiance aux jeunes ?

Il faut faire confiance aux talents et il faut se donner les moyens de les faire grandir. Pour certaines fonctions, comme un très bon développeur dans l'IA, il faut accepter aujourd'hui d'embaucher quelqu'un de très jeune que l'on payera très bien. Une entreprise, c'est un peu comme une équipe de football. On peut empiler des talents que l'on paye très cher, mais s'ils ne rament pas dans la même direction, vous n'avancerez pas très vite, ni très loin. Un PSG plein de stars mondiales s'est montré moins performant qu'une équipe plus jeune avec un bon entraîneur ! ■

son agenda

Christian Klein a pris les manettes de SAP en 2019, à 40 ans, succédant à l'Américain Bill McDermott. Entré chez le géant allemand du logiciel en 1999 en tant que stagiaire, il n'en est plus jamais parti. Depuis sa prise de fonction en tant que directeur général, SAP a continué d'opérer son virage

vers le cloud et a intégré, ces trois dernières années, de plus en plus d'IA dans les produits. Le groupe, qui équipe 80 % des grandes entreprises de la planète, est la deuxième société technologique d'Europe, avec une capitalisation boursière de plus de 230 milliards d'euros.

A man with curly hair and a beard is sitting on a light blue wall. He is wearing a brown leather jacket over a dark turtleneck sweater, dark trousers, and brown leather shoes. The text "Berluti Paris" is overlaid on the image.

Berluti

Paris

N°1 mondial du conseil en immobilier d'entreprise

CBRE

www.cbre.fr

<div> <div></div> <div>DOW JONES</div> <div>47.808,32 points</div> <div>-0,1558 %</div> </div>	<div> <div></div> <div>EURO/DOLLAR</div> <div>1,1655 \$</div> <div>-0,1585 %</div> </div>	<div> <div></div> <div>ONCE D'OR</div> <div>4.200,6 \$</div> <div>-0,2304 %</div> </div>	<div> <div></div> <div>PÉTROLE (BRENT)</div> <div>63,48 \$</div> <div>1,1633 %</div> </div>	<div> <div></div> <div>CAC 40</div> <div>8.122,03 points</div> <div>0,4279 %</div> </div>
--	---	--	---	---

DEVISES | EUR/GBP 0,8733 | EUR/JPY 180,59 | EUR/CHF 0,9352 | GBP/USD 1,3345 | USD/JPY 154,93 | USD/CHF 0,8024
TAUX | €STER 1,926 | EURIBOR 3 MOIS 2,029 | OAT 10 ANS 3,3865 | T-BONDS 10 ANS 4,0809

Les Echos

Entreprises&Marchés

Energie
 Déchets radioactifs :
 Cigéo franchit une
 étape cruciale // P.16-17



Bruxelles trouve un accord pour autoriser des « nouveaux OGM »

AGRICULTURE

Une nouvelle étape vient d'être franchie en vue de développer les plantes issues de nouvelles techniques génomiques (NGT) dans l'agriculture au sein de l'UE. Les députés européens et les Etats membres ont scellé un accord pour les autoriser dans la nuit de mercredi à jeudi.

Qualifiés de « nouveaux OGM » par leurs détracteurs, ces NGT permettent de modifier le génome d'une plante mais sans introduire d'ADN étranger, contrairement aux OGM de première génération. Les semences obtenues par NGT sont donc bien des organismes génétiquement modifiés mais ne sont pas « transgéniques ». Le débat sur ces biotechnologies est tendu en Europe. Cette modification génomique est aujourd'hui classée dans la catégorie des OGM, tous interdits à la culture, à l'exception du maïs Monsanto 810, cultivé sur de petites surfaces en Espagne et au Portugal.

Les gros syndicats agricoles soutiennent ces techniques pour développer des variétés plus résistantes aux aléas climatiques et moins gourmandes en engrais. La puissante organisation agricole Copa-Cogeca et les grands semenciers réclament au nom de la compétitivité européenne face aux Etats-Unis et à la Chine, qui autorisent les NGT, la simplification des règles

européennes. Le compromis assouplit les règles actuelles pour une partie des NGT, dits de catégorie I. Sous réserve d'un nombre limité de mutations, ils seront considérés comme équivalents aux variétés conventionnelles. Les NGT résistantes aux herbicides ou produisant des insecticides ne seront, eux, pas autorisés sur le marché, au nom de la durabilité. Et dans l'agriculture biologique, aucune NGT ne sera autorisée.

L'eurodéputée suédoise Jessica Polfjård (PPE, droite), rapporteure de ce texte, s'est réjouie d'une « avancée majeure ». « Cette technologie permettra de cultiver des plantes résistantes au changement climatique et d'obtenir des rendements plus élevés sur des surfaces plus réduites », a-t-elle assuré. Le centriste français Pascal Canfin a lui aussi salué une « excellente nouvelle », avec « davantage de solutions pour lutter contre les pénuries d'eau, la sécheresse, la hausse des températures ».

Les ONG vent debout

Des organisations environnementales et le secteur de l'agriculture biologique dénoncent, à l'inverse, une pente dangereuse, qui pourrait faire « courir des risques majeurs pour notre agriculture et notre alimentation », avance l'ONG Pollinis. Elles pointent notamment l'absence d'étiquetage dans les produits finaux, « une atteinte grave aux droits fonda-



Grands semenciers et syndicats agricoles soutiennent ces nouvelles techniques qui promettent des rendements plus élevés.

mentaux des consommateurs », estime Charlotte Labauge, de l'ONG Pollinis. Selon l'accord, la présence de NGT de catégorie I devra figurer sur les sacs de semences achetés par les agriculteurs, mais pas dans l'étiquetage du produit final.

Les débats se sont éternisés pendant plusieurs mois au sein de l'Union européenne sur cette question de la traçabilité ainsi que sur les brevets dont pourront bénéficier ces NGT. Des Etats redoutaient que

ces brevets viennent déstabiliser le secteur agricole. Des ONG mettent aussi en garde contre une concentration de brevets onéreux aux mains de multinationales, au détriment de petits agriculteurs.

Un parcours encore long

Au Parlement, le socialiste français Christophe Clergeau a critiqué le compromis scellé dans la nuit. « On joue aux apprentis sorciers, on enlève aux consommateurs leur liberté de

choix » et « on jette les agriculteurs dans les bras de grands groupes internationaux », a-t-il affirmé.

L'autorité européenne de sécurité alimentaire (EFSA) s'était montrée favorable à l'approche de Bruxelles visant à autoriser une partie des NGT. Plus prudente, l'agence sanitaire française, l'Anses, avait quant à elle préconisé dans un avis de 2024 une évaluation « au cas par cas » des « risques sanitaires et environnementaux » avant toute

mise sur le marché. Ce texte, ardemment soutenu par le Danemark, qui occupe la présidence tournante de l'UE, doit désormais être approuvé une dernière fois par les Etats membres et le Parlement européen pour entrer en vigueur.

S'il est validé, entre la phase de test des nouvelles variétés et leur commercialisation, il faudra plusieurs années avant que des aliments produits avec des NGT arrivent dans les assiettes des Européens. ■

Telecoms Les téléphones chinois montent en gamme en Europe // P.27

Banque Eric Vial succède à Dominique Lefebvre à la présidence du Crédit Agricole // P.32

LesEchos

SUR

inter

france

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

IA : l'Union européenne ouvre une enquête antitrust sur Meta

RESEAUX SOCIAUX

Nouvelle bataille juridique en vue pour Meta. Bruxelles a ouvert une enquête sur la manière dont le géant américain a intégré son système « Meta AI » à WhatsApp cette année. La Commission explique dans un communiqué qu'une nouvelle politique annoncée par Meta « pourrait empêcher les fournisseurs tiers d'intelligence artificielle de proposer leurs services via WhatsApp », ce qui, si ces soupçons étaient confirmés, constituerait un abus de position dominante. Meta avait déployé sa fonctionnalité d'IA sur WhatsApp en mars dans les pays européens. Ce service est conçu comme un assistant IA intégré à la fonction de chat de l'application, capable de suggérer du texte supplémentaire pour compléter les messages. Actuellement, explique Bruxelles, WhatsApp

permet aux entreprises d'échanger avec leurs clients via sa plateforme, et certaines le font en utilisant des services d'IA développés par des fournisseurs indépendants de Meta, sous la forme de robots conversationnels ou « chatbots » qui répondent par exemple aux questions des consommateurs. Mais, selon la Commission, de nouvelles règles annoncées par Meta pourraient priver d'accès ces fournisseurs tiers, au bénéfice de son propre service « Meta AI ».

Enquête en Italie

La vice-présidente de la Commission européenne chargée de la Concurrence, Teresa Ribera, a déclaré que l'Europe agissait « pour empêcher les acteurs numériques dominants d'abuser de leur pouvoir pour évincer les concurrents innovants » et devait « veiller à ce que les citoyens et les entreprises européens puissent pleinement bénéficier de cette

révolution technologique ». Meta va devoir proposer des solutions. Les amendes pour infraction aux règles antitrust de Bruxelles peuvent atteindre 10 % du chiffre d'affaires annuel mondial, même si ce niveau est rarement atteint.

Pour Meta et WhatsApp, « ces affirmations sont sans fondement », a réagi un porte-parole de l'application de messagerie. La multiplication des chatbots d'IA utilisant l'interface de programmation (API) de WhatsApp destinée aux entreprises « met nos systèmes à rude épreuve, alors qu'ils n'ont pas été conçus pour supporter une telle charge », d'où les changements annoncés, a-t-il indiqué.

En outre, « le secteur de l'IA est extrêmement concurrentiel et les utilisateurs ont accès aux services de leur choix de multiples façons, notamment via les boutiques d'applications, les moteurs de recherche [...] et les systèmes d'exploitation », a ajouté ce porte-parole. ■

en marge

France Télévisions met en pause ses polars régionaux

Et si les « Meurtres à... » étaient victimes de l'austérité budgétaire ? Selon nos informations, les principaux syndicats de producteurs et les sociétés actives sur ces séries ont appris que France Télévisions a décidé d'appuyer sur le bouton « pause » pour de nombreux projets de fiction. Les commandes et les tournages des polars régionaux de France 3 seront gelés. Depuis l'été, le gouvernement table sur des coupes de l'ordre de 60 millions d'euros, mais France TV militerait pour limiter la baisse à 20 millions d'euros. Sachant que le groupe audiovisuel public finance une série sur trois en France, aller au-delà de ce niveau serait un choc pour tout l'écosystème. « Ça affaiblirait l'attractivité de l'offre du service public avec aussi une énorme destruction d'emploi pour les comédiens, techniciens, scénaristes », s'étouffe un producteur. Mais tant que les arbitrages politiques ne sont pas faits, France TV doit se préparer au pire. Tous ces tournages y compris ceux des « Meurtres à... » pourraient être dégelés en cas de décision politique plus favorable. La décision de suspendre les « Meurtres à... » a un impact très diffus car le producteur change généralement en fonction de la ville où est tourné chacun de ces polars qui durent une heure et demie, et qui restent d'énormes machines à audience même si leur public est plutôt âgé. En septembre, par exemple, « Meurtre à Douai » avec Sonia Rolland avait permis à France 3 d'être leader en audience avec 4 millions de téléspectateurs. — **Fabio Benedetti Valentini**

Déchets radioactifs : Cigéo franchit une

ÉNERGIE

Le site où doivent être enfouis, à partir de 2050, les déchets nucléaires français les plus dangereux répond en l'état aux attentes de sûreté, estime l'Autorité de sûreté nucléaire et de radioprotection (ASNR).

Amélie Laurin

Le projet Cigéo franchit une nouvelle étape clé. Jeudi, l'Autorité de sûreté nucléaire et de radioprotection (ASNR) a rendu son avis technique de synthèse, dans lequel elle estime que le site de Bure (Meuse), censé accueillir à partir de 2050 les déchets nucléaires français les plus dangereux, répond en l'état aux attentes de sûreté.

Cette infrastructure hors norme et quasi inédite dans le monde doit accueillir à 500 mètres sous terre des déchets de centrales nucléaires qui resteront hautement radioactifs pendant plusieurs centaines de milliers d'années. Au total, 83.000 mètres cubes de matière dont la moitié a déjà été produite par les réacteurs d'EDF, par le Commissariat à l'énergie atomique (CEA) et par Orano, sont destinés à être placés dans des alvéoles hautement sécurisées.

Ce volume représente seulement 2 à 3 % des déchets nucléaires français, mais ce sont les plus nocifs. Les 250 kilomètres de tunnels de stockage devront accueillir les résidus dits de haute activité et de moyenne activité à vie longue. Ils sont actuellement entreposés en surface, principalement à l'usine de retraitement du combustible nucléaire de La Hague (Manche) et dans les installations du CEA.

Évaluation « satisfaisante »
« Sur de nombreux points », l'évaluation préliminaire de sûreté de Cigéo, présentée par l'Agence nationale pour la gestion des déchets radioactifs (Andra) dans son dossier de demande, « est satisfaisante », a souligné jeudi Pierre Bois, directeur général adjoint de l'ASNR, devant l'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques.

« A ce stade », le système de stockage retenu « présente une bonne capacité de confinement après sa fermeture et est robuste vis-à-vis des événements perturbateurs identifiés et des incertitudes identifiées », a précisé Olivier Dubois, commissaire à

l'ASNR. Trente ans après les débuts du projet Cigéo, « c'est une étape cruciale franchie avec succès », s'est félicitée Lydie Evrard, la directrice générale de l'Andra, lors d'une conférence de presse. Pour autant, l'avis de l'ASNR n'est « ni une décision, ni un feu vert », a rappelé Pierre Bois.

Le document synthétise trois avis intermédiaires rendus en 2024 et 2025 et tient compte des remarques et demandes formulées lors de la consultation publique locale, qui s'achève le 6 décembre. Si ce télescopage des calendriers suscite des critiques localement, « le projet d'avis a été modifié » à la suite des remontées du terrain, affirme Pierre Bois. Ce travail marque l'aboutissement de l'instruction technique du dossier d'autorisation du projet, déposé début 2023. Un pavé de 10.000 pages qui a mobilisé une centaine de salariés de l'Andra durant les trente mois d'instruction.

En parallèle, le projet Cigéo a été passé au crible par la Commission nationale d'évaluation des recherches et études relatives à la gestion des matières et des déchets radioactifs (CNE2), qui a également rendu ses conclusions jeudi.

D'ici à la fin de l'année, le gouvernement Lecornu doit publier une mise à jour du coût cible de Cigéo.

De son côté, le gouvernement doit publier une mise à jour du coût cible de Cigéo. Ce sera fait au premier semestre 2026, indique Bercy. Avant l'été, l'Andra l'a estimé entre 26,1 et 37,5 milliards d'euros (en euros de 2012), une fourchette large qui dépend notamment de la fiscalité appliquée. Une fois le dossier mis à jour, en incluant des réponses de l'Andra aux questions de l'ASNR et l'avis, à venir, de l'Autorité environnementale, il passera au stade de l'enquête publique, prévue au second semestre 2026. Suivra ensuite la décision d'autorisation de création, dernière étape avant le lancement du chantier. Elle reviendra au gouvernement en place, qui devra se prononcer fin 2027 ou au plus tard en janvier 2028.

L'ASNR a toutefois soulevé quelques points de vigilance, qui appellent des réponses de l'Andra. Par exemple sur la performance des ouvrages de scellement destinés à boucher les galeries souterraines, sur la vitesse de corrosion des conteneurs métalliques contenant les déchets de haute activité ou encore sur la maîtrise du risque d'explosion dans les alvéoles.

L'Autorité de sûreté reste également vigilante sur la maîtrise du risque d'incendie des colis de déchets bitumés, ces boues radioactives conditionnées dans du bitume depuis des dizaines d'années, et qui présentent un risque d'échauffement. « On a renforcé la conception [...] mais le risque d'emballement est toujours questionné, même s'il est très peu probable », explique Marine Levieux, chef de projet à l'Andra. L'ASNR nous demande de postuler un emballement et de continuer les études sur le sujet. »

Points de vigilance

Les garanties de sûreté sur ce sujet devront être apportées dix ans après le décret autorisant la création de Cigéo, soit « aux alentours de 2038 ». Les premiers colis bitumés ne devraient pas descendre sous terre avant 2055-2060, après la phase d'exploitation pilote. Sachant que le calendrier, qui a déjà pris du retard, est encore incertain.

Les terrassements devraient en théorie commencer en 2028 et le creusement de galeries en 2035. Le chantier devrait employer 1.800 personnes, puis la phase d'exploitation environ 800, jusqu'à la fermeture des galeries aux environs de 2170.

Pour le moment, 370 personnes sont mobilisées sur le site, où l'Andra dispose déjà d'un laboratoire souterrain. Une enceinte sous haute surveillance de la gendarmerie, en raison de tensions répétées avec des militants écologistes et des opposants locaux au stockage profond des déchets radioactifs. ■



Dans la Meuse et la Haute-Marne, le « ni oui ni non »

Sollicités pour rendre leur avis sur la demande d'autorisation de création du centre français d'enfouissement de déchets radioactifs, le Comité local d'information et de suivi de Bure et les trois quarts des élus du territoire interrogés ont refusé de se prononcer.

Pascale Braun
- Correspondante à Metz

Qui ne dit mot ne consent pas toujours. Le 2 décembre, l'assemblée générale du Comité local d'information et de suivi (Clis) de Bure a refusé de rendre son avis sur la demande d'autorisation de création (DAC) de Cigéo.

Cet organe consultatif, qui regroupe 91 membres émanant essentiellement des départements de la Meuse et de la Haute-Marne,

s'estime plutôt satisfait de la qualité des échanges entretenus avec les experts de l'INRS, devenue l'ASNR, depuis l'ouverture de la DAC janvier 2023. Mais ils ne partagent pas les conclusions que l'ASNR a officialisées le 4 décembre devant l'Office parlementaire d'évaluation des choix techniques et scientifiques.

« Dans son projet d'avis, l'ASNR formule elle-même des réserves dont le nombre interroge. L'Agence nationale pour la gestion des déchets radioactifs (Andra) promet d'apporter des réponses à diverses échéances, mais il demeure de grandes zones de flou sur des questions qui ne sont pas anodines », pointe Benoît Jacquet, secrétaire général du Clis.

Sur le premier volet de la DAC, consacré aux données de base du projet, le flou subsiste sur l'inventaire des déchets à enfouir, les techniques de creusement envisagées ou encore la résistance à long

terme des chemisages en acier dans lesquels seront confinés les déchets de haute activité et à vie longue (HAVL) à 500 mètres de profondeur. Dans sa phase d'exploitation, envisagée à l'horizon 2050 pour une durée d'un siècle, le risque d'incendie ou d'explosion des colis radioactifs ne semble pas maîtrisé, tout particulièrement pour les colis les plus anciens conditionnés dans du bitume. A l'issue de l'exploitation, des fuites chimiques ne sont pas à exclure.

Insondables mystères

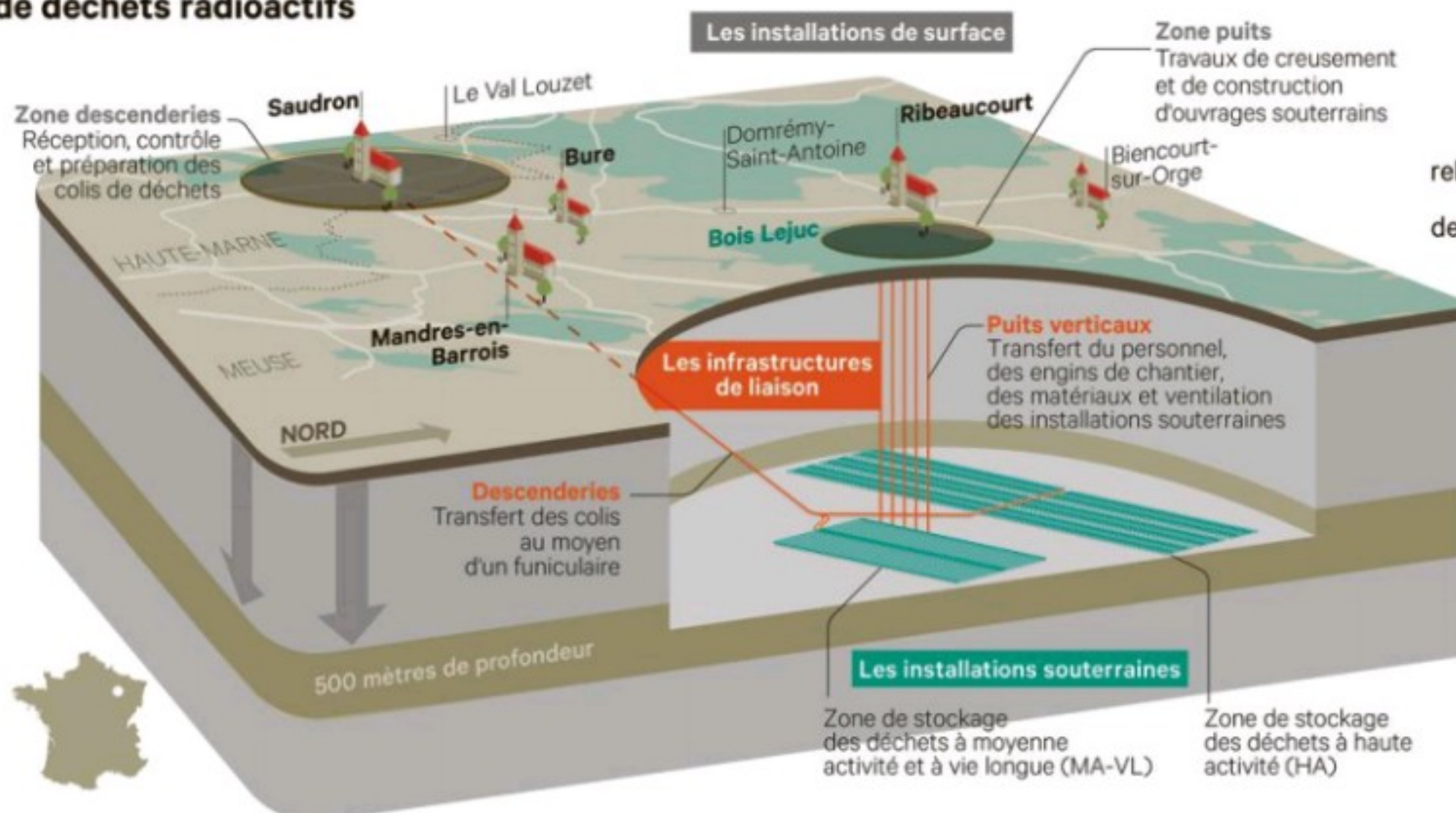
Les siècles et millénaires suivants comportent d'insondables mystères géologiques et climatiques. Selon l'ASNR, l'Andra a réuni « au stade de la DAC » les éléments de connaissance suffisants pour évaluer la sûreté de Cigéo, mais l'avis admet que l'agence devra « poursuivre ses efforts pour intégrer les situations d'évolution climatique

perturbée dans les scénarios d'évolution géoprospective du site ».

Les maires des communes limitrophes de Cigéo auront eu deux mois pour s'exprimer sur ces questionnements. Dans un courrier adressé le 6 octobre, le préfet de la Meuse, coordinateur du projet Cigéo, a sollicité 74 collectivités, dont 56 communes.

Basé sur une copieuse synthèse de 22 pages, l'avis, non obligatoire, s'arrête au 5 décembre. Le délai sollicité par le Clis a été rejeté et ce 4 décembre, seule une trentaine de délibérations avait été remises. Les associations d'opposants dénoncent un emballement, possiblement dicté par le calendrier des élections municipales au printemps prochain. « L'Andra connaît bien la typologie des représentants du territoire et préfère sans doute recueillir l'avis d'élus qu'elle connaît plutôt que de devoir composer avec de nouvelles équipes. Le refus d'un

Le projet de centre de stockage profond de déchets radioactifs



Les grandes dates du chantier

1991

Loi Bataille relative aux recherches sur la gestion des déchets radioactifs

Choix du site de Bure (Meuse)

1998



Vue du site d'enfouissement

étape cruciale

Les clés d'un dossier complexe



Des ouvriers marchent dans un couloir à 490 mètres de profondeur dans le laboratoire souterrain du site d'enfouissement de déchets nucléaires Cigéo.
Photo Jean-Christophe Verhaegen/AFP

Avec le nouvel avis de l'autorité de sûreté nucléaire rendu jeudi, le projet Cigéo, qui doit permettre de stocker les déchets les plus radioactifs à 500 mètres de profondeur, franchit une nouvelle étape. Retour en quatre questions sur ce projet hors norme.

Alexandre Roussel

Jeudi, le projet Cigéo, qui vise à enfouir sous terre des déchets hautement radioactifs sur le site de Bure (Meuse) à partir de 2050, a franchi une nouvelle étape avec l'avis technique favorable rendu par l'Autorité de sûreté nucléaire et de radioprotection (ASN).

● QUELS GENRES DE DÉCHETS SONT CONCERNÉS ?

Lancé en 1991, le projet Cigéo, dont le coût atteindra plusieurs dizaines de milliards d'euros, se prépare à accueillir 83.000 m³ de déchets : 10.000 m³ de déchets hautement radioactifs, dits de « haute activité », et 73.000 m³ de déchets de moyenne activité à vie longue. Sur ce total, 18 % seront des déchets bitumés, des boues radioactives conditionnées dans du bitume, hautement inflammable. Si tous ces déchets représentent environ 3 % de la totalité des déchets produits en France, ils forment plus de 99 % de la radioactivité totale. Leur durée de vie avoisine les 100.000 ans. Ces estima-

tions sont fondées sur une prolongation de dix ans de la durée de vie des centrales nucléaires françaises et prennent en compte l'EPR de Flamanville et le futur réacteur expérimental ITER. Aujourd'hui, les déchets existants sont principalement stockés sur le site d'Orano à La Hague.

● COMMENT SERONT TRAITÉS CES DÉCHETS ?

Les déchets seront vitrifiés, afin d'enfermer la matière radioactive dans du verre, puis insérés dans des gros cylindres métalliques à La Hague. Ils devront passer 40 à 50 ans afin de refroidir suffisamment pour être entreposés en sous-sol.

Ils seront ensuite transportés en train jusqu'à Bure, où ils passeront par une « descenderie », un tunnel avec une pente de 12 % et long de 5 kilomètres. Celui-ci les mènera à 490 mètres sous terre. Là, chaque « colis », de 500 à 600 kg pièce, sera entreposé dans des tunnels.

Jeudi, l'ASN a encore émis quelques doutes concernant les déchets bitumés. Ces boues radioactives sont en effet particulièrement inflammables. Elle a demandé à l'Agence nationale pour la gestion des déchets

radioactifs (Andra) d'apporter plus de précisions sur la façon dont elle compte limiter les risques d'incendie.

● POURQUOI L'ENFOUISSEMENT EST LA SOLUTION RETENUE ?

Pour les déchets à activité radioactive faible ou modérée, le stockage en surface reste la solution privilégiée. Dans cette catégorie, on retrouve des installations de centrales nucléaires démantelées ou encore des objets qui ont été utilisés en milieu radioactif (gants, combinaisons, outils, etc.). La plupart de ces déchets finissent généralement dans l'un des deux grands sites de stockage de l'Andra, dans la Manche et dans l'Aube.

Mais pour les déchets lourds, à la durée de radioactivité multi-millénaire, il y a peu d'alternatives. « Le stockage géologique profond est reconnu au niveau international comme la solution de référence pour la gestion à long terme des déchets de haute activité », a déclaré jeudi Olivier Dubois, commissaire à l'ASN.

La méthode est également recommandée à l'échelle de l'Union européenne. « Il est communément admis que sur le plan technique, le stockage en couche géologique profonde constitue, actuellement, la solution la plus sûre et la plus durable en tant qu'étape finale de la gestion des déchets de haute activité et du combustible usé considéré comme déchet », expliquait ainsi une directive en 2011.

● COMMENT D'AUTRES PAYS GÈRENT LEURS DÉCHETS ?

Le pays le plus avancé concernant l'enfouissement des déchets nucléaires est sans conteste la Finlande. Creusé à 400 mètres sous terre, le projet Onkalo (« cavité » en finnois) devrait entrer en activité dans les mois à venir. Il a été conçu pour stocker plus de 6.500 tonnes de déchets nucléaires. Soit suffisamment pour les cinq réacteurs en activité dans le pays (bien loin des 57 réacteurs français).

Son voisin suédois est également à la pointe. Début 2025, les travaux de leur site d'enfouissement ont commencé à proximité de la centrale nucléaire de Forsmark. Ce futur dépôt devrait compter 60 kilomètres de tunnels et s'étendre sur 24 hectares, en partie sous la mer Baltique. Le site pourra accueillir 12.000 tonnes de combustibles usés, répartis dans 6.000 conteneurs de cuivre. Le stockage devrait commencer en 2035.

Ces deux projets ont été suivis de très près par les autorités françaises dans le cadre du projet Cigéo. Mais le site de Bure présente une différence majeure : la couche argileuse où les déchets seront stockés est réputée imperméable, alors que les techniciens finlandais et suédois doivent composer avec une roche granitique, plus stable mais sujette aux infiltrations d'eau. Par ailleurs, le Canada, la Suisse, l'Allemagne, le Japon ou encore la Chine ont également des projets de stockage géologique, à des stades variés. ■

des élus

nouveau délai a heurté les élus qui avaient fait l'effort de se plonger dans un document dont la complexité échappe à leurs compétences », pointe Corinne François, porte-parole du collectif Bure stop. De fait, la synthèse de la DAC est clairement inaccessible au profane, qui devra se référer aux... 10.000 pages de la DAC pour espérer y voir plus clair.

Vives inquiétudes

« Nous n'avons pas les capacités intellectuelles de nous prononcer. Nous nous sommes donc abstenus, mais nos inquiétudes restent vives, notamment à propos de l'adduction en eau. Cigéo sera approvisionné par une conduite unique et nous craignons de voir le prix de l'eau augmenter, ou même d'en manquer », témoigne Armin Kennel, maire de Chassev-Beaupré (95 habitants dans la Meuse). A Couvrepais (80 habitants), le conseil municipal a émis un avis défavorable longuement

étayé. « C'est la première fois qu'on nous demande clairement notre avis. Il n'est plus temps de louver », estime le maire Sébastien Legrand. Les sept élus ont dénoncé le risque intrinsèque de l'enfouissement et l'impossibilité d'en anticiper les aléas à si long terme, mais aussi la menace de bétonisation d'espaces agricoles.

La communauté de communes Portes de Meuse, dont Couvrepais fait partie, a exprimé un avis réservé. Sur 45 votants, 5 voix se sont exprimées pour et 5 voix contre. La première inquiétude porte sur la fiscalité. Certains élus demandent des assurances sur la manne du nucléaire, voire une révision à la hausse. Depuis vingt-cinq ans, les groupements d'intérêt public de Meuse et de Haute-Marne déversent 30 millions d'euros par an sur ces deux territoires ruraux. Si le projet n'aboutissait pas, ce serait un manque à gagner considérable. ■

Bonne dose nucléaire

Même si certains en doutent, le pragmatisme oblige à reconnaître que dans le monde en général, et en France en particulier, l'énergie nucléaire est un mal nécessaire. Croire que nous allons pouvoir à court ou même moyen terme basculer dans un monde énergétique parfait, qui ne fonctionnerait qu'à base d'hydraulique, de solaire et d'éolien, est une dangereuse illusion. Si nous voulons décarboner notre mix énergétique et réduire notre consommation de charbon, de pétrole et de gaz, nous aurons besoin d'une bonne dose d'uranium. Mais ce n'est pas parce que nous n'avons pas d'autre choix que de continuer d'investir dans la filière atomique qu'il faudrait accepter que notre

redémarrage nucléaire se fasse dans n'importe quelles conditions. Pour que cette renaissance nucléaire soit acceptable par le plus grand nombre, il faut faire la pédagogie de l'atome mais aussi répondre aux critiques légitimes qui peuvent naître. Pour que les nouvelles centrales ne soient pas rejetées, il faut déjà qu'EDF prouve enfin qu'il est capable de renouveler notre parc en respectant à la fois des délais et des coûts. Tant que les calendriers s'allongent et que la facture explose, notre maître d'œuvre ne cessera d'alimenter en arguments valables ses opposants. Il faut ensuite que l'Autorité de sûreté nucléaire arrive à convaincre l'opinion que toutes les mesures de sécurité ont été prises. Faire croire que le risque zéro existe

LE FAIT DU JOUR ÉCONOMIQUE de David Barroux



est un leurre, mais on ne peut transiger avec les questions de sûreté. Il faut enfin que les Français reconnaissent que le nucléaire, comme toutes les sources d'énergie, génère des externalités négatives. L'avenir du site d'enfouissement de Cigéo est à cet égard symbolique. Comme sur désormais trop de sujets, nos débats ne sont pas des échanges objectifs mais des bras de fer idéologiques. Personne ne prétend que les déchets nucléaires, ayant

vocation à être enfouis pour des centaines de milliers d'années, sont inoffensifs et on peut comprendre que les habitants de la Meuse ne soient pas particulièrement heureux de voir cette foudre nucléaire frapper chez eux. Mais l'honnêteté intellectuelle oblige à reconnaître que ce projet lancé depuis 1991 se déroule dans un cadre sérieux et relativement transparent. Il convient aussi de préciser que notre parc nucléaire produit chaque année une quantité relativement limitée de déchets radioactifs (« de quoi remplir un gymnase », a-t-on l'habitude de dire chez EDF). Et il vaut mieux que ces déchets soient entreposés 500 mètres sous terre tout en restant accessibles plutôt que d'être plongés dans des piscines. ■



Forage des tunnels (laboratoire)



Alvéoles au sein du laboratoire



Tunnels du site de Bure

2006

Loi déchets sur le stockage réversible profond

2012

Présentation des esquisses du projet de stockage, baptisé Cigéo

2018

Avis positif de l'ASN (Autorité de sûreté nucléaire) sur le dossier d'options de sûreté

2023

Dépôt de la demande de création par l'Andra (Agence nationale pour la gestion des déchets radioactifs)

2028

Premiers travaux et phase industrielle pilote, sous réserve d'autorisation

2050

Horizon 2050 : autorisation de mise en service

2170

Fin du stockage et fermeture des galeries

Le torchon brûle entre Volvo Group et Renault autour du « Tesla des utilitaires »

AUTOMOBILE

Les deux groupes, associés depuis 18 mois dans la coentreprise Flexis avec CMA CGM pour lancer une nouvelle génération de véhicules électriques, ne s'entendent plus.

Un divorce n'est pas à exclure.

Lionel Steinmann

Décidément, Renault du mal à s'entendre avec les Suédois. Il y a une trentaine d'années, le constructeur français avait annoncé en grande pompe un projet de fusion avec Volvo, avant que le fiancé nordique ne se dérobe à la dernière minute. Aujourd'hui, selon nos informations, c'est le partenariat signé dans les utilitaires avec le fabricant de camions Volvo Group qui prend l'eau.

Les deux entreprises ont dévoilé en octobre 2023 qu'elles s'associaient pour lancer « une toute nouvelle génération de fourgons électriques », susceptibles de révolutionner la livraison urbaine. « C'est

peut-être le Tesla des utilitaires », avait lancé le patron de Renault Luca de Meo, lors de la formalisation de l'accord en avril 2024. Les deux alliés ont monté une société commune, baptisée Flexis, dans laquelle ils ont chacun investi 300 millions d'euros pour détenir 45 % des parts. Le géant de la logistique CMA CGM s'est joint à l'aventure en apportant 120 millions d'euros à Flexis contre 10 % du capital.

Associés à parts égales En apparence, le plan de marche se déroule sans encombre. L'Estafette, la Goélette et le Trafic, les trois utilitaires que prépare Flexis, ont été dévoilés en janvier dernier, et le lancement de la fabrication sur les chaînes de montage est toujours prévu pour 2026. De nouveaux partenariats pour enrichir l'offre de services ont été annoncés fin novembre.

Mais dans les coulisses, les deux actionnaires principaux ne s'entendent plus. La divergence porterait sur les perspectives d'activité et le rythme du développement, selon une source. Le sujet serait devenu un point de blocage, au point que le mandataire judiciaire Marc Sénéchal a été désigné il y a un mois, rapporte un des acteurs, pour jouer les conciliateurs et trouver une issue.

A ce stade, tous les scénarios sont sur la table. Celui d'un accord pour



L'Estafette, la Goélette et le Trafic, les trois utilitaires que prépare Flexis, la société commune, ont été dévoilés en janvier dernier.

redémarrer ensemble sur de nouvelles bases reste possible, même s'il est de moins en moins probable. Au vu de l'importance pour Renault du marché des utilitaires, la piste d'un rachat par le français des 45 % de Volvo Group semble la plus crédible. L'inverse n'est théoriquement pas à exclure.

Contacté par « Les Echos », Renault se contente d'indiquer qu'il

« travaille avec les autres actionnaires à l'adaptation du business plan à l'évolution du marché ». CMA CGM, en retrait dans la querelle, serait néanmoins très assidu aux réunions.

« Il n'y a pas de sujet sur la viabilité de Flexis qui se développe comme prévu, ni sur la santé financière de ses actionnaires, analyse une source au fait du dossier. La jeune pousse n'est

pas en danger, mais elle a besoin d'actionnaires qui poussent dans le même sens. »

Ces turbulences sont une mauvaise nouvelle pour Renault. Pour sa trésorerie tout d'abord : si Volvo Group accepte de vendre sa participation, il en demandera plus que les 300 millions initiaux. Le constructeur français devra ensuite supporter seul la quasi-totalité des investis-

sements qui restent à faire, à moins qu'il ne dégage un nouveau partenaire. Cette querelle vient également ternir le discours de Renault sur les partenariats. Pendant ses années à la tête du groupe, Luca de Meo a fait de ces alliances ponctuelles le levier principal pour pallier le manque de taille critique. Cette stratégie, voit-on aujourd'hui, n'est pas sans risque. ■

POUR L'ÉCO

À RETROUVER LUNDI AVEC LES ECHOS



Comprendre l'économie n'a jamais été aussi simple

POUR L'ÉCO

COMPRENDRE L'ÉCONOMIE N'A JAMAIS ÉTÉ AUSSI SIMPLE

Shein, les mini-prix qui tuent le petit commerce
La marque chinoise s'est installée au BHV

Sommes-nous trop assurés pour être responsables ?
L'été moral déforme les calculs économiques

Le monde se décarbone lentement, mais...
Les énergies vertes sont de plus en plus rentables

« J'ai raté le barreau, qu'est-ce que je vais devenir ? »
On peut très bien faire du droit sans être avocat(e)

Vas-y, fais le budget !

Votre magazine dédié à l'économie pour les lycéens, les étudiants et tous les curieux

Paris tait ses dissensions pour s'afficher unie à Bruxelles sur le made in Europe

Lors d'une réunion mardi à Bercy, le gouvernement a dégagé une majorité d'acteurs automobiles en faveur de sa version du « contenu local » visant à lutter contre les délocalisations en forçant les constructeurs à se fournir en Europe.

Guillaume Guichard et L. S.

Afficher l'unité, quitte à faire taire les récalcitrants. Les dissensions de ces dernières semaines dans le camp automobile français sur le dossier du made in Europe ont été mises sous l'éteignoir mardi, lors d'une réunion convoquée par les ministres de la Transition écologique, Monique Barbot, et le ministre délégué à l'Industrie, Sébastien Martin, à laquelle étaient convoqués le ban et l'arrière-ban de l'auto. Scénographie, coups bas et traquenard... tout a été fait mardi lors de cette réunion au sommet pour dégager une majorité en faveur de mesures soutenant le « contenu local » pour pouvoir pousser le dossier avec plus de force à Bruxelles. Il faut aller vite : la Commission européenne devait faire théoriquement ses propositions sur le sujet le 10 décembre.

Le « contenu local », c'est une série de mesures à définir pour encourager très fortement, et non contraindre, les constructeurs à faire appel en très large majorité à des sous-traitants européens afin de stopper les délocalisations.

Une position commune Pour l'exécutif, il s'agissait d'affirmer une position commune française, afin de faire écho à celle que l'Allemagne avait su dégager il y a quelques jours. Une mission compliquée : derrière un soutien affiché au principe, les constructeurs prônent une vision très souple du contenu local, ce qui fait grincer des dents les équipementiers et énerve

l'Etat, qui s'est décidé à soutenir ces derniers.

Les équipementiers défendent au contraire un pourcentage de 75 % voire 80 % selon le périmètre, calculé pour chaque véhicule. En dessous de ces seuils, c'est la délocalisation assurée, expliquent-ils, étude d'universitaire à l'appui. En effet, le contenu made in Europe s'inscrit pour les modèles actuels dans ces environs-là.

Le groupe au losange veut que la valeur ajoutée produite en Europe soit fixée à 60 %, en moyenne, sur l'ensemble d'une gamme automobile. De quoi vider le grand principe, sur lequel tout le monde dit être d'accord, de toute substance.

Derrière un soutien affiché au principe, les constructeurs prônent une vision très souple du contenu local, ce qui fait grincer des dents les équipementiers.

Autour de la table à Bercy, une vingtaine d'acteurs étaient représentés : les constructeurs et les équipementiers, bien sûr, mais aussi les décolleteurs de la vallée de l'Arve, ou encore Orano pour les matériaux critiques. Une vision large de la filière, qui a opportunément souligné que l'approche des constructeurs était très minoritaire.

La mise en scène était soignée. Les grands équipementiers, qui poussent très fort en faveur du contenu local, ont ouvert les prises de parole. Ils ont affirmé qu'ils étaient tout à fait capables de tracer l'origine d'une pièce, désamorçant par avance les réserves de Renault et Stellantis sur ce point. Le patron de Valeo, Christophe Périolat, a indiqué que pour lui, le contenu local relevait d'une décision politique. Le président de Forvia, Michel de

Rosen, s'est tourné vers les ministres en louant une position gouvernementale « très intelligente ».

Les deux constructeurs, qui s'exprimaient ensuite, ont préféré s'appesantir sur les points de convergence. Le moment s'est révélé particulièrement désagréable pour la délégation de Renault. « Tout le monde avait en tête leur proposition, décrypte une source. Renault s'est fait contredire les yeux dans les yeux, par l'intégralité de la filière. Et derrière les mots très polis et feutrés, c'était assez violent. »

Stellantis a rappelé son soutien à une ambition élevée de contenu local, rapporte une source présente à la réunion. L'équivalent d'un tacle au genou à son concurrent direct. Le président de la Plateforme automobile, Luc Chatel, a conclu le tour de table en constatant « l'unanimité de la filière en faveur d'un contenu local ambitieux ».

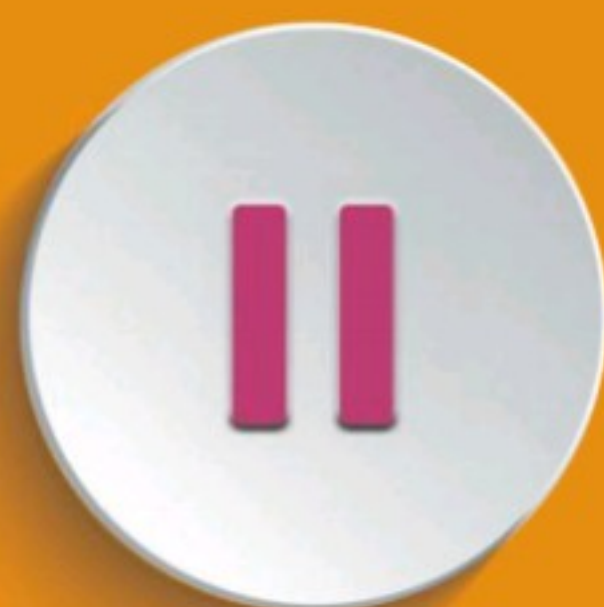
« Une priorité de l'Etat » Dans ce dossier, Renault irrite le gouvernement, bien plus que Stellantis, qui se montre moins turbulent. L'exécutif se dit « en discussion rapprochée » avec le constructeur dont l'Etat détient 15 %. Le message : en substance, l'implication de Renault en faveur d'un tissu industriel local européen pour que le constructeur se montre résilient et qu'il crée de la valeur en Europe « est une priorité de l'Etat ».

Le lendemain de la réunion, mercredi en fin de journée, le gouvernement a donc pu écrire que « la France demande une préférence européenne assumée dans le cadre de la révision du règlement européen sur les émissions de CO₂ de véhicules ». Et le gouvernement de préciser que « l'ambition industrielle européenne sur le véhicule électrique ne peut être inférieure à la situation actuelle sur le véhicule thermique, aujourd'hui estimée à près de 75 % [de contenu local] sans risquer de réduire significativement les emplois industriels en Europe et perdre l'adhésion de nos concitoyens. » ■



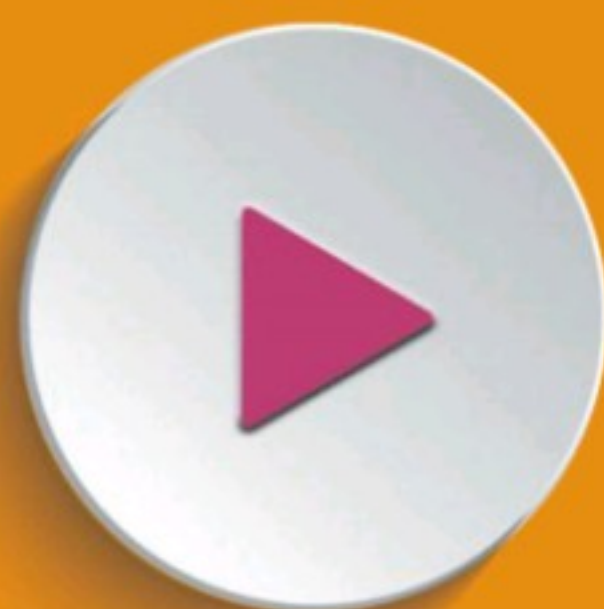
**l'Assurance
Maladie**

Agir ensemble, protéger chacun



L'arrêt de travail. Seul votre médecin sait si votre état de santé le nécessite, ou pas.

Un arrêt de travail est un traitement. Il peut aider à guérir. C'est à votre médecin de décider si vous en avez besoin. Chacun doit veiller à ne pas en abuser car il a aussi un coût pour la collectivité.



**Notre système de santé,
c'est aussi à chacun d'en prendre soin.**

Retrouvez tous les bons réflexes sur ameli.fr



ameli.fr

La mise en concurrence des trains régionaux menacée par l'amiante

TRANSPORT

Au moins trois régions qui doivent se plier au processus européen de mise en concurrence pour l'exploitation de leurs trains TER ne peuvent juridiquement transférer à un autre opérateur les trains anciens contenant de l'amiante.

Denis Fainsilber

C'est un dossier empoisonné qui pourrait bientôt bloquer, en partie, le processus d'ouverture à la concurrence des trains régionaux (TER). Alors même que celui-ci est en pleine accélération dans l'Hexagone. Et, paradoxalement, le sujet ne concerne que la France, alors qu'il met en exergue une collision frontale entre deux règlements européens, aux motivations très différentes.

Lancées chacune à leur rythme dans le processus de remise en jeu de leurs lignes TER (tous les marchés n'ayant pas été résignés avec la SNCF avant décembre 2023 tombent dans ce cadre), plusieurs régions sont tombées sur un os. Il leur est interdit de céder à un autre opérateur que la SNCF du matériel

roulant déjà en service s'il contient de l'amiante, substance cancérigène. Y compris dans les parties cachées des rames, cloisons ou zones techniques, donc sans danger pour les passagers ou les contrôleurs sur les trajets du quotidien.

Pas de dérogation demandée en France

C'est l'application stricte pour le ferroviaire du règlement Reach sur les produits chimiques ou dangereux, beaucoup plus large et adopté par l'Europe dès 2006. Ce sujet exposerait au pénal une autorité organisatrice de transports voulant badiner avec le règlement. Faute d'avoir demandé jadis, comme certains pays, une dérogation dans la fenêtre de tir d'alors, soit avant 2011, la France est désormais placée devant l'obstacle imprévu.

Concrètement, quelque 15 % des flottes de TER en service en France seraient ainsi visées par cette interdiction de transfert de propriété, mettant en doute des appels d'offres prévus ici ou là. Le gros du bataillon porte sur un parc de 80 rames amiantées. Des trains fabriqués par Alstom et les ANF (ex-Bombardier France), livrés entre 1998 et 2000, soit les premières rames électriques automotrices à deux niveaux.

Elles circulent toujours actuellement dans les Hauts-de-France, en région Paca et en Auvergne-Rhône-Alpes (respectivement 33,

30 et 16 unités) et ne sont pas en fin de vie, mais aux trois quarts de leur parcours. Se pose aussi la question des trains Corail affectés aux lignes Intercités de jour et de nuit. Mais logiquement, leur longue carrière prendra fin avant de changer éventuellement d'opérateur, et ils devraient être remplacés par des modèles neufs, donc non amiantés.

La préoccupation est réelle pour le ministère des Transports, qui débarque tard sur le sujet mais le prend au sérieux. « L'ouverture à la concurrence des TER n'est absolument pas remise en cause » par le sujet amiante, assure-t-on au cabinet de Philippe Tabarot, bien conscient des signaux d'alarme de plusieurs régions. « Nous avons déjà pris attache avec Bruxelles, en vue de trouver la solution la plus simple possible, pour définir soit un cadre dérogatoire, soit des logiques opérationnelles un peu différentes, estime le cabinet du ministre. L'idée est bien de cibler ce cas très particulier des trains, et pas les autres secteurs de Reach. »

Un décalage de calendrier

Dans cette encombrante affaire, la chronologie a son importance : « Quand le règlement Reach a été mis en application en 2007, la France ne s'est pas du tout sentie concernée pour le volet ferroviaire, car le cadre de l'ouverture à la concurrence des



Un TER en région Hauts-de-France. Avec Paca et Auvergne-Rhône-Alpes, cette région exploite des trains d'ancienne génération contenant des parties amiantées, livrés en 1998-2000.

trains n'était absolument pas défini », plaide le ministère.

Il n'empêche, le cas pose bel et bien problème actuellement, comme le résume la région Hauts-de-France, bien disposée à remettre en jeu un maximum de ses lignes TER. Avec 230.000 passagers par jour sur les trains régionaux, cette région est la deuxième plus importante du pays après l'Ile-de-France. Certes, les lignes autour d'Amiens ont été réattribuées avant la date limite juridique, la SNCF ayant été reconduite après appel d'offres, mais après un subterfuge : les rames amiantées avaient été transférées ailleurs en région, pour contourner l'obstacle.

Décrite par Christophe Coulon, vice-président de la région chargée des mobilités, la suite portant sur deux lots majeurs avec pour horizon 2028-2029 : l'étoile de Lille-littoral, et les liaisons TER entre la Picardie et Paris est moins claire. « La situation est assez ubuesque ! Autour de 2020, nous avons fait rénover à nos frais du matériel à mi-vie, dans les ateliers SNCF, pour pousser la durée de ces véhicules

à 2032, voire 2038. A l'époque, personne ne nous a rien dit sur le risque amiante. Et maintenant, il faudrait plutôt dépenser 1 milliard d'investissement pour des trains neufs ? Cette somme, on ne l'a pas, et ce serait un très mauvais usage des deniers publics... De plus, nous n'aurons pas les trains neufs dans les temps, pour 2028 », estime le représentant nordiste. Il évoque dans cette affaire « une vraie défaillance de l'Etat français », face à « deux textes qui se percutent et se neutralisent l'un l'autre : celui sur la concurrence ferroviaire et celui sur Reach ».

Le dernier lot en question en Paca

Bien plus au sud, en région Paca, le problème est similaire. L'exécutif provençal, également pionnier sur la mise en concurrence, a déjà attribué ou réattribué trois lots de lignes (un premier à Transdev et deux à SNCF Voyageurs). Mais la suite pose problème. Le réseau Ouest Provence (les TER au départ de Marseille vers Nîmes, Montpellier, Orange, Carpentras, Valence, etc.) n'aura logiquement pas droit à des

trains neufs, et doit composer avec l'amiante, donc des rames a priori non exploitables par un nouvel entrant.

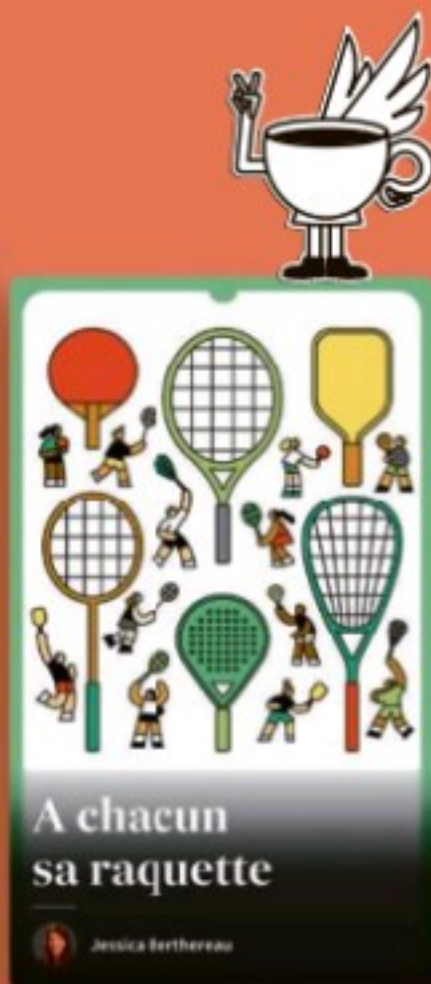
« On est dans le gris, les rames en question ne sont pas transférables et demander une exemption n'est plus possible depuis longtemps. Les régions qui ont voulu repousser l'ouverture à la concurrence obligatoire à fin 2023, en invoquant des circonstances exceptionnelles, ont reçu un refus de Bruxelles », explique Patricia Pérennes, consultante du cabinet Trans-Missions, qui travaille notamment pour Paca.

Celle-ci s'étonne surtout d'un vrai problème franco-français. La consultante et ses collègues ont relevé de très nombreux cas de matériels amiantés revendus d'occasion à d'autres entreprises ferroviaires, au sein du même pays ou vers un autre Etat européen. Y compris dans des pays n'ayant pas demandé d'exemption à Bruxelles. « Il semble que la France soit le seul pays à avoir réalisé une telle exégèse du point 6 de l'annexe XVII du règlement Reach », estime la spécialiste du ferroviaire. ■

Nouveau RDV du week-end

Le samedi, déconnectez intelligemment

Découvrez dans l'app



• • • • •



Les Echos
Prenez un temps d'avance

Claret, le mystérieux prétendant à la ligne à grande vitesse Paris-Lyon

Un nouveau candidat à la ligne TGV Paris-Lyon a obtenu l'approbation du régulateur des transports pour un accord-cadre sur ses futurs sillons. Ce projet, porté par Nicolas Petrovic, ancien patron d'Eurostar, pourrait voir le jour après 2030, renforçant une concurrence déjà vive.

Encore un nouveau venu sur la ligne de TGV Paris-Lyon. Après l'arrivée de l'italien Trenitalia en décembre 2021, puis celle de plusieurs prétendants pour de nouveaux services qui restent à concrétiser, le dernier candidat identifié se nomme Claret. Signe que, 44 ans après son inauguration pour la monopolistique SNCF, la ligne aiguise plus que jamais les appétits.

Derrière le nom de code Claret, qui évoque une couleur lie-de-vin proche du grenat, se cache selon le site Mobily-Cités un projet mûri depuis 2021 par Nicolas Petrovic, qui fut le patron d'Eurostar (filiale de la SNCF) jusqu'en 2018. Une expérience de la grande maison qui rappelle celle de Rachel Picard, ex-patronne des TGV, qui prépare quant à elle le lancement de sa nouvelle compagnie Velvet, mais vers l'ouest de la France (Bordeaux, Rennes, Nantes).

Claret est sorti de l'anonymat le 1^{er} décembre, après publication sur le site officiel de l'Autorité de régulation des transports (ART) du feu vert à l'accord-cadre pluriannuel conclu par la discrète start-up avec SNCF Réseau pour ses futurs sillons horaires. Une décision prise en réalité après un délibéré du 27 mars

dernier, et valable pendant six ans. Le document se garde bien, toutefois, de faire le portrait-robot du futur nouvel entrant, en raison du secret des affaires.

A supposer que Claret parvienne à ses fins, sans doute vers 2030 ou au-delà, et si tous les autres dossiers se concrétisent, la ligne Paris-Lyon à grande vitesse compterait alors à cette échéance six transporteurs différents : les TGV Inoui et Ouigo chez SNCF Voyageurs (leurs produits et modalités de réservations sont distincts) ; l'italien Trenitalia ; Kevin Speed, qui veut se lancer sur trois lignes dont Paris-Le

A supposer que Claret parvienne à ses fins, sans doute vers 2030 ou au-delà, et si tous les autres dossiers se concrétisent, la ligne Paris-Lyon à grande vitesse compterait alors à cette échéance six transporteurs différents.

Creusot-Lyon ; l'espagnol Renfe, qui a pour l'heure bien du mal à faire homologuer ses nouveaux trains Talgo destinés à Paris-Lyon-Marseille ; et enfin Claret, dont on sait peu de choses à ce stade. Ses futurs trains rapides restent encore à commander.

Si le dossier a passé le cap de l'ART, c'est déjà qu'il a fourni un certain nombre de garanties sur le

sérieux de son modèle économique, observe un spécialiste. Selon l'autorité publique indépendante, le principe des accords-cadres est « d'offrir davantage de visibilité sur l'allocation des capacités (les sillons) ». Un argument déterminant pour convaincre les financeurs du projet, principalement le matériel roulant.

Principe de la réciprocité

Sur un axe donné, un maximum de 70 % des capacités totales peuvent entrer dans ce schéma d'accord-cadre, déjà retenu par SNCF Voyageurs ou Kevin Speed, « avec possibilité de déroger à la règle ». Le principe est celui de la réciprocité : le futur transporteur s'engage à commander « une certaine quantité de sillons aux caractéristiques prédéfinies » avant avril de l'année précédente, et SNCF est a contrario tenu de les lui fournir.

Nicolas Petrovic est par ailleurs actuellement le directeur général d'Etihad Rail, qui s'apprête à lancer, en coopération avec Keolis (filiale de la SNCF), le prochain réseau de trains rapides de passagers sur toute la côte des Emirats arabes unis (avec Abu Dhabi-Dubaï comme tronçon central). Dans ses soutiens pour Claret, il compte aussi le banquier Stéphane Desfontaines, passé par la banque d'investissement de Crédit Agricole, notamment pour financer des investissements ferroviaires, ainsi que Stéphane Mialot, un spécialiste de l'allocation des sillons aux nouveaux entrants chez Railmaster Consultants, et qui a travaillé chez SNCF Réseau sur ces sujets de 2019 à 2022. — D. F.

Thérapies géniques : les besoins en financement explosent

SANTÉ

Le Téléthon, qui revient ce week-end sur France Télévisions, est l'une des plus grosses collectes populaires au monde.

Il a permis des avancées considérables, comme sur la myopathie de Duchenne mais il ne suffit plus aux besoins...

Myriam Chauvot

Le Téléthon est à un tournant. Comme chaque premier week-end de décembre, il revient les 5 et 6 décembre sur France 2 et France 3. Mais cette fois, il débute sur un constat doux-amer. Il a beau être l'une des plus grosses collectes populaires au monde (96,5 millions d'euros l'an dernier), ça ne suffit plus. « Nous aidons financièrement 40 essais pour 33 maladies différentes et 350 programmes de recherche. J'espérais que 2025 ne serait pas l'année des choix, mais c'est la rançon du succès : le nombre de recherches augmente. Il va falloir choisir », déclare la présidente de l'AFM-Téléthon, Laurence Tiennot-Herment.

Au lancement du Téléthon, en 1987, les thérapies géniques n'existaient pas. C'est le premier essai clinique au monde sur les bébés bulle par le Pr Alain Fischer, rendu possible par le Téléthon, qui a donné le coup d'envoi en 1999. « L'essai a montré que la thérapie génique était possible et a attiré d'autres acteurs. Aujourd'hui, 33 médicaments de thérapie génique sont homologués en Europe et aux États-Unis. C'est ça, le Téléthon : un effet d'entraînement sur tout l'écosystème », souligne Frédéric Revah, directeur du Généthron, le laboratoire de recherche créé en 1997 à Evry (Essonne) par l'AFM-Téléthon.

En 1958, c'est parce que quatre de ses sept enfants avaient cette maladie mortelle, qui paralyse progressivement les muscles des petits garçons, que Yolaine de Kepper a fondé l'Association française contre les myopathies (AFM). Puis en 1986, la découverte du gène responsable de la myopathie de Duchenne a été à l'origine du Téléthon, pour trouver un traitement. Aujourd'hui, le Généthron touche au but. La thérapie génique qu'il a conçue a commencé sa dernière phase d'essai clinique. Mais il lui faut 100 millions d'euros pour l'amener au marché.

Quatre des 33 thérapies géniques existantes sont issues de travaux financés par l'AFM-Téléthon. Dont le Zolgensma, contre l'amyotrophie spinale, qui paralyse les membres inférieurs. Mis au point en 2009 en préclinique (avant essai humain) par le Généthron, il est devenu le médicament le plus cher au monde – plus de 2 millions de dollars l'injection – quand le géant pharmaceutique suisse Novartis, qui en avait racheté la licence, l'a commercialisé en 2019-2020. Malgré cela, à ce stade, 170 enfants français ont été traités (et 5.000 au niveau mondial).

Dépistage néonatal

Mais le Zolgensma stoppe la maladie, il ne répare pas les dégâts déjà causés. Depuis 2020, faute de dépistage génétique à la naissance, on traitait les bébés trop tard. Ils gardaient des séquelles. Cette année, après cinq ans de combat acharné, l'AFM-Téléthon a enfin obtenu gain de cause. Depuis le 1^{er} septembre 2025, l'amyotrophie spinale est incluse dans le dépistage néonatal des nouveau-nés. Depuis septembre, 12 bébés ont été dépistés, 9 ont déjà été traités, et comme tous ceux injectés avant l'apparition des symptômes, ils n'auront aucune séquelle. Le nouveau combat s'appelle la



Les thérapies géniques ont déjà fait avancer d'autres domaines comme le cancer. Photo iStock

myopathie de Duchenne. Cette maladie génétique de dégénérescence des muscles, où l'espérance de vie est de vingt à quarante ans, touche un garçon sur 5.000 et concerne une centaine de naissances par an en France. La thérapie du Généthron a donné de bons résultats chez les premiers enfants injectés depuis 2021, et l'ultime phase d'essai clinique a démarré.

« Trois enfants ont été injectés en septembre, et nous avons les lots de thérapie génique nécessaires pour traiter les 70 enfants de l'essai d'ici courant 2027. Mais nous n'avons pas l'argent pour industrialiser cette thérapie et la mettre sur le marché rapidement. Nous cherchons un laboratoire privé partenaire », explique Frédéric Revah.

Le Généthron ne l'a pas encore trouvé. « On a de plus en plus de mal à trouver des partenaires car on travaille sur des maladies rares, où la rentabilité est dure à trouver. Les maladies rares intéressent moins les laboratoires qu'il y a dix ans », observe Frédéric Revah. Ils investissent plutôt dans le cancer et l'obésité. « L'intérêt pour la thérapie génique se maintient, mais pour des maladies qui ne sont pas rares », juge-t-il.

Il existe plus de 7.000 maladies rares, affectant 3 millions de Français, dont 72 % sont génétiques et 95 % n'ont pas de traitement curatif.

Comme la dégénérescence maculaire liée à l'âge (DMLA), un problème ophtalmologique à facteur génétique qui touche 8 % de la population française sur lequel Sanofi travaille. En 2024, au niveau mondial, 533 essais de thérapies géniques et cellulaires ont débuté, leur nombre a plus que triplé par rapport à 2015, estime le cabinet d'études IQVIA. Si le Généthron ne trouve pas de partenaire privé pour financer sa thérapie, « nous l'amènerons seul au marché, ce sera plus long », poursuit Frédéric Revah. En juin 2025, la France a lancé le cluster national GenoTher pour soutenir la recherche en thérapies géniques. Mais il faudrait qu'elle soutienne aussi leur développement, pour donner à l'écosystème français les moyens d'aller jusqu'à la commercialisation.

Le problème est général en Europe : il n'y a pas assez d'argent. En 2024, les 580 thérapies géniques et cellulaires développées en Europe n'ont obtenu que 2 milliards de dollars pour leur développement, contre 12 milliards pour les 1.230 déve-

loppées en Amérique du Nord. Même si le privé n'a pas de modèle économique pour les maladies génétiques, qui sont souvent rares, il faut trouver une solution. Car rien n'est plus courant qu'une maladie rare : Il en existe plus de 7.000, affectant 3 millions de Français, dont 72 % sont génétiques et 95 % n'ont pas de traitement curatif. « On milite depuis des années pour que la France fasse un pôle de production à but non lucratif, poursuit le patron du Généthron. Le problème, c'est de trouver le financement pour des structures de production industrielle. »

Un pôle de production publique est une piste que recommande également un récent rapport de l'Académie de médecine, pour produire moins cher la nouvelle génération d'anticancéreux innovants comme les CAR-T cells, très onéreuses pour la Sécurité sociale si elles sont achetées au secteur privé.

Les CAR-T cells sont justement des thérapies (contre les cancers du

sang) directement dérivées de l'essai sur les bébés bulle et des premières thérapies géniques sur le déficit immunitaire. Preuve qu'il ne faut pas se désinvestir des maladies génétiques rares, voire très rares. Leurs thérapies géniques ont déjà fait avancer d'autres domaines comme le cancer. Et elles accélèrent, elles font maintenant des sauts quantiques.

Ainsi, une nouvelle technologie d'édition du génome de 2^e génération, dite « édition de base », a permis fin 2024 de mettre au point en seulement sept mois une thérapie génique traitant la maladie ultra-rare d'un bébé américain. Il a été injecté à l'âge de 7 mois avec cette thérapie qui n'existait pas avant sa naissance, et après 3 injections, il a pu quitter l'hôpital. Cette capacité à développer si vite un médicament expérimental ouvre la porte à d'autres traitements, et le Généthron y travaille. Mais la vitesse à laquelle il avancera dépendra de ses moyens financiers. ■

Shiftmove s'impose dans la gestion de flottes automobiles

SERVICES AUX ENTREPRISES

Le jeune opérateur allemand réalise sa deuxième opération de croissance externe dans l'Hexagone en rachetant Océan, entité d'Orange Business.

Il met la main sur la supervision de 180.000 véhicules et engins.

Paul Molga
— Correspondant à Marseille

Il y a un an, le leader allemand des logiciels de mobilité Shiftmove posait un pied en France en rachetant le concepteur aixois de logiciels de supervision de véhicules commerciaux Optimum Automotive. Il vient de renforcer sa présence sur le premier marché européen avec l'acquisition d'Océan, le télématicien d'Orange Business. Ce gestionnaire de flotte créé en 2003 accompagne 8.000 entreprises et supervise plus de 180.000 véhicules avec 154 employés. Le nouvel ensemble constitue un groupe de près de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires et 500 collaborateurs avec 730.000 véhicules sous gestion auprès de 27.000 entreprises.

Shiftmove est né en janvier 2023 de la fusion des leaders du marché Avrios et Vimcar orchestrée par le fonds d'investissement américain Battery Ventures. « Nous avons un objectif de gestion basé sur nos solutions cloud de 1 million de véhicules d'ici 2027 », explique sa présidente, Francine Gervazio.

Le faible taux de pénétration de la numérisation des flottes de véhicules lui laisse d'importan-

tes marges de manœuvre. Une entreprise européenne sur trois seulement utilise un logiciel de supervision de flotte pour gérer son propre parc automobile, et seulement une sur cinq en France, le plus grand marché de flottes du continent avec plus de 9 millions de véhicules commerciaux.

« Les réglementations en matière de développement durable et l'augmentation des coûts du carburant des assurances et des réparations mettent le secteur de la gestion de flotte sous pression », argumente Francine Gervazio. Elle chiffre le potentiel d'économie global des solutions de gestion logiciel pour ses clients à au moins 60 millions d'euros d'ici 2027 avec un gain de 15 % sur le coût d'exploitation et l'impact environnemental permis par l'adoption massive de l'IA dans le traitement des données. « L'acquisition d'Océan renforce notre écosystème et accélère la transition vers des opérations de flottes connectées, intelligentes et automatisées », résume l'entrepreneuse.

Une entreprise européenne sur trois seulement utilise un logiciel de supervision de flotte automobile.

Ses acquisitions ne font que commencer. « Nous poursuivons une stratégie de consolidation européenne », poursuit Francine Gervazio. Elle compte actuellement une centaine de prospects, essentiellement en France, sur un marché atomisé appelé à croître de 11 % par an selon la dernière enquête de conjoncture de Berg Insight. Ses experts chiffrent à 30,5 millions en 2029, contre 18,1 millions l'an passé, le nombre de systèmes de gestion de flotte qui équiperont alors les véhicules européens. ■

ACCIO

Catalonia Trade & Investment

Generalitat de Catalunya

Government of Catalonia

Les Echos

Le Parisien

ÉVÉNEMENTS

CONFÉRENCE

IA : Pourquoi Barcelone séduit les géants mondiaux ?

Mardi 9 décembre à 18h30

Paris, 15^e

Flashez le QR Code pour vous inscrire à la conférence



Au magasin Tira à Mumbai, les consommateurs indiens ont recours à l'IA pour choisir parfums et cosmétiques. Photo Dhiraj Singh/Bloomberg

L'offensive des grands noms de la beauté s'accélère en Inde

COSMÉTIQUE

L'Oréal vient de lancer sa marque numéro 1 de dermo-cosmétique en Inde.

Le leader mondial de la beauté, comme son concurrent américain Estée Lauder, passe à l'offensive.

Virginie Jacobberger-Lavoué

Elle y a fait ses premiers pas il y a seulement deux ans. La division « beauté dermatologique » de L'Oréal, entrée sur le marché indien avec la commercialisation de CeraVe, poursuit l'offensive : elle vient d'y lancer La Roche-Posay, la marque française numéro un de la catégorie. Ses premiers marchés sont les États-Unis et la Chine, mais elle veut pousser ses pions dans ce pays continent.

Depuis quelques semaines, les produits La Roche-Posay sont donc disponibles en Inde, en pharmacie, chez les dermatologues ou dans des points de vente de spécialistes comme Nykaa, partenaire de L'Oréal depuis 2012, qui est par ailleurs un pionnier du e-commerce de la beauté. Numéro 1 mondial de la beauté, le géant français est ici deuxième, derrière l'américain Unilever, qui détient une part de marché trois fois supérieure. La

part de marché de L'Oréal, présent en Inde depuis 1994, et qui y commercialise 26 marques, était proche de 8 % l'an passé. Dans les catégories luxe et premium, il lui faut aussi ferrailler avec le groupe Lauder.

Plus de 10 % de croissance

Si les groupes mondiaux mènent l'offensive, c'est que le marché est en plein décollage. Avec une population de plus de 1,4 milliard de personnes, l'Inde est le onzième marché beauté dans le monde. Selon Euromonitor, il représente près de 10 milliards d'euros, avec une croissance attendue de 10,6 % par an, en moyenne d'ici à 2030.

Une croissance portée par la poussée démographique du pays, dont la population est jeune (40 % ont moins de 25 ans), ainsi que l'évolution de la classe moyenne. Le nombre de consommateurs de beauté, évalué à plus de 250 millions de personnes, devrait dépasser 400 millions, selon World Data Lab.

La bataille s'opère aussi online, avec déjà 92 millions de clients de marques de beauté en ligne. D'ici à 2030, leur nombre devrait atteindre 175 millions, selon Nielsen Shopper Study. Au total, d'ici à 2030, L'Oréal pense doubler sa clientèle, actuellement de 100 millions de personnes. Son chiffre d'affaires, non communiqué, s'établit à plus de 600 millions d'euros, selon des sources.

En ce qui concerne les soins et parfums haut de gamme, « ce marché n'est pas prêt à rivaliser avec la

Chine, qui en est à un stade de maturité avancé et produit déjà ses propres marques de luxe, mais les géants du secteur y accélèrent leur développement », observe Yann Kretz, Senior Partner chez Kéa.

Si on intègre « les catégories luxe et premium, le marché indien de la beauté devrait atteindre cette année 1,2 milliard de dollars », précise Amal Benichou, spécialiste du luxe chez Accenture. La seule catégorie du luxe, plus modeste et estimée à 600 millions d'euros, devrait plus que doubler d'ici à cinq ans, malgré des taxes douanières à 30 %.

« Marché fascinant »

Le luxe est porté par les ventes de parfums. Celles-ci représentent 43 % de ce marché et devraient atteindre 528 millions de dollars en 2028, note Siddarth Patak, responsable Consommation et distribution pour l'Asie chez Kearney. Une catégorie qui sourie aussi à L'Oréal, qui commercialise le numéro 1 des parfums de luxe en Inde, Yves Saint Laurent Beauté. « L'Inde est un marché fascinant qui évolue très rapidement et se distingue par une forte intégration entre commerce physique et digital », commentait récemment aux « Echos », le patron d'Estée Lauder, Stéphane de La Faverie.

Le groupe qu'il dirige depuis janvier est présent depuis vingt ans en Inde et y commercialise 14 marques : de l'entrée de gamme, avec The Ordinary, au luxe avec Tom Ford Beauty, Kilian Paris... ELC (The

Estée Lauder Companies) a lancé l'an passé La Mer et les parfums Frédéric Malle. Il couvre online 19.000 villes indiennes et comprend 375 points de vente. Le groupe se revendique leader « en soins de la peau haut de gamme et maquillage de prestige ».

Rouge à lèvres de mariée

La présence indienne passe aussi, pour Lauder, par un ancrage local fort, qu'il soit culturel ou capitalistique. En maquillage, la marque Estée Lauder a, par exemple, lancé un rouge à lèvres de mariée, observant l'engouement pour les célébrations nuptiales. Il a aussi passé des partenariats, comme récemment entre les parfums Jo Malone et la designer Arpita Mehta. Autre exemple, le groupe a pris une participation minoritaire dans la marque locale Forest Essentials, très développée avec 160 magasins en Inde et une présence dans 130 pays.

Autre axe fort, le soutien à l'écosystème indien de la « beauty tech », et ses entrepreneurs qui sont souvent des entrepreneuses. Un programme (BEAUTY & YOU India) a été lancé en 2022 par New Incubation Ventures, la division d'investissement et d'incubation de Lauder. Le programme a profité cette année du soutien de Nykaa ainsi que du gouvernement indien. L'Oréal, qui compte déjà neuf « tech hubs » dans le monde, n'est pas en reste et a décidé d'investir en Inde avec la création d'une dixième implantation, à Hyderabad. ■

JOD lève des fonds et fait le pari de la cosmétique en stick

COSMÉTIQUE

La jeune marque créée en 2023 par une ancienne de chez Sisley se donne les moyens d'augmenter sa production et de séduire les grands réseaux de distribution.

Philippe Bertrand

Le monde de la cosmétique regorge de nouvelles marques, comme Sol de Janeiro lancée en 2015 aux États-Unis par Heela Yang, une ancienne de chez Clinique et Lancôme, connue pour ses parfums sucrés (pistache, vanille) et désormais vendue dans les plus grands réseaux de distribution, comme Sephora. C'est un peu le chemin qu'aimerait suivre la Française Olivia Bordeaux-Groult qui a lancé JOD en 2023.

Ancienne de chez Sisley où, au poste de responsable marketing international, elle a notamment lancé la gamme Hair Rituel, la titulaire d'un master de l'ESCP a eu l'idée d'occuper un créneau spécifique de la cosmétique, celui des produits solides en bâton (sticks), sans eau à base d'actifs naturels. « La beauté à travers une approche nomade, efficace et responsable », résume-t-elle.

« Une marque de beauté différenciante »

JOD accélère aujourd'hui son développement, avec une levée de fonds de 5 millions d'euros alimentée par plusieurs investisseurs de poids : Nicolas Geiger, membre du conseil d'administration du groupe L'Occitane ; Didier et Marie Tabary (à travers leur fonds Kresk Développement), piliers de la réussite de Filorga ; Marc Menasé, spécialiste du développement de marques digitales ; Jacques Veyrat, l'ancien patron de Louis-Dreyfus, président de FNAC-Darty, déjà investisseur dans la beauté avec sa société d'investissement Impala, notamment dans la marque allemande Augustinus Bader ; et Adrien Dassault, à travers son fonds MAD Advising qui accompagne des jeunes entreprises.

« Cette levée de fonds marque un véritable tournant pour JOD. Après avoir éprouvé la force de notre concept, [...] notre ambition est claire : consolider notre modèle, et bâtir une marque de beauté différenciante, durable, désirable et globale », déclare Olivia Bordeaux-Groult.

Il lui aura fallu deux ans de recherche et développement dans la Cosmetic Valley, en Normandie, pour créer une première gamme de produits allant du masque soin au blush, en passant par une huile nettoyante. C'est l'usine normande de Dermophil Indien, le célèbre stick pour lèvres, qui apporte sa technologie de fabrication.

La levée de fonds de JOD servira à augmenter les volumes de produits.

Une volumétrie qui permettra à la marque de tenter de séduire les grands réseaux.

JOD a commencé à être vendue sur Internet, dans quelques pharmacies et points de vente prestigieux, comme Le Bon Marché ou le Drugstore Publicis à Paris. Un partenariat vient d'être signé en vue d'une distribution par Oh My Cream !, la chaîne spécialiste de la beauté alternative et durable qui compte une quarantaine de boutiques en France et à l'étranger ainsi qu'un site marchand. La levée de fonds servira à augmenter les volumes de produits. Une volumétrie qui permettra à JOD de tenter de séduire les grands réseaux.

Pour atteindre ses objectifs, la marque qui vend ses articles à environ 40 euros en moyenne devra faire acte de pédagogie auprès des consommatrices, les convaincre qu'un stick de 20 grammes équivaut à deux mois d'utilisation quotidienne. Et leur apprendre à utiliser une matière solide bien différente des crèmes traditionnelles et jusqu'alors surtout réservée aux déodorants et baumes pour les lèvres. ■

Chanel à l'offensive sur le marché américain

LUXE

Nommé il y a un an à la direction artistique de Chanel, Matthieu Blazy a organisé mardi son premier défilé hors de France, dans une station de métro à New York.

Pour son premier défilé hors de France, Matthieu Blazy, le nouveau directeur artistique de Chanel, a choisi mardi de faire « ses premiers pas » dans le métro new-yorkais. Le défilé dit des « Métiers d'art » s'est tenu dans la station de Bowery, dans le Lower East Side à Manhattan qui n'est plus en activité et sert de décor de film. Une étape clé pour la seconde marque de luxe qui entend se renforcer outre-Atlantique.

Comme l'écrivain américain Paul Auster, qui n'a cessé d'arpenter

New York, le styliste ayant rejoint Chanel en provenance de Kering où il dirigeait Bottega Veneta voit « New York comme un espace inépuisable, un labyrinthe de pas infinis ».

Sortant d'un wagon de métro argenté, les mannequins ont défilé sur le quai de la rame en guise de podium, une façon d'ancrer Chanel dans la vie moderne. Les looks mêlaient tailleurs en tweed ou motif panthère portés avec des tee-shirts, des pulls en maille très simples, ainsi que des robes vaporeuses, des jupes amples ou fendues, idéales pour le tapis rouge.

Les États-Unis, marché prioritaire pour Chanel

Le défilé marque le retour du groupe de luxe dans la mégapole, après celui de Karl Lagerfeld qui s'était tenu au Metropolitan Museum en 2018. L'enjeu était de taille : les États-Unis constituent le premier marché du luxe et il s'agit d'un marché historique pour la marque au

double C. De manière toute symbolique, les Wertheimer, qui détiennent la maison de luxe, étaient présents au défilé new-yorkais.

Sur des ventes en repli de 5,3 % à 18,7 milliards de dollars l'an passé, Chanel réaliserait « 20 % de son chiffre d'affaires aux États-Unis », estime un analyste. Le groupe indique y posséder « 25 boutiques dont 19 boutiques mode ». New York est sa place forte avec, pour la seule mégapole, « 7 boutiques », nous confirme-t-on.

« Notre secteur est malgré tout tributaire de la confiance des consommateurs. Après une année 2024 difficile, 2025 a été bousculée par la guerre commerciale mais les États-Unis sont résilients et demeurent un marché prioritaire pour nous », précise aux « Echos » Bruno Pavlovsky, président des activités mode de Chanel. La zone dite « Amériques » a connu un repli de 4,2 % l'an passé ; un ralentissement qui est une page tournée, souligne Philippe Blondiaux, directeur financier du

Il a dit



« Nous pensons que notre maison va profiter du retentissement du premier défilé parisien de Matthieu Blazy, nous espérons une nouvelle dynamique », a déclaré Bruno Pavlovsky avant le show new-yorkais. « Je me réjouis que Matthieu Blazy ait choisi New York pour son premier défilé Métiers d'art. Il fera résonner l'énergie créative de la ville qu'il connaît si bien avec les savoir-faire. » Initiée par Karl Lagerfeld, la collection Métiers d'art célèbre cha-

BRUNO PAVLOVSKY
Président des activités mode de Chanel

groupe Chanel. Il rappelle que la maison a « maintenu les investissements cette année à plus de 1,75 milliard d'euros, niveau record atteint l'an passé ». Le groupe a par ailleurs poursuivi depuis janvier « sa stratégie d'intégration verticale, atteignant un niveau d'investissement record dans sa chaîne d'approvisionnement ».

Nouvel ambassadeur

« On ne peut prédire la fréquentation dans les boutiques aux États-Unis l'an prochain, mais nous pensons que notre maison va profiter du retentissement du premier défilé parisien de Matthieu Blazy, nous espérons une nouvelle dynamique », a déclaré Bruno Pavlovsky avant le show new-yorkais. « Je me réjouis que Matthieu Blazy ait choisi New York pour son premier défilé Métiers d'art. Il fera résonner l'énergie créative de la ville qu'il connaît si bien avec les savoir-faire. » Initiée par Karl Lagerfeld, la collection Métiers d'art célèbre cha-

que année l'excellence artisanale des maisons d'art de Chanel telles que le brodeur Lesage ou le plumassier Lemarié. La maison de luxe veut profiter de l'énergie de la ville où les opportunités semblent sans cesse renouvelées. A travers son défilé, le styliste franco-belge, qui a habité à New York et travaillé sur place avec Raf Simons, a célébré autant les savoir-faire des artisans d'art intégrés et des ateliers Chanel, que l'image de femmes actives et volontaires américaines.

Juste avant le show, Chanel a révélé avec la diffusion d'un court-métrage publicitaire que le rappeur Asap Rocky devenait un nouvel ambassadeur de la marque. Mais Leena Nair, CEO de Chanel, a clairement répondu aux rumeurs de lancement de la mode homme : « Nous sommes ravis de voir des hommes porter Chanel partout dans le monde [...] mais nous n'envisageons pas d'entrer dans l'univers masculin. » — V. J.-L.

Les volailles festives maintiennent leurs prix pour les repas de fête de Noël

ALIMENTATION

Chapons, dindes ou encore pintades... le prix de ces volailles incontournables sur les tables de fêtes, va rester stable cette année.

La filière espère battre les 7 millions de pièces vendues l'an dernier.

Dominique Chapuis

Alors que les budgets des Français sont serrés, quels mets ont-ils prévus pour leur repas de fêtes ? Selon une enquête de l'Observatoire E. Leclerc, ils ne sont pas prêts à renoncer aux incontournables. « Le contenu du repas reste un marqueur fort. La bûche (51 %) et le foie gras (49 %) dominent toujours le classement, suivis par les chocolats (35 %), les volailles festives (32 %) et le saumon fumé (30 %) », indique l'étude. Une aubaine pour les producteurs de dindes ou oies à rôtir. Noël constitue en effet le temps fort de la vente de ces volailles dites festives, dont la tradition remonte au Moyen-Âge. Le chapon arrive en tête des ventes (36 %), suivi de la pintade (34,6 %), devant la dinde (14,6 %). Pour les tables, qui n'accueillent pas au-delà de six convives, canards, poulardes, pigeonneaux et caillies



Le chapon arrive en tête des ventes (36 %), suivi de la pintade (34,6 %), devant la dinde (14,6 %) au moment de Noël. Photo iStock

complètent l'offre. En 2023, 8 millions de pièces ont été vendues. « L'an dernier, c'était plus de 7 millions, aussi bien des volailles sous label rouge, bio que standard, indique Benoît Drouin, éleveur et président du Synamaf. L'assortiment est large, ce qui permet de répondre aux besoins de tous les consommateurs, chez soi ou dans la restauration. » Pour ces fêtes, la filière espère faire mieux que l'an passé. « Les

volumes sont là, et les prix restent raisonnables. Il n'y aura pas d'inflation cette année, annonce Jean-Michel Schaeffer, éleveur Label rouge en Alsace, et président de l'interprofession (Anvol). Comme Noël tombe un jeudi, ça va allonger le nombre de repas de famille, et donc les occasions de consommation. » Pour encourager les ventes dans les enseignes, la filière organise un concours de la meilleure mise en avant de ces pro-

duits de fêtes. Le maintien des prix est un effet de la baisse du coût des céréales, qui constitue le gros de l'alimentation de ces volailles. « Ce qui pour un chapon élevé pendant 150 jours a un effet très important », souligne Patrick Pageard, à la tête du Comité interprofessionnel de la dinde. La mise en place de ces bipèdes débute l'été, avec un engraissement jusqu'à six mois. C'est presque

deux fois plus que pour un poulet Label rouge (81 jours minimum).

Le succès des portions

Poussés par l'évolution de modes de consommation, parmi les 6.000 fermes qui pratiquent cet élevage de Noël, de plus en plus commencent la production dès le mois de mai, avec un abattage en septembre. Une précocité nécessaire pour fournir en temps et en heure la

filiale du surgelé, à l'exemple de Picard. Les pièces élaborées connaissent de plus en plus de succès, comme les rôtis de chapon ou les cuisses de pintade farcies. Des ventes à la portion plus adaptées aux repas avec peu d'invités, qu'une pièce de 3 kg.

Surveillance de la grippe aviaire

Mais alors que la saison bat son plein, la filière est sur le pied de guerre. Depuis octobre la grippe aviaire est repartie dans toute l'Europe. En France, une cinquantaine de foyers ont été répertoriés, surtout en Vendée. A date, aucun ne concerne un élevage de volailles festives. Au pire de l'épidémie, il y a trois ans, les régions non touchées avaient augmenté leur production pour répondre à la demande.

Le poulet, qui reste la première volaille achetée en France, bénéficie lui aussi d'un pic des ventes en fin d'année. « A l'occasion des réunions de famille, sa consommation progresse, pas sur la table le jour de Noël mais sur les a-côtés », note Patrick Pageard. Sur les neuf premiers mois de l'année, toutes espèces confondues, la production – dont 72 % de poulets – a progressé de 1,5 % en France. La consommation augmente, elle, sur la même période de 2,9 %, ce qui a favorisé les importations. De janvier à septembre, celles de poulet ont bondi de 8 %. Ce qui porte le taux de ceux venant de l'étranger à 51,4 %. ■

La truite fumée s'impose grâce aux promotions

En dix ans elle est passée de 10 % à 33 % de part de marché de l'ensemble des salmonidés.

Paul Turban

Il est, avec le foie gras, l'un des mets qui ornent le plus souvent les toasts ou autres plats des repas de fête. Mais cette année, le saumon fumé va devoir composer avec une concurrente directe : la truite. Habituellement moins présente en rayon lors des fêtes, elle devrait cette année occuper davantage de place, et même faire l'objet de promotions.

« Sur les deux marques leaders du marché, Ovide et Landvika, cela fait sept ans que nous n'avions pas fait de réductions en fin d'année », raconte Xavier Boutillot, directeur commercial et marketing d'Aqualande, propriétaire de ces marques. « L'hiver, les eaux plus froides ralentissent la croissance des truites, et il y a donc moins de produits à fumer. Mais avec le changement climatique, la production se redresse », explique-t-il.

Tension sur la matière première

Le saumon et la truite fumés sont deux mets qui connaissent une croissance très dynamique. Les achats ont bondi de 5,2 % en volume durant les fêtes l'an dernier par rapport à 2024. Au premier semestre de cette année, la croissance s'est confirmée avec une demande en hausse de 5,5 % par rapport à l'an passé. « Cela s'est fait grâce à une présence accrue en rayon, en hausse de 6,9 % », détaille Nicolas Guilhot, directeur de Maisadour distribution. Dans ce contexte, la truite a particulièrement tiré son épingle du jeu, puisque les ventes ont bondi de 17 % cette année. En une dizaine d'années, elle est passée de 10 % à 33 % de l'ensemble des salmonidés fumés. Pouvant se

targuer d'une origine France (pour 75 % de la truite vendue dans l'Hexagone), elle est deux fois moins grasse que le saumon fumé et 15 à 20 % moins cher.

Face à cette demande en hausse, la filière fait face à des tensions sur ses approvisionnements, alors que le poisson représente environ deux tiers du coût total de production d'un salmonidé fumé. Côté saumon, la guerre en Ukraine a entraîné une hausse des prix mondiaux – coté sur Euronext – qui commencent seulement à se stabiliser. « Cela nous a permis de relancer la visibilité et l'innovation », explique Stanislas Giraud, président du syndicat du secteur et directeur général de Labeyrie Fine Foods. Une quarantaine de nouveaux formats et des nouvelles saveurs sont ainsi attendues dans le rayon en cette fin d'année, selon l'interprofession.

Côté truite, la filière, plus dépendante de l'offre française, est davantage contrainte par la difficulté d'implanter de nouvelles piscicultures. « Il n'y a pas eu de nouvelles installations depuis 1973, faute d'autorisation », explique Xavier Boutillot. Déjà présentes sur le saumon, les marques premiers prix font leur apparition sur la truite. « Avec une très forte concurrence des pays de l'Est », regrette Guillaume Kervennal, directeur de l'unité Saumon fumé chez Meralliance, grand producteur leader de la production de marques de distributeur. Une stratégie des enseignes qui fait craindre une destruction de valeur pour toute la filière. ■

La date

1973

La dernière ouverture d'une pisciculture en France.

La menace montante chinoise inquiète les producteurs de caviars français

Obtenu en début d'année, l'indication géographique protégée (IGP) Caviar d'Aquitaine va servir pour la première fois de levier aux quatre producteurs concernés pour trôner sur les tables des fêtes.

Clotilde Briard

Les boîtes d'œufs d'esturgeon portant l'estampille IGP (indication géographique protégée) Caviar d'Aquitaine vont, pour la première fois, pouvoir s'inviter aux tables des fêtes. Après douze ans d'efforts, l'initiative engagée par quatre producteurs – le groupe Kaviar, L'Esturgeonnière, Caviar de France et Prunier Manufacture – a en effet porté ses fruits en début d'année.

Une reconnaissance que les acteurs de la filière comptent bien mettre en avant auprès du grand public, des chefs et des différents circuits de distribution pour défendre la spécificité française face au mastodonte chinois. Ce dernier représente, en effet, le premier acteur du marché mondial avec des volumes estimés à plus de 450 tonnes sur les quelque 750 tonnes d'œufs noirs issus de fermes aquacoles.

Une offre en croissance

La production européenne pèse environ 200 tonnes. L'IGP Caviar d'Aquitaine concerne, elle, un peu moins de 20 tonnes de caviar sur 50 produites en France, selon les différentes estimations. « Il est important de protéger notre production à l'origine précise, [ainsi que] le travail réalisé par nos fermes d'aquaculture face au tsunami des produits chinois. La particularité du caviar d'Aquitaine repose notamment sur la qualité de l'eau. Notre approche se fait autour du "meroir", comme un terroir pour le vin. Alors que les œufs chinois mettent, eux, en avant l'espèce de l'esturgeon », précise Laurent Dulau, président de l'association Caviar d'Aquitaine, directeur général du groupe Kaviar, qui possède notamment la marque Sturia.

« La traçabilité, l'absence d'antibiotiques représentent des éléments clés. Il existe un savoir-faire français à défendre sur un marché très éclaté », ajoute Olivier Cabarrot, CEO de Caviar House & Prunier. Tandis que Michel Berthommier, vice-président de l'association Caviar d'Aquitaine et président de L'Esturgeonnière qui détient la marque Perlita, souligne que « face à une demande restant volatile, le label doit devenir un élément de repère pour les acheteurs ».

Partout sur la planète, l'offre continue à croître, même si les volumes produits restent loin des niveaux atteints dans les années 2000 par le caviar sauvage, avant l'interdiction de la pêche d'esturgeons. « Les ventes à travers le monde progressent d'environ 12 % par an et la production de 15 %. Ce décalage crée une tension sur les prix », estime Laurent Dulau.

Quatre acteurs européens viennent de nouer une alliance pour proposer les œufs d'esturgeon de leurs partenaires.

De son côté, un autre acteur, Caviar de Neuvic, a choisi de miser sur une alliance européenne. La société vient d'en créer une avec trois autres producteurs, Aquamash en Bulgarie, Acipenser en Italie et Pirinea en Espagne. « Pour exister face au caviar chinois, très soutenu par son gouvernement, et aux négociants qui en vendent en France, il faut se mettre en ordre de bataille. Il était nécessaire d'offrir notre offre. Ces autres producteurs européens proposent des espèces différentes des nôtres », juge Laurent Deverlances, son PDG.

Caviar de Neuvic élève des esturgeons baeri et osciètre. Le partenariat lui permet de proposer aussi des œufs issus de naccari, du sevruga et du beluga, aux caracté-

ristiques différentes. Mais l'alliance est aussi plus globale. Elle passe par des échanges de savoir-faire, des aides techniques ou commerciales.

Il reste maintenant à voir quelle tonalité auront Noël et le Nouvel

An 2025 pour le caviar. « Les consommateurs ont été un peu moroses cette année et ont épargné, remarque Laurent Deverlances. Mais dans un contexte tendu, les fêtes restent un temps fort pour se faire plaisir. » ■

ventes aux enchères publiques//

EN PARTENARIAT AVEC

VENCH

75

Vente aux enchères publiques, le Jeudi 15 janvier 2026 à 14 H 00 au Tribunal Judiciaire de PARIS, Parvis Robert Badinter, à PARIS 17^{ème}

UN APPARTEMENT à PARIS 8^{ème}

3 rue de Miromesnil

de 114,12 m². Au 3^{ème} étage, porte droite, comprenant : entrée, salon avec cheminée, salle à manger, 2 chambres, bureau, cuisine, dressing, cagibi, couloir, dégagement, salle de bain avec w-c., salle de douche et w-c. Avec une CAVE - Occupé

MISE A PRIX : 1.100.000 Euros

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 25/00129, à Maître Jérôme HOCQUARD, SELARL ELOCA, Avocats à PARIS 6^{ème}, 79 boulevard du Montparnasse, Tél. : 01 43 26 82 98 de 10 H à 12 H, sur Internet : www.eloca.fr

VISITE sur place le Lundi 12 janvier 2026 de 14 H 00 à 15 H 00

94

VENTE aux enchères publiques - Tribunal Judiciaire de CRÉTEIL (94) Place du Palais, le jeudi 15 janvier 2026 à 9h.30 - EN UN LOT

APPARTEMENT de 59,12 m² à ORLY(94)

40 rue du Nouvellet (Bât. B)

Au 2^{ème} étage : pièce principale, 3 chambres, SdB, WC, cuisine, cellier - Au ss : CAVE

Mise à Prix : 28.613,78 € Consignation : 3.000 €

S'adresser : - À Me Harry ORHON, Avocat, SELARL MAKOSSO ORHON & FERNANDES-BENCHETRIT, 15 Bd de Strasbourg (94) NOGENT S/ MARNE Tél. 01 49.77.10.04, Avocat poursuivant - À Maître Carina COELHO, Avocat au Barreau de Paris, 10 rue des Filles du Calvaire 75003 PARIS - Au Greffe du JEX du TJ de CRÉTEIL (Bureau A17 ou A18, RdC du Bâtiment Marcel Proust, sur RdV), où le CCV est déposé les lundis et mardis de 9h30 à 12h30 et de 13h30 à 17h. (N° RG 24/00018)

- Sur les lieux où une visite sera organisée le vendredi 9 janvier 2026 de 9H30 à 10H30

Retrouvez toutes les informations sur le site www.vench.fr (réf : 162531)

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@immoegal.fr Tél : 01.42.96.96.72

Renault vend 100 voitures anciennes pour financer son futur musée

ENCHÈRES

Ce dimanche, le constructeur automobile confie à Artcurial Motorcars le soin d'adjudger une partie de sa collection de voitures anciennes, sur le site même de l'usine Renault à Flins-sur-Seine, où ouvrira son musée en 2027.

Martine Robert

Renault possède une collection exceptionnelle de véhicules historiques, d'œuvres d'art et de documents d'archives qui seront réunis dès 2027 au sein d'un musée. « Les collections » seront installées à Flins-sur-Seine, sur le site de l'usine des Yvelines du constructeur, en bordure de Seine. Ce lieu inédit ouvert à tous donnera vie pour la première fois aux 125 ans d'héritage de la marque.

Dans ce contexte, Renault a décidé de rationaliser sa collection de véhicules anciens pour conserver 600 modèles emblématiques, cédant une centaine de véhicules dont elle détient plusieurs exemplaires, ainsi qu'une centaine d'objets automobilia [objet historique ou de collection en lien avec l'automobile, NDLR] : maquettes, tenues de pilotes...

Ces lots seront dispersés dimanche lors d'une vente aux enchères inédite, confiée à Artcurial Motorcars, fidèle partenaire de Renault depuis 2022. Elle aura lieu sur le site de Flins où les lots sont visibles depuis jeudi. Plus de 90 % d'entre eux seront proposés sans prix de réserve, le tout étant estimé autour des 5,3 millions d'euros.

« Cette vente restera comme un événement majeur, offrant aux collectionneurs l'opportunité unique de devenir les conservateurs de ce riche patrimoine », assure Pierre Novikoff, vice-président d'Artcurial Motorcars. « C'est la première fois que Renault met en vente autant de voitures en même temps, provenant directement de ses réserves, retraçant l'histoire de ses débuts avec la Type A de 1898 jusqu'aux prototypes ou concept cars les plus récents, en passant par la grande épopée Renault à moteur turbo en Formule 1, des voitures de série et maquettes de soufflerie... », renchérit Matthieu Lamoureaux, à la tête de cette branche spécialisée de la maison de vente Artcurial.



Des répliques, comme celle de la Type A de 1898 en version thermique et électrique, produite à très peu d'exemplaires pour le centenaire de la marque en 1998, seront présentées.

Pour lui, « mener cette vente sur le site de Flins, qui a vu une vingtaine de modèles sortir de ses chaînes depuis 1952 et qui accueillera le futur musée Renault en 2027, fait la transition entre le passé et l'avenir de la marque ». Il n'en doute pas, les 40 kilomètres de distance avec Paris ne seront pas un handicap : « Il s'agit d'une vente tellement exceptionnelle et unique dans l'histoire de Renault que les passionnés et acheteurs se déplaceraient jusqu'au bout du monde ! »

Grandes heures du rallye

La sélection des 100 modèles à la vente illustre en effet toutes les facettes de l'aventure Renault. On plongera dans les origines avec la Type D de 1901, toujours fonctionnelle, ou encore un rare autobus de 1933, témoignages de l'ingéniosité de Louis Renault. Des répliques, comme celle de la Type A de 1898 en version thermique et électrique, produite à très peu d'exemplaires pour le centenaire de la marque en 1998, seront également présentées.

Côté compétition, un hommage sera rendu au pionnier du moteur turbocompressé en Formule 1, Renault Sport, qui a marqué l'histoire de la discipline en relevant l'un des défis technologiques les plus

audacieux du sport automobile. Dès 1977, la célèbre RS01, première F1 à moteur turbo, ouvre la voie à une décennie d'innovations. La persévérance de Jean-Pierre Jabouille, René Arnoux, Alain Prost et Renault Sport est récompensée en 1979, avec la première victoire d'une F1 Turbo à Dijon.

Une vingtaine de monoplaces pilotées par les plus grands noms seront présentées avec leurs carnets techniques, retraçant le travail des ingénieurs de Viry-Châtillon. Les F1 Renault ont disputé 123 grands prix entre 1977 et 1985, remporté 15 victoires et signé 31 pole positions.

Pour ce qui est de l'endurance, la mythique Alpine A442, symbole des 24 heures du Mans, sera présentée dans sa version châssis 0 – la genèse de la lignée – tandis que la Maxi Turbo 5 prototype B0 et la Renault 5 GT Turbo Bandama rappelleront les grandes heures en rallye.

Les modèles populaires phares

seront au rendez-vous, de la 4 CV à la R5 Police, en passant par la Floride « Disney » ou la Clio Williams, parfois avec leur carte grise, une opportunité rare d'acquiescer une pièce d'histoire. Des concept cars ayant marqué le design et l'ingénierie de la marque passeront également sous le marteau.

Maquettes et moteurs

Parmi la centaine d'objets automobilia proposés, les amateurs trouveront une quarantaine de maquettes de soufflerie, d'étude et de design, une sélection de moteurs mythiques de Formule 1, des autorails, pendules, bateaux, maquettes de prestige, et une soucoupe volante « Reinas-tella » réalisée avec Eurodisney.

En juin 2024, Artcurial avait déjà dispersé une trentaine d'œuvres d'art de la collection Renault aux enchères pour un total de 12 millions, là encore plutôt des pièces faisant doublon. Quand le musée Renault, confirmé par le nouveau patron François Provost, ouvrira sur 11.500 mètres carrés, sa collection comprendra 600 voitures et 250 œuvres d'art (dont des originaux de Robert Doisneau, qui fut salarié du constructeur entre 1934 et 1939, d'Arman, Tinguely, Vasarely ou Dubuffet). ■

mécénat

BMW Group s'engage auprès des jeunes talents

FORMATION

Le constructeur mène auprès des jeunes des initiatives culturelles et éducatives.

En 1975, sous l'impulsion du commissaire-priseur, collectionneur et pilote Hervé Poullain, BMW confiait à des sommités de l'art le soin de peindre des « Art Cars » dont certaines ont participé à la mythique course des 24 Heures du Mans. La vingtième de ces peintures roulantes, signée par la célèbre artiste new-yorkaise d'origine éthiopienne Julie Mehretu, donne lieu à un défi particulier : la plasticienne a mis comme condition à sa collaboration que BMW Group l'accompagne dans un projet culturel ambitieux : l'African Film and Media Arts Collective (Afmac).

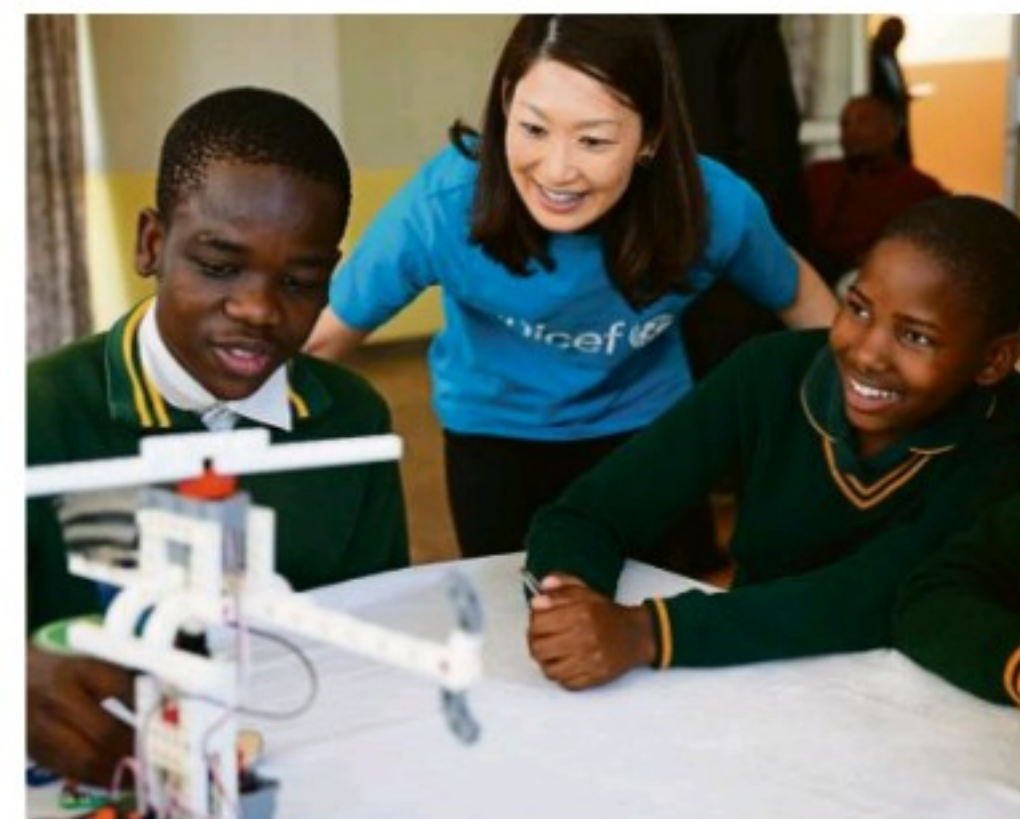
« Il s'agit de développer un réseau panafricain d'artistes vidéastes et de réalisateurs, de leur donner de la visibilité à l'occasion d'événements majeurs soutenus par BMW comme le Festival international du film de Marrakech, et de transmettre leur expertise aux talents émergents », explique Mehretu Manfredo. Cette éthiopienne-améri-

Art Car, cette collaboration va bien au-delà de la transformation de la voiture en objet d'art. Elle s'inscrit dans notre volonté de redonner de la confiance aux jeunes dans un monde en crise, en phase avec les quatre piliers de notre mécénat : l'éducation, l'égalité des chances, le leadership responsable, l'art et la culture », explique Ilka Horstmeier, membre du directoire de BMW Group, chargée des ressources humaines et de la responsabilité sociale.

Eduquer 10 millions de jeunes par an

Le constructeur, engagé lui-même dans une grande transformation pour laquelle il a investi 1 milliard d'euros dans la formation de son personnel en trois ans, a ainsi monté avec l'Unicef le programme Bridge qui résonne particulièrement parmi ses 159.000 collaborateurs. « Il s'agit d'aider l'ONG à atteindre son objectif mondial : permettre à 10 millions de jeunes par an d'accéder à l'éducation », poursuit la dirigeante.

En 2023, le groupe s'est engagé jusqu'en 2030 auprès de l'Unicef pour développer les compétences et l'enseignement en sciences, technologies, ingénierie et mathématiques des jeunes en Afrique, en Asie et en Amérique centrale et du Sud.



BMW Group est engagé jusqu'en 2030 aux côtés de l'Unicef pour l'éducation des jeunes dans les sciences. Photo BMW

caine aussi, productrice de cinéma nommée aux Emmy Awards, cofondatrice du Realness Institute qui forme des cinéastes africains, a conçu ce programme avec Julie Mehretu.

Projet à l'échelle d'un continent

Des professionnels reconnus animent des ateliers à Lagos, Tanger, Nairobi, Dakar et Le Cap pour une cinquantaine de jeunes artistes, en partenariat avec des institutions locales telles que la cinémathèque de Tanger. Chaque atelier donne lieu à la production d'un film. Le tout formera une anthologie du cinéma africain contemporain, présentée en décembre 2026 lors d'une exposition au Zeitz Museum of Contemporary Art Africa du Cap, dont le constructeur est également mécène, aux côtés de la 20^e BMW Art Car.

« C'est la première initiative de cette envergure pour connecter la communauté des artistes africains et des infrastructures culturelles », se félicite Mehretu Manfredo. Un défi à l'échelle du continent en phase avec l'engagement sociétal de BMW. « Pour la première fois en cinquante ans d'histoire de la BMW

Cela va de la fourniture d'équipements de laboratoire à l'élaboration de formations sur mesure pour les enseignants et à l'accès à des stages et à du mentorat pour les élèves, en passant par un soutien financier de 2 millions d'euros par an jusqu'en 2030.

« Avec l'Unicef, nous facilitons la transition entre l'école et le monde du travail, encourageons nos équipes sur les cinq continents à s'engager et notre réseau de partenaires à s'impliquer », souligne Ilka Horstmeier. Après l'Afrique du Sud en 2023, le partenariat a été étendu en 2024 au Brésil, à l'Inde, au Mexique et à la Thaïlande – pays qui ont tous des besoins spécifiques et où le Groupe BMW est présent. « Il s'agit d'offrir à ces jeunes de meilleures opportunités. Et pour nos collaborateurs, c'est inspirant de s'ouvrir sur le monde, de ne pas rester sous la bulle protectrice d'une grande compagnie », pointe la dirigeante.

Déjà plus de 135.000 jeunes ont bénéficié de ce programme dans plus de 1.700 écoles et plus de 1,5 million à travers des plateformes en ligne. Plus de 6.300 éducateurs ont été formés. — M. R.

Danone cède à Lactalis une marque de jus de fruits iconique et une laiterie en Suède

AGROALIMENTAIRE

La marque Proviva, iconique en Suède, cédée en 2010 à Danone, revient dans le giron de Skanemejerier, devenu en 2012 une filiale de Lactalis.

Le groupe mayennais met à cette occasion la main sur une laiterie où sont produits une partie de ses yaourts.

Paul Turban

Retour à la maison. Danone a cédé sa marque suédoise de jus de fruits enrichis en probiotiques Proviva à Lactalis, pour un montant non divulgué, ont expliqué les deux groupes aux « Echos », confirmant

des informations parues dans la presse. Si, pour le premier, cela permet un recentrage de son portefeuille, pour le second, c'est l'occasion de récupérer une laiterie cédée par sa filiale suédoise il y a une dizaine d'années.

Marque iconique en Suède, Proviva a été créée par l'entreprise Skanemejerier. Le produit, très apprécié des consommateurs locaux, est fabriqué dans l'usine de Lunnarp, à l'extrême sud de la Suède, à une centaine de kilomètres de Copenhague (Danemark). En 2010, Danone y avait acquis une participation majoritaire de 51 %.

Rationalisation

Cette année-là, le groupe français, dirigé alors par Franck Riboud, avait opéré une incursion sur le segment du fruit. Il venait de lancer en Europe des smoothies, sous la marque américaine Chiquita. L'année précédente, il avait déjà proposé des

compotes agrémentées de yaourt pour les enfants, sous l'appellation Petit Gervais Fruitpote, et des compotes pour adultes, sous la marque Taillefine. Depuis, Danone a décidé de mettre fin à cette aventure. Les actifs détenus dans la coentreprise Danone Chiquita Fruits ont été vendus en 2013, Fruitpote et Taillefine (renommée Light & Free, mais sans compotes) ont disparu des rayons. Dans la lignée de cette volonté de rationalisation de son portefeuille autour des produits « fondés sur la science et la santé », Danone se déleste désormais de Proviva. Ce produit est jugé par l'entreprise plus proche d'un jus de fruits que d'une boisson fonctionnelle aux probiotiques.

Sauf qu'entre-temps, Skanemejerier est devenu la propriété de Lactalis. L'entreprise a été rachetée par le géant français en 2012, pour un montant d'environ 113 millions d'euros. Dans son portefeuille, la

marque de yaourts Bravo était toujours cofabriquée avec Danone dans l'usine de Lunnarp. D'où la volonté de Lactalis, toujours allant en matière d'acquisitions et animé de la volonté de produire lui-même ses marques, de remettre la main sur cette laiterie.

Le groupe va ainsi ajouter un site de production avec 80 employés aux trois sites qu'il possède déjà en Suède et qui emploient 800 personnes. Skanemejerier occupe la deuxième place du marché des produits laitiers en Suède avec environ 15 %, derrière le danois Arla, qui contrôle environ 70 % du marché.

Si le groupe familial reste concentré sur les produits laitiers, il n'est pas totalement novice dans le secteur du fruit. Au gré d'acquisitions, il a fait entrer dans son portefeuille la marque italienne de jus Santal par exemple, ou encore la marque française Unifruit, qui produit notamment des compotes. ■

fusions // acquisitions // cessions // partenariats
ENTREPRISES COMMERCIALES ET INDUSTRIELLES

RECHERCHE DE CANDIDATS REPRENEURS EN PLAN DE CESSIION

ABITBOL & ROUSSELET

Société spécialisée dans le commerce de détail de maroquinerie de luxe et d'articles de voyage sous marque propre, via e-commerce et une boutique située à Paris (8^{ème} arrondissement)

En redressement judiciaire

Chiffre d'affaires au 30/11/2024 (12 mois) : 960 K€
Résultat d'exploitation au 30/11/2024 (12 mois) : -419 K€
Effectif : 3 salariés

Détient 100% des titres d'une filiale au Japon

La date limite de remise des offres est fixée au 7 janvier 2026, à midi

Pour accéder au dossier de présentation, les candidats intéressés sont invités à contacter par écrit :

Maître Joanna Rousselet aux adresses suivantes :
joanna.rousselet@fajr.eu - josephine.bureau@fajr.eu

fhbx

Recherche de repreneurs ou d'investisseurs

EURO METAL

Helène Boudouin | Oriane Burt | Jean-François Burt | Gail Couturier | Céline Dur | Nathalie Lebuscher
Sylvain Huet | Benjamin Tardieu | Charlotte Fort | Alca Alves | Eric Samson | Thibault Pannier

Les candidats intéressés sont invités à se manifester auprès de :

SELARL FHBX
→ M^{me} Nathalie LEBUSCHER
Administrateurs Judiciaires Associés
60 Avenue Gustave Flaubert
78000 Rouen
www.fhbx.eu
E-mail : nathalie.lebuscher@fhbx.eu
geoffrey.malandain@fhbx.eu
dounia.terragout@fhbx.eu

• **Activité** : conception et installation de structures métalliques : portes, garde-corps, escaliers, charpente
• **CA 24-25 (12 mois)** : 1,9 M€ - RN 24/25 : (11) K€
• **Siège social** : Malaunay (76)
• **Salariés** : 15 salariés

La date limite de dépôt des offres de reprise est fixée au 13 janvier 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.

AJIRE

Erwan MERLY
Administrateur Judiciaire associé
Rennes - Lorient - Caen
La Roche sur Yon - Nantes
La Rochelle - Le Mans

Dossier suivi par :
Victor CHAVANY
Maître Erwan MERLY
A.J.I.R.E.

6 cours Raphaël Binet
35000 RENNES
Tel : 02 99 67 84 90

RECHERCHE DE REPRENEURS EN PLAN DE CESSIION

SAS BUROSCOPE

Organisme de formation initiale et par apprentissage, spécialiste de la reconversion et du développement de compétences de demandeurs d'emploi et de salariés. Expertise de plus de 40 ans en région Bretagne. Domaines tertiaires, bureautique et numérique. Attributaire de marchés publics et important portefeuille clients entreprises du secteur privé.

Chiffre d'affaires au 31/12/2024 : 1 897 K€
Excédent brut d'exploitation au 31/12/2024 : -443 K€
Effectif : 19 ETP - Implantation : RENNES (35)

Date limite de dépôt des offres : 15 décembre 2025 à 12 H 00

Contact : etude.rennes@ajire.eu

(Accès donné au dossier de présentation sur demande écrite et motivée au candidat justifiant d'une capacité commerciale et financière adaptée, après signature d'un engagement de confidentialité et d'un cahier de charges)

A&M ASSOCIÉS

SOCIETE ETABLISSEMENTS ROURE DORURE
(en redressement judiciaire)

Activité : Dorure, gaufrage, pelliculage, anoblissement du papier
CA au 31/03/2025 : 2.648 K€
Effectif : 28 salariés

Localisation : 6 avenue du Parana - Zone Industrielle de Courtaubouef - 91940 LES ULIS

RECHERCHE REPRENEURS

Le délai de présentation des offres de reprise est fixé au : **Lundi 12 janvier 2026 à 12 H**

Les offres devront être soumises à la SELARL A&M ASSOCIÉS à l'attention de Maître François-Nicolas MANCÉL, Administrateur Judiciaire
5, Boulevard de l'Europe - 91050 EVRY CEDEX

Demande de dossier au dirigeant de la société, Monsieur Mickaël KALAYDJIAN
(Tél. : 06.75.07.07.57 - email : mkalaydjian@p2g.com) après signature d'un engagement de confidentialité à remettre à l'Administrateur Judiciaire (etude@am-ajassociés.com).

fhbx

Recherche de repreneurs ou d'investisseurs

SAS PASSION AUTOMOBILES

Helène Boudouin | Oriane Burt | Jean-François Burt | Gail Couturier | Céline Dur | Nathalie Lebuscher
Sylvain Huet | Benjamin Tardieu | Charlotte Fort | Alca Alves | Eric Samson | Thibault Pannier

Les candidats intéressés sont invités à se manifester auprès de :

SELARL FHBX
→ M^{me} Alca ALVES
Administrateurs Judiciaires Associés
1 rue René Cassin
Immeuble Le Mapière
91033 Evry-Courcouronnes
www.fhbx.eu

• **Activité** : Commerce de voitures et de véhicules automobiles légers
• **CA HT** : 4 373 840 € (31/12/2024)
• **Siège social** : RN 20 - Lieu-dit la Cochaire - 91160 BALLANVILLE
• **Effectif total** : 13 salariés
• **Site internet** : https://www.passion-automobiles.com/

La date limite de dépôt des offres de reprise est fixée au 17 décembre 2025 à 12h00.

L'accès à une data room électronique sera autorisé après régularisation d'un engagement de confidentialité et une présentation succincte du candidat.

AJIRE

Dorian LEGOUT
Administrateur Judiciaire associé
Rennes - Lorient - Caen
La Roche sur Yon - Nantes
La Rochelle - Le Mans

Dossier suivi par :
Arnaud BERDIEL
Maître Dorian LEGOUT
A.J.I.R.E.

15 rue du 3^{ème} mobiles,
72000 LE MANS
Tel : 02 43 82 43 06

RECHERCHE DE REPRENEURS EN PLAN DE CESSIION

T.P.B TRAVAUX PUBLICS DE BRETAGNE

Activité : Travaux publics, tous travaux paysagers, de goudronnage, d'enrobes, de terrassement, de démolition, la pose de clôtures, de portails, bordures...
(code APE/NAF 42.32Z)

Chiffre d'affaires au 31/12/2024 (12 mois) : 6 M€
Résultat d'exploitation au 31/12/2024 (12 mois) : (309 K€)
Résultat net au 31/12/2024 (12 mois) : (128 K€)
Effectif : 26 salariés - Implantation : VITRE (35)

Date limite de dépôt des offres : 5 janvier 2026 à 12 H

Contact : etude.lemans@ajire.eu

(Accès donné au dossier de présentation sur demande écrite et motivée au candidat justifiant d'une capacité commerciale et financière adaptée, après signature d'un engagement de confidentialité et d'un cahier de charges)

GL AJ

CESSION D'ENTREPRISE

Conformément aux dispositions de l'article L.642-1 du Code de Commerce

• **Activité** : Conception, production et commercialisation de machines et de services destinés au soin des plantes et des cultures
• **Chiffre d'affaires** : 1.594,3 K€ (au 30 juin 2025)
• **Effectif** : 14 salariés
• **Zone géographique** : ST NOM LA BRETECHE (78)

• **DATE LIMITE DE DÉPÔT DES OFFRES** : 23 janvier 2026 - 12 heures
• **CONTACT** : SELARL GUILLAUME LAUREAU
36 rue des Etats Généraux - 78000 VERSAILLES - versailles@glaj.fr

fhbx

Recherche de repreneurs ou d'investisseurs

Entreprise du bâtiment spécialisée dans la restauration et rénovation de bâtiments anciens.

→ Redressement judiciaire du 26/10/2025

• **Activité** : restauration de monuments historiques et rénovation de bâtiments anciens (taille de pierre, maçonnerie, charpente, ornementation...)
• **Lieu** : Département des Pyrénées-Orientales (66)
• **C.A.** au 30/06/2025 : 2 172 K€ / Résultat net : -773 K€
• **Effectif total** : 24 salariés en CDI

La date limite de dépôt des offres de reprise est fixée au 16 janvier 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 (Ref 15361)

SOCIÉTÉ D'ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES

RECHERCHE DE REPRENEURS

SC DU CHATEAU LAMOTHE

Situation géographique : Cissac-Médoc (33)
Effectifs : 10 salariés
Chiffre d'affaires : env. 1 M€ (2025)

SCP CBF ASSOCIÉS - Administrateurs Judiciaires Associés
58 rue de Saint-Genès - 33000 BORDEAUX
Contact : M^{me} Christian CAVIGLIOLI / M. Alexis DUPUIS
05.57.59.09.56 / Fax : 05.57.59.12.43 - E-mail : bordeaux@cbfassociés.com

Informez les repreneurs potentiels que le délai fixé pour le dépôt des offres est porté au : 5 janvier 2026 à 12h.

Une note de présentation et un accès à la data room seront adressés aux candidats sur demande écrite précisant leur identité et justifiant de la capacité technique, commerciale et financière à intervenir dans cette affaire.

Global Bioenergies

Global Bioenergies, société en liquidation judiciaire, a développé une technologie de conversion de ressources renouvelables en isobutène, avec pour marchés cibles la cosmétique et les carburants d'aviation durables.

Son savoir-faire repose sur une double compétence en procédés de production biologique et en procédés de chimie verte. L'entreprise est propriétaire d'un portefeuille de brevets et de marques, que la procédure cherche à céder.

Les actifs corporels à céder correspondent principalement à des stocks, des équipements de laboratoire, des outils industriels, du mobilier de bureau et du matériel informatique.

Pour tous renseignements, s'adresser au liquidateur judiciaire :

Maître Alain François SOUCHON
1 rue des mazières - 91050 EVRY-COURCOURONNES CEDEX
Email : evry@etude-souchon.com

fhbx

Recherche de repreneurs

Etudes FHBX et AJPartenaires - Lyon - Maître Gail COUTURIER et Maître Ludvine SAPIN

AJPartenaires

Les candidats intéressés sont invités à se manifester auprès de :

SELARL FHBX
→ M^{me} Gail COUTURIER
Administrateurs Judiciaires Associés
24 Rue Châteaubert
69002 Lyon
lyon@fhbx.eu
E-mail : fhbx-aggroupe@fhbx.eu

• **Activité** : Mécanique de précision, réalisation d'opérations d'usinage, de tournage, de fraisage sur plans pour des clients industriels (défense, aéronautique, automobile)
• **Site de production et siège social** : Rue Albert Einstein - ZI de Chante-loup - 93600 AULNAY-SOUS-BOIS
• **Site commercial** : 31 Chemin de Chantele - 31200 TOULOUSE
• **Chiffre d'affaires 2025** : 5 800 000 €
• **Effectif total** : 30 salariés

La date limite de dépôt des offres de reprise est fixée au 12 janvier 2026 à 12h00

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

AJPartenaires

AJ PARTENAIRES : Maître Ludvine SAPIN - M^{me} Pauline SERRE
174 rue de Créqui - 69003 LYON - Tél : 04 78 60 00 30
courriel : pauline.serre@ajpartenaires.fr

RECHERCHE DE REPRENEURS DANS LE CADRE D'UN REDRESSEMENT JUDICIAIRE

Nom de l'entreprise : SAS ETABLISSEMENTS LACROIX PONCET
Activité de l'entreprise : Décolletage d'acier, aluminium ou plastique, tournage industriel, mécanique et numérique, usinage et rectification d'usinage, emboutissage, moulage, vente de toutes pièces.
Localisation : Haute-Savoie (74)
Effectif actuel : 14 salariés
CA Exercice clos au 30/09/2025 (non définitif) : 3.3 M.€
Valeur nette comptable des immobilisations au 31/12/24 : 177 K.€

DATE LIMITE DE DÉPÔT DES OFFRES : LUNDI 12 JANVIER 2026 À 17H00

ARVA

RECHERCHE CANDIDATS REPRENEURS ENTREPRISE EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE

• **Activité** : Fabrication de cartes électroniques
• **Département** : 38
• **Salariés à l'effectif** : 27
• **CA au 31/12/2024** : 3 411 741,39 €

Date limite de dépôt des offres : 12/12/2025 à 18 heures

Un dossier complet sera adressé sur demande écrite à :
SELAS ARVA Administrateurs Judiciaires Associés
polepc@arva.fr

fhbx

Recherche de repreneurs

Etudes FHBX et AJPartenaires - Lyon - Maître Gail COUTURIER et Maître Ludvine SAPIN

AJPartenaires

Les candidats intéressés sont invités à se manifester auprès de :

SELARL FHBX
→ M^{me} Gail COUTURIER
Administrateurs Judiciaires Associés
24 Rue Châteaubert
69002 Lyon
lyon@fhbx.eu
E-mail : fhbx-aggroupe@fhbx.eu

• **Activité** : Fabrication et usinage de pièces métalliques de précision (défense, aéronautique, spatial, énergie)
• **Sites de production** : - établissement principal et siège social : ZI de la Pierre Tournelle - 16 Rue de Saint Maurice à (SLES-LES-VILLENAY (77450) - établissement secondaire : 19 Rue Jean-Baptiste Neron à BORNEL (60540)
• **Chiffre d'affaires 2025** : 8 230 000 €
• **Effectif total** : 70 salariés

La date limite de dépôt des offres de reprise est fixée au 12 janvier 2026 à 12h00

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

AJPartenaires

AJ PARTENAIRES : Maître Ludvine SAPIN - M^{me} Pauline SERRE
174 rue de Créqui - 69003 LYON - Tél : 04 78 60 00 30
courriel : pauline.serre@ajpartenaires.fr

RECHERCHE DE REPRENEURS DANS LE CADRE D'UN REDRESSEMENT JUDICIAIRE

Nom de l'entreprise : AC D&N (RABOURDIN)
Activité de l'entreprise : L'exécution de tous travaux de mécanique générale et de précision, de matriçage pour la fabrication de vis et produits associés ; l'achat, la vente, l'importation et l'exportation de tout matériel et produit, pièces détachées mécaniques.
Établissement principal : SAINT-PIERRE-EN-FAUCIGNY (74)
Établissements secondaires : LAGNY-SUR-MARNE (77) - BUSSY-SAINT-GEORGES (77)
Effectif actuel : 99 salariés
CA Exercice clos au 30/09/2025 (non définitif) : 12.5 M. €
Valeur nette comptable des immobilisations au 30/09/2024 : 969 K. €

DATE LIMITE DE DÉPÔT DES OFFRES : LUNDI 12 JANVIER 2026 À 17H00

VOUS SOUHAITEZ PARAÎTRE DANS CETTE RUBRIQUE

Contact : Sarah MEDARD : 01 87 39 74 94
smedard@lesechos.fr

RETROUVEZ UNE SÉLECTION DE CES ANNONCES SUR NOTRE SITE :
REPRISE-ENTREPRISE.LESECHOS.FR



fhbx

Recherche de repreneurs

Etudes FHBX et AJPartenaires - Lyon - Maître Gail COUTURIER et Maître Ludvine SAPIN

AJPartenaires

Les candidats intéressés sont invités à se manifester auprès de :

SELARL FHBX
→ M^{me} Gail COUTURIER
Administrateurs Judiciaires Associés
24 Rue Châteaubert
69002 Lyon
lyon@fhbx.eu
E-mail : fhbx-aggroupe@fhbx.eu

• **Activité** : Décolletage de précision, mécanique industrielle et pièces mécaniques (aéronautique, ferroviaire, énergie, équipements et connectique)
• **Siège social** : 662 Rue César Vuarnet à Sclénier (74950) - Vallée de l'Arve
• **Site de production** : 509 Rue des Marvays à Thyez (74300) - Vallée de l'Arve
• **Chiffre d'affaires 2025** : 3 241 000 €
• **Effectif total** : 41 salariés

La date limite de dépôt des offres de reprise est fixée au 12 janvier 2026 à 12h00

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

AJPartenaires

AJ PARTENAIRES : Maître Ludvine SAPIN - M^{me} Pauline SERRE
174 rue de Créqui - 69003 LYON - Tél : 04 78 60 00 30
courriel : pauline.serre@ajpartenaires.fr

RECHERCHE DE REPRENEURS DANS LE CADRE D'UN REDRESSEMENT JUDICIAIRE

Nom de l'entreprise : ETABLISSEMENTS MOLLIEUX FRERES
Activité de l'entreprise : Décolletage et usinage de précision pour l'industrie
Localisation : CLUSES (74)
Effectif actuel : 28 salariés - 42 ETP
CA Exercice clos au 30/09/2025 (estimation) : 11.2 M. €

DATE LIMITE DE DÉPÔT DES OFFRES : LUNDI 12 JANVIER 2026 À 17H00

21^e Entretiens de Sauvegarde

Lundi 2 février 2026
Maison de la Chimie
28 bis rue Saint-Dominique - Paris 7^e

Le temps des procédures : pour une simplification utile du droit des entreprises en difficulté

Plénière du matin
9:00 - 12:30
Animée par : François LEGRAND, M.J et Serge PREVIL, A.J.
Sous la présidence de : Vincent VIGNEAU, P^m de la Chambre commerciale, financière et économique de la Cour de cassation

Ateliers de l'après-midi
14:30 - 17:00

1. REVUE DE JURISPRUDENCE 2025
2. CLASSES DE PARTIES AFFECTÉES : RETOURS PRATIQUES
3. GARANTIE DES SALAIRES : ETAT DES LIEUX
4. LE SORT DU CRÉANCIER FACE À UN GROUPE DE SOCIÉTÉS : EXTENSION / SURETÉS

NOS PARTENAIRES :
ENM, AACE, Les Echos, ifppc

Colloque conforme aux modalités de la formation continue avec remise d'une attestation de présence.

TARIFS : Adhèrent IFPPC : 350 €
Collaborateur d'étude A.J.M. : 190 €
Non adhérent : 450 €
Universitaire : 90 €

OUVERTURE : AGS - CNAJM :
Pacte d'avenir, les recommandations

TABLE-RONDE : le temps dans les procédures : trouver le bon rythme

DISPUTATIO : LES JOUTES DU RESTRUCTURING : Quelle simplification du droit des Entreprises en difficulté ?

L'INVITÉ :
Conclusion de la matinée avec humour...

12:30 : Déjeuner
14:00 : Café Networking

INSCRIPTION SUR : WWW.IFPPC.FR
Institut Français des Praticiens des Procédures Collectives



P2G ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES

APPEL D'OFFRES - CESSIION PARTIELLE D'ACTIVITE
(Article L.626-1 C.com)

Activité : Fonds de commerce de vente de lingerie et sous-vêtements pour femmes
Périmètre : Appel d'offres portant sur 13 boutiques :

Boutiques	C.A. 2024	Effectif	Type de boutique
NOISY LE GRAND	294 k€	3	Centre commercial
THIAIS	280 k€	4	Centre commercial
LE HAVRE	193 k€	3	Centre commercial
EVRY	309 k€	3	Centre commercial
VALENCIENNES	265 k€	4	Centre commercial
REZE	167 k€	3	Centre commercial
ANGERS	116 k€	2	Boutique isolée
LYON	104 k€	2	Boutique isolée
PARIS - RUE DE RENNES	112 k€	1	Boutique isolée
PARIS - TERNES	149 k€	1	Boutique isolée
PARIS - CAUMARTIN	157 k€	2	Boutique isolée
PARIS - FLANDRES	92 k€	1	Boutique isolée
LIMOGES	171 k€	4	Boutique isolée

Actifs à céder : Droits au bail, matériels, mobiliers...
Date sauvegarde : 22/09/2025

La date limite de dépôt des offres est fixée au 19 décembre 2025 à 12H00

Les offres sont à déposer en 2 exemplaires originaux + par courriel à : paris@p2g.fr et e.blaise@p2g.fr
Une data room électronique hébergée sur notre site www.p2g.fr sera accessible après signature d'un engagement de confidentialité téléchargeable sur notre site.

www.p2g.fr

Les « world models », nouvelle frontière de l'intelligence artificielle

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Yann LeCun s'apprête à lancer une start-up autour du concept des « modèles du monde », qui permettent de mieux simuler le monde physique.

Joséphine Boone

La planète tech n'a eu d'yeux que pour les grands modèles de langage ces trois dernières années. Ces « LLM », grâce auxquels fonctionnent des chatbots d'intelligence artificielle, comme Gemini, Le Chat ou ChatGPT, sont de plus en plus puissants à mesure qu'ils gagnent en nombre de paramètres et en puissance de calcul. Mais leurs performances semblent tout de même atteindre un palier.

Quelques éminents chercheurs en IA, parmi lesquels le Français Yann LeCun ou encore l'Américain Fei-Fei Li, pensent que la quête de la « superintelligence », une IA capable de surpasser les capacités du cerveau humain dans la plupart des disciplines, passera potentiellement par une autre architecture : les « world models », ou « modèles du monde ».

Selon Yann LeCun, qui vient de quitter Meta pour lancer sa propre start-up, « comprendre le monde physique est beaucoup plus difficile que de comprendre le langage ». « Comment se fait-il que nous puissions résoudre des problèmes complexes, comme les échecs, l'examen du barreau ou les équations, avec un ordinateur et de l'IA, mais que nous ne puissions toujours pas faire naviguer un robot sans qu'il heurte des obstacles ou qu'il sache saisir des objets ? Nous n'avons pas de robot capable de faire la même chose qu'un enfant de 5 ou 6 ans. Clairement, il nous manque quelque chose d'important », expliquait-il, jeudi, lors d'une conférence organisée par Scaleway à Paris.

Les performances plafonnent

Les modèles génératifs comme les LLM apprennent à prédire le mot suivant à partir d'un contexte et grâce à des règles statistiques. Ils ont ainsi d'excellentes capacités en écriture, en code ou en mathématiques. Mais leurs performances plafonnent, en partie parce qu'il

n'existe pas suffisamment de données de qualité disponibles pour continuer à les améliorer. Ils sont aussi incapables d'apprendre par eux-mêmes : ils imitent ce qu'ils connaissent déjà.

Les « world models », quant à eux, peuvent en théorie modéliser le monde physique dans toute sa complexité et prédire les conséquences futures d'une action. Pour ce faire, ils doivent comprendre les liens de causalité entre les événements pour en ressortir des règles grâce à un entraînement fondé non pas seulement sur du texte, mais aussi des images, sons et vidéos.

Quelques éminents chercheurs pensent que la quête de la « superintelligence », passera par une nouvelle architecture.

En clair, à défaut de raisonner en probabilité, ces modèles auraient la capacité de comprendre comment fonctionne le monde réel et, ainsi, simuler et anticiper : une démarche semblable au concept de l'apprentissage et du raisonnement propre au cerveau humain. Par exemple, un modèle de ce genre serait capable de prédire qu'un verre tombe du bord de la table peut tomber, ou encore de trouver la bonne direction d'un coup de pied pour marquer un but au football.

Si les approches scientifiques pour construire les « world models » diffèrent, de plus en plus de laboratoires se lancent dans cette discipline vue comme prometteuse. « L'architecture des world models pallie certaines limites des modèles existants, mais ils ne sont pas non plus totalement nouveaux, relève Etienne Grass, directeur de l'IA chez Capgemini. On place sous le même concept des idées très différentes selon les chercheurs et les laboratoires. »

Il y a un an, Fei-Fei Li a levé 230 millions de dollars auprès d'investisseurs comme Cisco et Andreessen Horowitz pour lancer sa start-up World Labs. Celle-ci vient de lancer son premier produit, le modèle Marble, capable de générer des représentations 3D à partir d'une simple image pour modéliser des espaces.

Pour la chercheuse, « la prochaine génération de modèles mondiaux permettra aux machines d'atteindre un niveau d'intelligence spatiale tota-



La start-up de Yann LeCun sur les « world models » pourrait s'implanter en France, loin de la Silicon Valley, qu'il juge trop centrée sur les modèles génératifs. Photo Julien de Rosa/AFP

lement inédit [...] nos rêves de machines véritablement intelligentes ne seront pas complets sans l'intelligence spatiale », explique-t-elle dans un article de recherche.

Cinéma, jeu, biologie...

D'autres creusent le sillon, comme Nvidia, qui investit massivement dans la robotique. « Depuis leur sortie en janvier, nous avons déjà une demande significative sur nos world models, notamment pour la robotique, les véhicules autonomes et les usines intelligentes. Nos clients vont des start-up aux grands industriels », indique TJ Galda, directeur de la gestion des produits chez Nvidia. Meta, Google DeepMind et OpenAI, planchent aussi sur la question. « Des usages concrets sont déjà identifiés. Ces modèles pourraient être utilisés dans l'industrie créative, notamment le cinéma, les jeux vidéo, la visualisation 3D, mais aussi la biologie », explique Etienne Grass.

Néanmoins, la réalisation compte un certain nombre d'obstacles. A commencer par les besoins en puissance de calcul. Un modèle comme Sora demande des milliers de puces GPU pour fonctionner. L'entraînement de modèles sur des contenus vidéo pose aussi la question des droits d'auteur, un sujet inflammable dans le cinéma et les jeux vidéo de part et d'autre de l'Atlantique. ■

Yann LeCun lance son projet sans Meta

L'ex-directeur scientifique de Meta, qui s'apprête à lancer sa start-up d'IA, a donné quelques détails sur son nouveau projet lors du sommet AI Pulse à Paris, jeudi.

Après douze années passées chez Meta en tant que directeur scientifique IA, Yann LeCun a fait le grand saut. Le mois dernier, il a annoncé qu'il quittait le géant des réseaux sociaux pour lancer sa propre start-up en vue de créer une nouvelle génération de systèmes d'intelligence artificielle. Dans cette aventure, encore relativement nébuleuse, « Meta est un partenaire, ce n'est pas un investisseur », a déclaré Yann LeCun, jeudi, lors de l'événement AI Pulse organisé par Scaleway à Paris.

Le chercheur français fait figure de parrain de l'IA moderne et a été récompensé du prix Turing en 2018. Il mobilise actuellement des fonds pour lancer sa start-up autour du concept d'« intelligence avancée » (Advanced machine intelligence, AMI) basée sur le monde physique et les « world models », en opposition aux

grands modèles génératifs sur lesquels parient actuellement les géants américains de la tech.

Deux visions antagonistes sur le futur de l'IA

« C'est un projet que Mark Zuckerberg aime vraiment, a assuré Yann LeCun. Il pense qu'il y a peut-être un avenir. Mais au cours des derniers mois, lui et moi avons tous deux réalisé que le spectre potentiel des applications était au-delà de ce qui intéressait Meta. Il m'est donc apparu clairement que c'était le bon moment pour créer une organisation indépendante. »

Depuis quelques années, le chercheur affirme que les progrès de l'IA vers des niveaux comparables au cerveau humain passeront par d'autres formes de modèles que les LLM génératifs, utilisés pour des outils comme ChatGPT.

Or, son ancien employeur, Meta, parie gros sur les modèles actuels d'IA générative, grâce à des investissements de plusieurs centaines de milliards de dollars dans l'infrastructure et les talents. Ayant accumulé un certain retard dans le domaine vis-à-vis de ses concurrents OpenAI et Google,

Meta a récemment changé de stratégie, recrutant notamment le jeune prodige Alexandr Wang et rachetant une partie de sa société, Scale AI, pour 14 milliards de dollars.

« La Silicon Valley est complètement hypnotisée par les modèles génératifs, il faut donc faire ce genre de travail en dehors de la Silicon Valley, à Paris », a expliqué jeudi Yann LeCun, laissant entendre que son entreprise pourrait être installée en France. — J. Bo.

« [Mark Zuckerberg] et moi avons tous deux réalisé que le spectre potentiel des applications était au-delà de ce qui intéressait Meta. »

YANN LECUN
Ex-directeur scientifique de Meta

Le plan d'Amazon pour tenir à distance la concurrence dans l'IA

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

AWS, la filiale cloud d'Amazon, veut convaincre les entreprises d'embrasser plus largement l'IA.

Elle a dévoilé son plan lors de sa grand-messe annuelle à Las Vegas.

Florian Dèbes

— A Las Vegas (Etats-Unis)

Las Vegas, capitale du jeu et de... l'IA. Le temps d'une semaine, les publicités criardes des grandiloquents hôtels du Strip ont laissé la place aux panneaux des champions et espoirs du logiciel. Invités par la filiale infor-

matique d'Amazon, AWS, quelque 60.000 professionnels constituaient un public de choix.

Dans ce grand poker menteur qu'est devenu le monde de la tech — où partenaires et concurrents se confondent —, Amazon Web Services a dévoilé sa nouvelle main lors de son raout annuel Re: Invent.

L'enjeu est vital. Certes, AWS, comme son principal rival Microsoft, vit toujours largement de services cloud traditionnels comme l'hébergement de données et des serveurs virtuels. Mais le groupe de Seattle a besoin que les entreprises embrayent sur l'intelligence artificielle pour alimenter la demande sur l'ensemble de son catalogue. Or, après des essais décevants, le soufflé de l'IA risque de retomber.

« La véritable valeur de l'IA ne s'est pas encore révélée », a concédé, mardi, dès l'ouverture de l'événement, le directeur général d'AWS,

Matt Garman. Labellisé sous le terme d'agents, c'est-à-dire des logiciels capables d'effectuer des tâches très précises à la place de salariés, l'IA pour les entreprises ne demande, selon Amazon, qu'à décoller, à condition de laisser les entreprises construire leurs agents à leur guise et surtout les contrôler selon leurs règles.

Les puces maison à l'honneur

« Le retour sur investissement est déjà là. Si je vous avais dit l'an dernier que notre agent Amazon Transform permettait de mettre à jour un ordinateur central type mainframe en quelques semaines et non plus en mois, vous m'auriez ri au nez », insiste auprès des « Echos » Swami Sivasubramanian, le « monsieur IA » d'AWS.

Pour séduire les entreprises traditionnelles, AWS compte égale-

ment toujours sur sa plateforme Bedrock à même de donner accès à une vaste librairie de modèles. Les derniers modèles de la start-up française Mistral viennent d'y être ajoutés.

Toujours enclin à donner du choix à ses clients, AWS réserve toutefois l'une des dernières innovations de Bedrock pour ses propres technologies. Avec le service NovaForge, ses clients pourront modifier les modèles Nova d'Amazon en les réentraînant avec leurs propres données. AWS a par ailleurs saisi son rendez-vous annuel avec son écosystème pour remettre les points sur les « i », alors que des critiques ont pu jeter une ombre sur sa réinvention à l'aune de l'intelligence artificielle.

De plus en plus dépendant du spécialiste Nvidia pour répondre aux clients désireux d'entraîner des modèles IA, Amazon développe ses

propres accélérateurs avec la gamme Trainium. Avec plus ou moins de bonheur.

Dévoilée l'an dernier, la Trainium2 a rapidement déçu, selon Business Insider. Le média fait état cet été d'un document interne d'Amazon constatant le mécontentement de certains clients en raison de performances médiocres des puces. Pour la Trainium3 présentée cette semaine, AWS a donc mis le paquet. Si la réalité opérationnelle égale les tests effectués en interne chez Amazon, elle est quatre fois plus efficace que son prédécesseur et donc quatre fois moins cher en matière de consommation énergétique.

La montée des néoclouds

Dans les grandes lignes, tout va encore bien pour AWS. Numéro un mondial du cloud depuis près de vingt ans, toujours en croissance de

20 % sur un an, il est le seul dans son secteur à enregistrer plus de 100 milliards de dollars de recettes annuelles.

Mais ses rivaux, notamment Microsoft et Google, ont récemment grappillé du terrain. Plus étonnant encore dans un marché à tendance oligopolistique comme celui du cloud, de nouveaux acteurs comme Coreweave, Nebius ou Lambda ont émergé.

D'après le cabinet Synergy Research, ces fameux « néoclouds » se sont collectivement emparés de 5 % du marché. En grande forme avec le succès de ses modèles et même de ses puces TPU, Google s'approche du cap des 15 %. Profitant à plein de son partenariat avec OpenAI, Microsoft a franchi cette année la barre des 20 %. Pour la première fois de son histoire, AWS contrôle désormais moins de 30 % du marché. ■

Les smartphones chinois poursuivent leur montée en gamme en Europe

TÉLÉPHONIE

Les marques chinoises de smartphones s'imposent progressivement, sur les cendres de Huawei.

Mehdi Laghrari et Romain Gueugneau

Le panorama est à couper le souffle : au premier plan, la tour Eiffel ; sur la droite, le dôme des Invalides ; au fond, le Sacré-Cœur ; le tout sous un ciel d'un bleu éclatant. Pour présenter son nouveau smartphone, le chinois Realme avait élu domicile cette semaine dans les salons d'un grand hôtel parisien, à deux pas du Champ-de-Mars. Idéal pour faire des clichés mémorables de la capitale... et en « mettre plein la vue » aux journalistes et aux partenaires

venus découvrir le dernier modèle de la marque, encore peu connue en France.

L'événement atteste de la volonté de Realme de monter en gamme sur le marché français. Le GT 8 Pro, commercialisé depuis mardi chez tous les grands distributeurs (mais pas chez les opérateurs) embarque toutes les spécifications d'un smartphone haut de gamme, avec un écran 6,7 pouces, une puce Qualcomm dernier cri, un module photo conçu avec le japonais Ricoh et évidemment des fonctionnalités IA.

Cap sur le premium

Ces innovations ont un prix : 1.199 euros. « C'est notre modèle le plus abouti, qui montre ce que la marque est capable de faire », se félicite Julien Lidoine, le directeur commercial France de Realme, qui souhaite installer durablement la marque dans l'Hexagone, et vise le Top 5 d'ici à 2027.

Les constructeurs chinois poursuivent leur offensive de charme en Europe. S'ils restent derrière Apple et Samsung, les marques chinoises avoisinent désormais les 20 % de part de marché sur le continent, ainsi qu'en France, un de leurs marchés phares. Leader de ce segment, Xiaomi est accompagné par une myriade d'autres marques dont Realme, Oppo ou Honor.

Historiquement présents sur l'entrée de gamme, ces constructeurs visent maintenant une « premiumisation » accessible. « Nous sommes d'abord arrivés en Europe via l'Espagne, mais la France reste un marché très important d'un point de vue marketing, surtout pour des marques qui veulent aller sur le haut de gamme », affirme Guillaume Chaigneau, PDG de Xiaomi France.

« Ces constructeurs font le pari de proposer des innovations techniques sur ce qui importe aux consommateurs : la photo, l'autonomie ou

encore la charge rapide de la batterie, explique Thomas Husson, analyste chez Forrester. Et ils n'hésitent pas à rogner sur leurs marges pour les financer. » Xiaomi embarque ainsi, depuis 2022, les technologies photo du spécialiste allemand Leica.

Les marques chinoises avoisinent les 20 % de part de marché en Europe.

Ces fonctionnalités séduisent un public relativement jeune, aux revenus modérés, mais qui reste avide de smartphones puissants. Et surtout très innovants. Honor a annoncé un investissement de 10 milliards de dollars dans l'IA sur les cinq prochaines années, à l'occasion du dernier Mobile World Congress, en mars 2025. Une somme encore modeste face à

Apple, Samsung ou Google, mais qui doit permettre à ce petit poucet de la téléphonie chinoise – dont la part de marché en France frôle déjà les 5 % – de poursuivre sa montée en gamme. « L'idée est moins de dominer une technologie que de montrer qu'on y est présent et ainsi de créer du narratif autour de la marque », explique Thomas Husson.

Ce déficit d'image reste le point noir des constructeurs chinois, catalogués comme des marques low cost. A cela s'ajoutent des craintes au niveau de la protection des données. Accusé d'espionnage par les Etats-Unis qui lui ont interdit d'utiliser les services de Google en 2019, Huawei a plié bagage en Amérique du Nord et vu sa part de marché s'effondrer en Europe.

Pour passer sous les radars, les constructeurs chinois ont donc fait le choix d'avancer en ordre dispersé. Le conglomérat chinois BBK Electronics chapote quatre mar-

ques distinctes : Vivo, Realme, One Plus et Oppo. De quoi mutualiser les achats de composants, notamment. « Mais nous restons concurrents sur nos différents marchés », assure Julien Lidoine, chez Realme.

Ces marques tentent d'ailleurs d'améliorer leur visibilité via des opérations de marketing. Oppo s'est affiché pendant plusieurs années sur les courts de Roland-Garros et de Wimbledon ; Realme s'est associé à Aston Martin F1 pour éditer un modèle spécial de son smartphone star. La notoriété est essentielle pour espérer rivaliser avec le duo Apple-Samsung. Le déploiement commercial le sera tout autant. Realme prévoit ainsi d' étoffer ses équipes à une vingtaine de personnes en France, soit dix fois plus qu'il y a deux ans, avec l'objectif d'être présent chez les opérateurs télécoms à la fin de l'année prochaine. Un vrai gage de succès pour un constructeur. ■

Les cyberpirates concentrent leurs attaques sur les PME

CYBERSÉCURITÉ

Un rapport mondial d'Orange Cyberdéfense met en lumière le triplement, depuis 2020, des demandes de rançon après une cyberattaque.

Mehdi Laghrari

Accélération et évolution des menaces : c'est le tableau dressé par le dernier rapport d'Orange Cyberdéfense, la filiale de l'opérateur historique dédiée à la cybersécurité dans le monde. Celui-ci témoigne d'une hausse de près de 45 % des victimes de cyberextorsion entre 2024 et 2025.

Depuis 2020, cela représente un triplement de ce type d'attaque, dans lequel un pirate numérique pénètre au cœur d'un système, le verrouille et réclame une rançon pour le libérer et même pour éviter de faire fuiter les données sensibles. Surtout, les cibles de ces cyberattaques d'un nouveau genre évoluent. « Dans l'imaginaire collectif, nous pensons que ce sont des grands groupes ou des Etats qui sont les principaux visés, affirme Hugues Foulon, PDG d'Orange Cyberdéfense. Or, selon nos données, deux tiers des victimes sont en réalité des petites et moyennes entreprises. »

Une fragmentation des acteurs

« Toute organisation ou entreprise qui se digitalise à marche forcée affiche des vulnérabilités », poursuit-il. Ainsi, si les systèmes financiers restent les principales victimes, avec une hausse des attaques de 71 % sur l'année, d'autres secteurs comme la santé ou même l'industrie sont de plus en plus visés.

« Nous avons cette image d'Epinal d'usines non connectées. Mais compte tenu de la robotisation croissante, celles-ci se retrouvent progressivement reliées à un réseau Internet, avec beaucoup d'objets connectés, ce qui les expose à un risque de cyberattaque », analyse le dirigeant.

D'autant plus que le paysage de la cybercriminalité a lui-même évolué, avec une fragmentation des acteurs. Selon le rapport, la liste des pirates malveillants actifs est passée de 33 à 89 acteurs sur la dernière année, conséquence directe des arrestations et du démantèlement

de groupes comme LockBit ou encore Black Basta.

Mais loin de neutraliser la menace, cette balkanisation conduit les pirates à changer de tactique. « Les cybercriminels ont rétréci les mailles de leur filet, attrapant les plus vulnérables, notamment dans les chaînes de sous-traitance », explique Hugues Foulon.

L'objectif n'est pas toujours de perturber techniquement le fonctionnement d'un service. Au gré des conflits géopolitiques, le rapport précise que les cyberattaques ont de plus en plus pour objet « la désinformation, la manipulation de l'opinion et la déstabilisation psychologique ». « Lorsque la France signe un contrat de livraison de Rafale avec l'Ukraine par exemple, il faut s'attendre à des retombées dans le monde cyber », prévient Hugues Foulon.

L'Europe est particulièrement exposée aux attaques.

Mais le nombre de victimes s'intensifie également en Afrique (+47 %), en Amérique latine (+60 %) et en Asie (+82 %).

Cela est particulièrement le cas pour les actions menées par des « hacktivistes », ces réseaux de hackers qui agissent en ligne par activisme politique. « Compte tenu des différentes crises, que ce soit en Ukraine, au Proche-Orient ou même entre la Chine et les Etats-Unis, nous constatons une hausse des cyberattaques s'insérant dans ces tensions », relève Hugues Foulon.

A la croisée de tous ces enjeux, l'Europe est particulièrement exposée à ces attaques, sans en avoir l'exclusivité. Le nombre de victimes s'intensifie en Afrique (+47 %), en Amérique latine (+60 %) et surtout en Asie (+82 %). De quoi appeler à un sursaut de coopération entre les différentes zones géographiques.

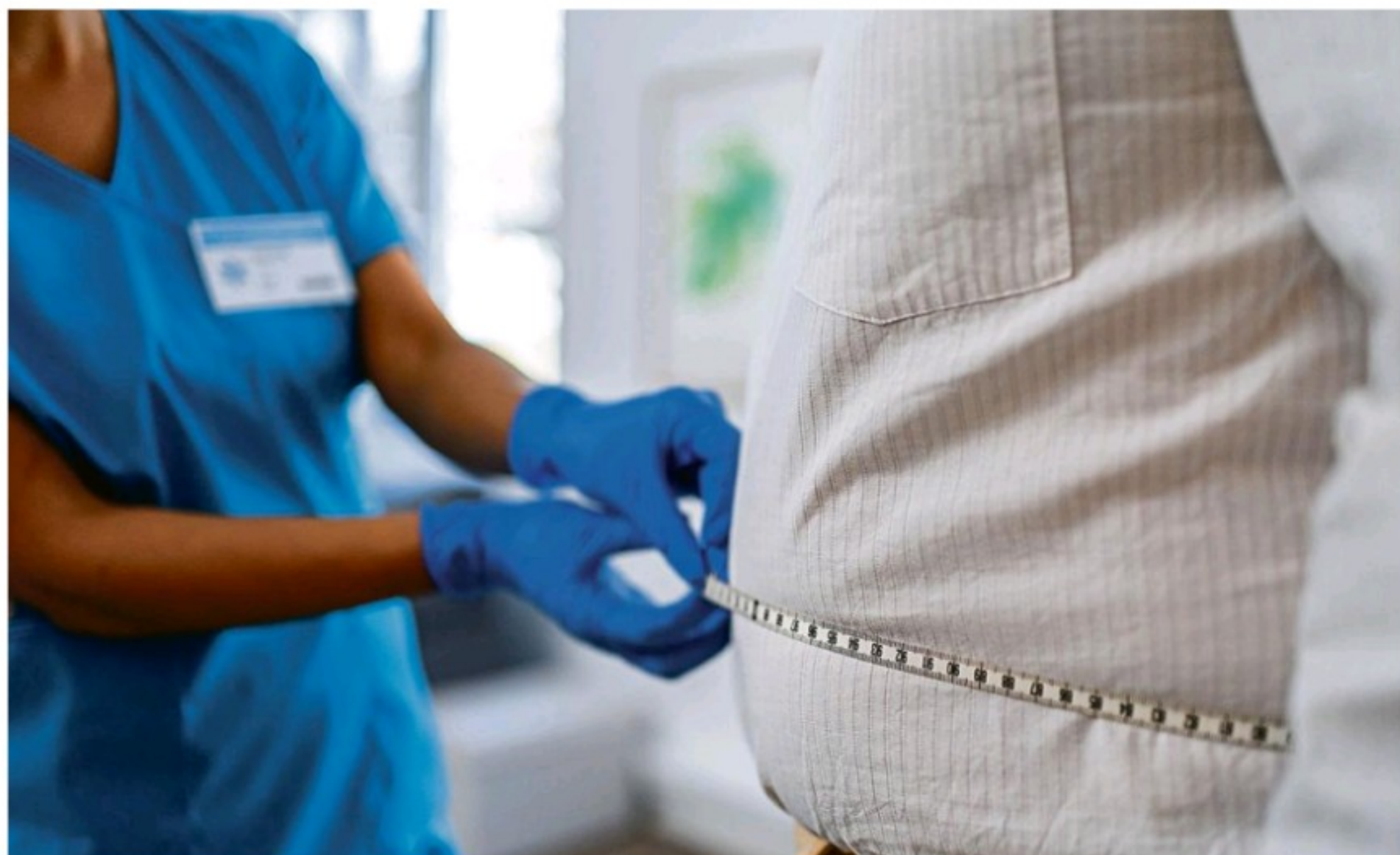
« Les Jeux Olympiques de Paris sont le meilleur exemple de cette coopération, notamment entre l'Etat et de grands groupes privés, rappelle Hugues Foulon. Il faut plus de partage d'informations et des systèmes d'investigation véritablement globaux. C'est un enjeu collectif », plaide le dirigeant. ■

Pourquoi choisir quand on peut tout écouter sur Les Indés Radios ?

Les Indés Radios : 130 radios, des centaines de webradios et des milliers de podcasts disponibles gratuitement.

Téléchargez l'application pour tous les découvrir.

La percée des start-up dans le suivi de l'obésité



Selon l'OMS, l'efficacité des traitements GLP-1 est souvent compromise par l'absence d'un accompagnement structuré. Photo iStock

HEALTHTECH

Cette maladie chronique touche des millions d'Européens, pourtant elle est souvent mal prise en charge.

La start-up française Annette lève 2 millions d'euros pour proposer une application d'accompagnement.

Marion Simon-Rainaud

L'obésité n'est pas qu'une question de poids, c'est une maladie multifactorielle, influencée par la biologie, les émotions et l'environnement. En France, cette pathologie chronique concerne près de 6 millions de personnes.

Si les traitements GLP-1 (Wegovy, Mounjaro) commercialisés en France depuis octobre 2024 représentent une avancée majeure selon l'OMS, leur efficacité est souvent

compromise par l'absence d'un accompagnement structuré. C'est pour épauler au quotidien des patients que des start-up proposent des applications de suivi : Embla au Danemark, Yazen Health en Suède et Annette en France.

Un peu en retard

Fondée en 2024, la jeune pousse française issue du studio Hexa annonce avoir récolté 2 millions d'euros auprès des fonds d'investissement Redstone, Ring Capital et AFI Ventures (le fonds impact early stage de Ventech), aux côtés de business angels. Objectif ? Développer leur application, basée sur un accompagnement médical et comportemental pour les patients sous traitements GLP-1.

A titre de comparaison, Embla avait levé 10 millions d'euros en août 2023 et Yazen Health, plus de 19 millions d'euros en novembre 2024. Dans ces pays scandinaves, la commercialisation des traitements GLP-1 a « au moins deux ans et demi d'avance », pointe François-Xavier Trancart, cofondateur d'Annette. « Si on se base sur ce qu'il s'est passé là-bas, c'est enco-

rageant. Même s'il n'y a pas de chiffres exacts, on estime qu'aujourd'hui, 10 % des malades sont sous traitement. »

A l'instar de ses homologues scandinaves, l'application française propose un suivi pluridisciplinaire (contenus généralistes et personnalisés), coordonné via une application (49 euros par mois). L'équipe de soins et de professionnels du bien-être, supervisée par le Dr Lysiane Jubin, médecin nutritionniste et directrice médicale, intègre diététiciens, coaches en activité physique adaptée (APA) et psychologues. L'idée est de s'assurer que le traitement médical soit associé à un cadre, à des repères alimentaires, à un soutien émotionnel (chat en ligne) et à une adaptation progressive au rythme du corps.

« Le traitement peut réduire l'appétit. Mais il ne réécrit ni les habitudes alimentaires, ni la relation au corps, tient à souligner le docteur Lysiane Jubin. L'accompagnement médical et comportemental permet de transformer la manière de manger, de bouger, de ressentir. » En somme, c'est l'association des deux qui va vraiment changer la donne.

La start-up revendique actuellement 1.000 patients accompagnés (dont 800 « actifs ») avec des pertes de poids supérieures aux études cliniques et un taux de rétention de 90 % à trois mois. Concrètement, Annette utilise à la fois des données cliniques et subjectives (satiété, énergie, ressenti...) pour synchroniser l'équipe autour du patient. « La technologie sert de filet de sécurité : elle complète l'humain, elle ne le remplace jamais », rappelle Gwenael Le Calvez, cofondateur, à la tête du produit.

Maîtrise des codes consumer

Une vision qu'il partage avec Lucas Paul, investisseur chez Redstone : « Avec l'arrivée des GLP-1 qui redéfinissent la prise en charge de l'obésité, seules les équipes capables de combiner excellence clinique et maîtrise des codes consumer [applications grand public, NDLR] pourront devenir leaders. » En dézoomant, on comprend que ce raisonnement à double entrée (clinique et numérique) est applicable à tous les champs médicaux. C'est ce qui a notamment fait le succès de l'application Resilience en oncologie. ■

Bayes Impact reçoit 5 millions pour mettre l'IA au service de l'AP-HP

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Le programme « Impulse Healthcare » débutera en 2026 et testera des projets innovants dans des tiers-lieux hospitaliers parisiens.

L'objectif est de créer des outils répliquables à l'échelle nationale et européenne.

Après l'associatif, la santé. C'est la nouvelle corde à l'arc de l'ONG Bayes Impact créée en 2014. Son fondateur, Paul Duan, a annoncé avoir reçu un chèque de 5 millions d'euros de Google.org (fondation philanthropique) pour développer « ses intelligences artificielles (IA) d'intérêt général » au sein de l'AP-HP, à l'occasion de l'European Health Summit, à Bruxelles. Durée du programme : deux ans.

Dès le début de l'année 2026, la phase pilote du programme, baptisé « Impulse Healthcare », se déploiera au sein des établissements de l'institution parisienne. Incubés par Bayes Impact, une dizaine de projets innovants seront sélectionnés puis testés dans les tiers-lieux de l'hôpital suivants : @Hôtel-Dieu et BOpEx. L'appel à projets a déjà été lancé.

Une demande venue des soignants

« Le programme [va permettre] l'expérimentation de solutions d'IA sur le terrain et de favoriser l'émergence de communs numériques », s'enthousiasme de son côté Nicolas Castoldi, directeur exécutif du tiers-lieu @Hôtel-Dieu et directeur délégué auprès du directeur général de l'AP-HP. Ayant déjà collaboré avec certains services hospitaliers, la demande est venue des soignants, raconte Paul Duan.

C'est par exemple le cas pour la chaire Bopa, qui développe

un bloc opératoire augmenté, au sein de l'hôpital Paul-Brousse (de l'AP-HP). En amont, les algorithmes de Bayes Impact avaient aussi aidé notamment le gouvernement pour la gestion de la crise du Covid.

Dans le détail, le projet s'articule autour de trois piliers majeurs : l'envisage de « valoriser l'innovation interne dans une logique d'intérêt général », d'apporter « une expertise technique pointue via une infrastructure open source et des modèles d'IA spécialisés », et de « proposer un cadre réglementaire adapté pour une conception et une expérimentation à grande échelle ». Le tout, en garantissant la conformité aux réglementations en vigueur (RGPD, AI Act) et une gouvernance éthique.

La chaire Bopa développe un bloc opératoire augmenté, au sein de l'hôpital Paul-Brousse.

les algorithmes de Bayes Impact avaient aussi aidé le gouvernement pour la gestion de la crise du Covid.

Les premiers bilans et résultats de ces initiatives seront rendus publics à l'automne 2026, devant un parterre d'acteurs clés de la santé et de la technologie. « On veut que ce soit répliquable à tous les établissements de santé », souligne Paul Duan, ex-data scientist pour Eventbrite. Ils sont également en discussion avec le CHU de Montpellier, en pointe sur les sujets IA.

Objectif ? Pérenniser le dispositif en France. Puis, une fois cette première étape validée, le programme devrait passer les frontières. Il doit étendre son champ d'action à des pays voisins, tels que l'Allemagne, l'Espagne, l'Italie et la Pologne, dès la fin de 2026. — M. S.-R.

Ecair se rêve en copilote financier de la rénovation énergétique

CONTECH

La jeune pousse, fondée par deux anciens de Sumeria (ex-Lydia), veut lever le frein du financement dans les travaux de rénovation énergétique, un secteur qui connaît des aléas réglementaires.

Elle lève des fonds et développe une offre destinée aux entreprises.

Camille Wong

Les soubresauts de MaPrimeRénov', dispositif de l'Etat dans le financement de la rénovation énergétique, ont fait l'actualité de ces derniers mois dans le monde de

l'immobilier. Raboté à plusieurs reprises, avec des conditions d'éligibilité resserrées et des doutes sur sa pérennité, le dispositif est l'un des leviers de financement des propriétaires occupants et bailleurs quand ils veulent entreprendre des travaux de rénovation énergétique.

Critiqué à plusieurs reprises pour sa lenteur et sa complexité administrative, surtout ces derniers mois, le dispositif attaque la trésorerie des entreprises et des particuliers : il faut compter plusieurs mois après la réalisation des travaux pour percevoir la subvention, même si une avance est possible, en contrepartie de délais supplémentaires.

Dans ce contexte risqué, la start-up Ecair a lancé une offre destinée aux entreprises de travaux en leur préfinançant les subventions MaPrimeRénov' lorsque les travaux ont été réalisés. Elle est alors mandataire (c'est elle qui perçoit les aides) et les avance (moins une commission pour se rémunérer) à l'entreprise grâce à de la dette levée

sur Enerfip (une plateforme consacrée au financement de la transition énergétique).

« Crowdfunding »

Au total, la start-up a levé 6 millions d'euros sur la plateforme de « crowdfunding », auxquels s'ajoutent 5 millions d'euros en equity (dont 600.000 euros de Bpifrance). L'augmentation de capital a été réalisée en deux tours, l'un en 2023 et l'autre fin 2024, auprès de Planet A, Ubermorgen, Inco, Silence, Voyagers, Climate Club et Kima Ventures. La start-up revendique 25 millions d'euros de projets financés ou en cours de financement en 2025 (l'argent de la dette est immobilisé trois mois et tourne).

Les sujets de trésorerie sont prégnants pour les entreprises du BTP. Une étude de BPCE fait état de 17.500 défaillances dans l'immobilier et le bâtiment en 2024, soit une progression de plus de 25 % par rapport à 2023 et de 36 % par rapport à 2019. D'autres solutions se déve-

« Les changements réglementaires récurrents sont un problème quand on monte un business, mais la réponse est technologique, avec une plateforme qui peut s'adapter si le mécanisme change. »

MAXIME BENSADOUN
Cofondateur d'Ecair

loppent dans la French Tech, comme Faktus, une néobanque spécialisée dans le financement des TPE-PME de la construction, grâce à un véhicule de titrisation.

Crédit travaux

Il reste en revanche compliqué de tenir, sur la durée, un modèle autant soumis à du réglementaire, et encore plus quand il est très mouvant. « Nous avons très vite compris qu'on ne pourrait pas être éternellement dessus. Est-ce que les changements réglementaires récurrents nous inquiètent ? C'est un problème quand on monte un business, mais la réponse est technologique, avec une plateforme qui peut s'adapter si le mécanisme change », estime Maxime Bensadoun, ancien directeur du paiement de Sumeria (ex-Lydia), et cofondateur avec Victor Jolly, ex-directeur des opérations de la fintech.

Sa start-up propose d'ailleurs aussi un « crédit travaux ». Dans le détail, la jeune pousse agit avec un modèle de courtier pour le compte

du Crédit Agricole, son partenaire, et permet aux entreprises du BTP de proposer des solutions de financement à ses clients. Une offre en Bto Bto C, où les entreprises peuvent proposer à leurs clients des financements de travaux dans la transition énergétique (isolation, panneaux solaires, pompes à chaleur...).

A noter qu'il existe déjà, en France, le prêt éco-PTZ distribué par les banques, avec l'énorme avantage d'être à taux zéro. « Tous les panneaux solaires n'entrent pas dans ce prêt, il n'est possible que pour les projets de rénovation énergétique et à un plafond. Ensuite, le PTZ n'est pas distribuable par les entreprises de travaux. Pour l'instant, un courtier ne peut pas le proposer », détaille l'entrepreneur. Il ajoute que ses prêts sont « calibrés selon les futures économies d'énergie du logement afin que les projets soient rentables dès le premier jour ». Il discute néanmoins avec des banques pour réussir à le proposer, car il reste difficile, malgré tout, de rivaliser avec un prêt à taux zéro. ■

L'élection des Miss France, une aubaine pour les économies locales

ÉVÉNEMENTIEL

Les territoires et les entreprises profitent à plein de ce rendez-vous, qui se déroule samedi à Amiens et réunit plusieurs millions de téléspectateurs.

Lamia Barbot

Près de 5.000 spectateurs sur place, entre 6 et 9 millions derrière leur écran, une ferveur digne des événements sportifs... L'élection de Miss France, diffusée ce samedi sur TF1, est un rendez-vous incontournable. Et un vrai business, avec des retombées pour les territoires comme pour les entreprises. « Le temps d'une soirée, la ville hôte devient la capitale de la France, une vitrine médiatique », souligne Frédéric Gilbert, président de la société Miss France et producteur de l'émission.

Chaque année, des municipalités jouent des coudes pour être choisies. « C'est un peu comme pour le Tour de France : certaines villes rêvent d'accueillir le Tour ; d'autres les Miss France », sourit Frédéric Gilbert. Amiens a cette fois décroché la timbale. Et c'est peu dire qu'elle entend surfer sur l'événement. « Dès que nous avons l'opportunité de mettre en avant la ville, nous ne la laissons pas passer », dit Alain Gest, le président de la métropole. Les retombées sont immédiates : notoriété renforcée, afflux de visiteurs, activité dopée. « Il n'y a plus une seule chambre d'hôtel de disponible ce week-end à Amiens », affirme le producteur de l'émission.

Cahier des charges

En 2021, à Caen, les réservations hôtelières avaient grimpé en flèche, sous l'effet de l'arrivée de près de 400 membres des équipes techniques et des 30 candidates. « L'intérêt est d'autant plus grand que cette période de l'année est faible en affluence touristique », analyse le député Joël Bruneau, ancien maire de la cité normande. « C'était juste après le Covid, et cela a permis de remettre la ville sous les projecteurs », explique-t-il.

Pour accueillir Miss France, les exigences sont nombreuses. Il faut disposer d'un parc hôtelier suffisant mais aussi d'une salle de grande capacité dotée d'une scène adaptée et d'un écran géant. Et même lorsqu'une ville coche toutes les cases techniques, elle doit accepter un engagement financier significatif. L'accord passé avec l'organisation prévoit que la collectivité prenne en

charge l'accueil des candidates et de leur entourage, ainsi que l'organisation du gala post-élection. La facture varie généralement entre 50.000 et 100.000 euros. Caen et Dijon (en 2023) s'en seraient tirés pour un peu plus de 50.000 euros. Amiens ne devrait pas dépasser 100.000 euros, un montant partagé avec la métropole. Pour alléger la dépense, la billetterie joue un rôle essentiel, avec quelque 3.000 places vendues autour de 80 euros pour la cérémonie. La répétition générale, ouverte au public la veille, apporte des recettes supplémentaires.

Les bénéfices dépassent largement l'investissement. Hôteliers et restaurateurs font le plein. « Les spectateurs réservent leur nuitée avant même la mise en vente des places, qui sont d'ailleurs parties en deux minutes cette année », se réjouit Alain Gest. En matière d'attractivité, « si on compare avec un départ du Tour de France, c'est même mieux ! », lâche-t-il. La ville organise aussi des événements parallèles, notamment des dîners où les Miss sont présentes. Ces soirées offrent la possibilité de commercialiser des droits d'entrée, généralement facturés entre 200 et 300 euros, à destination des entreprises et de leurs clients.

Mais l'atout majeur réside dans l'extraordinaire exposition médiatique que procure le concours. Chaque année, l'émission diffuse un film d'une dizaine de minutes consacré à la ville. Une publicité XXL avec des audiences qui atteignent régulièrement des sommets. Certaines éditions dépassant les 8 millions de téléspectateurs. « On ne pourrait jamais se payer une publicité à cette heure-ci », souffle le maire d'une précédente édition.

Les retombées touristiques suivent la même dynamique. Amiens bénéficie d'ailleurs cette année d'une campagne parallèle, avec d'immenses affiches dans le métro parisien. « C'est l'occasion de mettre en avant le savoir-faire de nos entreprises locales », insiste Alain Gest. Les séquences tournées avec les

« L'esprit Miss France résonne davantage en province, et dans nos boutiques ce coup de projecteur se ressent immédiatement. »

ALEXIS BLEINES
Gérant et fondateur du groupe Alexis Mariage



Amiens, ville hôte de Miss France 2026, profite déjà d'importantes retombées économiques. Photo Romain Perrocheau/AFP

Miss offrent en effet un coup de projecteur inespéré à des TPE et PME de la ville. Cette année, les candidates ont notamment visité un atelier de fabrication de tuiles en chocolat et de macarons de la maison Trogneux, découvert les hortillonages et participé au lancement de l'éclairage du marché de Noël.

« Savoir-faire » local

L'exposition est plus forte encore pour la vingtaine d'entreprises partenaires, les logos étant omniprésents et les mentions récurrentes dans la bouche de Jean-Pierre Foucault. Saint Algue, coiffeur officiel du concours depuis 36 ans, tire pleinement parti de cette vitrine. La maison mère, Provaliance (1,2 milliard de chiffre d'affaires), capitalise sur l'année entière avec sa « collection Miss France », proposée dans ses 227 salons. C'est aussi le cas de Pronuptia. La TPE, spécialiste des robes de mariée et de soirée (3,5 millions de chiffre d'affaires), prête des tenues pour des défilés régionaux. « Ça booste la notoriété

de la marque », affirme Alexis Bleines, gérant et fondateur du groupe Alexis Mariage : « L'esprit Miss France résonne davantage en province qu'à Paris et, pour nos boutiques régionales, ce coup de projecteur se ressent immédiatement. »

Mauboussin, dont le positionnement consiste à offrir des bijoux accessibles, réalise les couronnes et des parures portées par les candidates. « Le concours repose sur une organisation très ancrée localement, ce qui colle parfaitement à notre stratégie », souligne Alain Némard, PDG de la marque qui compte 80 boutiques réparties sur tout le territoire.

L'ETI parisienne (85 millions de chiffre d'affaires), bénéficie de la lumière médiatique sur la durée, à travers les nombreux déplacements de la Miss élue. Mais avant même la cérémonie, la boutique Mauboussin d'Amiens organise des événements pour attirer le public : mise en scène lumineuse, soirées cocktails avec les clients, présence de la Miss pour des opérations commerciales... ■

Comment la marque tente de se réinventer

Face aux critiques et scandales récents, l'organisation tente de moderniser son image.

Marina Alcaraz

Il y a toujours la couronne, les fleurs, la fameuse écharpe et des milliers de petites filles devant l'écran qui rêvent de devenir Miss France. A presque quarante ans, le grand show de l'élection de l'égérie de l'Hexagone n'a pas vraiment pris de rides, mais a évolué. Décrié ou adoré, le concours est l'un des événements les plus regardés à la télévision et un sujet de conversation sur la toile comme devant les machines à café.

D'autant qu'il a dû faire face, ces derniers mois, à de violentes attaques. Dans un livre récent, un proche collaborateur de Geneviève de Fontenay a raconté l'envers du décor en évoquant des agressions sexuelles. Un séisme. Selon la société Miss France, il n'y a toutefois pas eu de poursuites en justice. « Toute forme de violence sexuelle, d'abus ou de harcèlement est bien évidemment inacceptable et condamnable. Nous sommes très vigilants : les Miss sont accompagnées partout, et nous avons renforcé notre service de sécurité », insiste Frédéric Gilbert, président de la société Miss France et producteur de l'émission.

De manière récurrente, le concours est la cible de critiques. « Il ancre l'idée que l'on peut réduire les femmes à leur physique. Elles sont présentées comme des objets », fustige Céline Piques, porte-parole d'Osez le féminisme. L'association a poursuivi la société Miss France et la production devant les prud'hommes de Bobigny (Seine-Saint-Denis), avant d'être déboutée en 2023. « Mais nous avons tout de même obtenu la fin de

critères discriminatoires sur l'âge, le fait d'être célibataire etc. », indique-t-elle. D'ailleurs, la Miss 2025 a été élue à l'âge « canonique » de 34 ans.

Sans nier le glamour et les poses en maillot de bain, l'émission née en 1986 – le concours, lui, est plus que centenaire – a dû se mettre au goût du jour : coup de projecteur sur les tests de culture générale, les motivations, les professions, prises de parole plus longues mais aussi changements dans la présentation des candidates pour éviter l'accent mis sur le charme ou tout sous-entendu...

Un « challenge »

L'objectif est de continuer à séduire les moins de trente ans, alors que le programme est l'un des plus consommés par les jeunes, qui commentent aussi l'émission sur TikTok etc. « Chaque année, c'est un véritable challenge de se moderniser tout en gardant les fondamentaux », indique Frédéric Gilbert. Depuis quatre ans environ, l'émission a pris une tournure davantage axée sur le spectacle, avec moins de défilés mais plus de chorégraphie ou d'effets visuels.

Le budget du programme, autour de 2 millions d'euros, « est souvent dépassé. On ne gagne pas d'argent sur l'émission », affirme Frédéric Gilbert, qui a succédé à Alexia Laroche-Joubert à tête de Miss France fin 2023, laquelle a pris la tête de Banijay France, sa maison mère. La société Miss France a en charge le programme télévisé, mais aussi les rendez-vous de l'année de l'heureuse élue. « Miss France, c'est avant tout une marque », reprend le spécialiste. La petite entreprise (cinq personnes à plein temps) vit de la facturation du show à TF1, des événements organisés autour de la Miss et, dans une moindre mesure, de produits dérivés. ■

La Martinique veut capitaliser sur le concours

En accueillant les candidates à l'élection Miss France, l'île entend attirer de nouveaux touristes.

Ludovic Clerima

— Correspondant aux Antilles

Une arrivée en fanfare. La formule n'est pas trop forte pour décrire l'accueil réservé par les Martiniquais aux 30 candidates de l'élection Miss France, le 9 novembre. Le groupe de carnaval Otantik Gérikan Bass, réuni pour l'occasion, a donné le ton avec ses danses et ses couleurs chamarrées. Ce voyage de préparation d'une durée de huit jours était l'occasion pour la Martinique de profiter d'une formidable vitrine médiatique et publicitaire. Un reportage sur les coulisses du dépla-

cement des Miss sur « l'île aux Fleurs » pour l'émission 50'Inside sera diffusé sur TF1 et la Martinique sera montrée sous son meilleur jour, le soir de l'élection. Pour mémoire, l'an dernier, 7,4 millions de téléspectateurs avaient suivi la compétition.

La Martinique espère ainsi profiter d'un « effet Miss » en matière de tourisme. Lors du passage des « reines de beauté » à la Réunion en 2022, les réservations touristiques avaient bondi de 15 % après l'émission, selon le Comité martiniquais du tourisme. « Nous espérons à minima des résultats similaires », indique son directeur général, Bruno Brival. L'émission, diffusée au début de la haute saison, risque de n'impacter que les réservations de la fin de la saison touristique, vers les mois d'avril-mai. « En 2024, près de 988.000 voyageurs se sont rendus en Martinique. Nous

voulons repasser au-dessus du million », ambitionne Sébastien Gintz, président de Ziléa, qui regroupe les acteurs du tourisme sur l'île. Ce secteur pèse près de 10 % de la richesse produite en Martinique, soit autant que le secteur industriel.

« On se croit au paradis »

Si l'essentiel des retombées économiques interviendra une fois l'émission diffusée, une première vague de mise en valeur de la destination Martinique et des entreprises ayant financé le voyage des candidates est en cours sur les réseaux sociaux. Parmi les investisseurs, on retrouve aussi bien des acteurs publics que privés. La compagnie Corsair figure en bonne position sur le compte Instagram du Comité Miss France. Toujours sur Instagram, Aloïse Sejotte, Miss Limousin, assure

qu'« à l'hôtel Karibea, on se croit au paradis ». Les artisans locaux jouissent aussi d'une exposition inédite. Des cours de Bèlè (danse traditionnelle) à la découverte de la yole martiniquaise, le parcours des candidates participe à la nouvelle stratégie de marketing territorial de l'île.

Car depuis quelques années, le département veut mettre en lumière son patrimoine culturel pour tirer son épingle du jeu en matière de tourisme dans les Caraïbes. « L'émission sera l'occasion de montrer une autre facette de l'île, moins centrée sur le balnéaire », indique Bruno Brival. Les candidates feront, par exemple, découvrir aux spectateurs les valeurs du spiritourisme au sein de l'Habitation Clément, qui attire chaque année près de 250.000 visiteurs, ou la nature de la montagne Pelée, au cours d'une ascension. ■

ByoRNA mise sur la bioproduction d'ARN messenger

INNOVATEURS

Frank Niedercorn
— Correspondant à Bordeaux

« Mon rêve, c'est que grâce à l'ARN messenger, nous puissions sauver des enfants », sourit Pascal Viguié, président et cofondateur de ByoRNA. L'entreprise bordelaise a franchi une étape décisive au début de l'été dernier en bouclant un premier tour de financement en pré-amorçage à hauteur de 1,5 million d'euros auprès de Polytechnique Ventures, d'Irdd Capital Investissement et de business angels. Elle a auparavant été aidée pour un montant équivalent par l'Etat et la région Nouvelle-Aquitaine. Depuis, la société a signé un partenariat avec l'institut allemand Tron, le bras armé de BioNTech, le spécialiste de l'immunothérapie personnalisée.

Avant les biomédicaments, Pascal Viguié a eu une première vie avec la création de 321 Auto, revendu à PriceMinister en 2007 (devenu Rakuten France). C'est la maladie d'un ami de son fils, victime d'une leucémie, qui provoque chez l'entrepreneur une prise de conscience. Le polytechnicien se lance alors ce défi de créer une société de biotechnologie. En parallèle d'un master en nanotechnologies appliquées à la médecine, il écumine les congrès à la recherche d'un brevet intéressant à valoriser.

La rencontre fin 2021 avec Chantal Pichon, chercheuse à l'Inserm, scelle son destin. Cette

Il a dit



« Mon rêve, c'est que grâce à l'ARN messenger, nous puissions sauver des enfants. »

PASCAL VIGUIÉ
Président de ByoRNA

dernière est à l'origine d'un brevet, déposé en 2018, sur une nouvelle approche de production de l'ARN messenger (ARNm), la technologie à la base des deux premiers vaccins anti-Covid et désormais considérée comme une révolution thérapeutique majeure.

Des coûts 100 fois moins élevés

Six mois plus tard, le duo devient un trio gagnant grâce à la rencontre avec Thierry Ziegler, un spécialiste de la production de biomédicaments passé par Merck, Sanofi et Cellectis. ByoRNA est créé en septembre 2022, mais n'obtient la licence d'exploitation du brevet de la part du CNRS qu'en 2024. Sensible Technology s'était d'ailleurs aussi mis sur les rangs pour obtenir la licence du brevet de Chantal Pichon.

Après avoir été hébergé au Genopole d'Evry (Essonne), ByoRNA déménage en Gironde, à Bordeaux, et travaille à l'élaboration d'un procédé de production. L'argent levé va permettre à la biotech, qui emploie 14 personnes, de peaufiner sa technologie de synthèse d'ARNm dans des cellules de levure par fermentation. Une approche en rupture avec la technologie actuelle puisqu'elle promet des coûts 100 fois moins élevés, mais aussi une meilleure efficacité.

Grâce à la compétitivité de son procédé, ByoRNA vise la vaccination vétérinaire et vient de signer un partenariat avec un grand laboratoire de santé animale. L'ambition est surtout de s'attaquer, grâce à l'ARNm, aux maladies génétiques rares et au cancer, avec des partenariats qui devraient être signés au début de l'année prochaine.

La biotech doit encore améliorer la productivité de son procédé. « Cela passe par une amélioration de la pureté qui doit être d'au moins 50 %, afin de pouvoir mener des essais sur l'animal. Nous y serons en 2026 », assure Pascal Viguié. Avec l'espoir de produire de l'ARNm à partir de 2028 pour mener de premiers essais précliniques en 2029 et des essais cliniques à partir de l'année suivante. ■



En un an d'utilisation, 83 millions de passages ont été enregistrés sous les portiques des deux autoroutes. DR

A13-A14 : le « flux libre » s'est imposé sur l'axe Paris-Normandie

NORMANDIE

Depuis un an, les autoroutes entre Paris et la Normandie, toujours payantes, ont remplacé les barrières de péage par des portiques.

Leur gestionnaire en dresse un premier bilan positif.

Philippe Legueltel
— Correspondant à Caen

En un an, l'autoroute entre Paris et la Normandie a changé. Réparties sur les 210 kilomètres du trajet, les cinq barrières de péage (une sur l'A14 et quatre sur l'A13), qui obligeaient les automobilistes à ralentir pour s'acquitter du paiement, ont totalement disparu. Depuis décembre 2024, des portiques, situés au-dessus des voies, sont venus les remplacer pour continuer d'enregistrer les passages.

Équipés de capteurs et de caméras, ils photographient les plaques d'immatriculation. Chaque véhicule, sans réduire sa vitesse, est ainsi identifié et le montant du péage est calculé en fonction de sa catégorie (voiture, moto, poids lourd) et du trajet réalisé. Désormais appelé « autoroute en flux libre », l'axe de l'ouest de la France, ouvert dans les années 1960 et fréquenté par 8 millions d'automobilistes par an, est le premier tronçon majeur sur le territoire à être, sur toute sa longueur, ainsi transformé.

Un badge de télépéage

« D'un montant de 120 millions d'euros, dont près de 100 millions de génie civil, le flux libre est un très grand projet que nous avons mené en accord avec l'Etat depuis 2018 », a expliqué, lors d'une conférence de presse organisée jeudi à Buchelay, dans les Yvelines, Arnaud Quemard, directeur général du groupe Sanef (Société des autoroutes du Nord et de l'Est de la France), gestionnaire de l'axe et filiale française du groupe industriel espagnol Abertis, leader mondial de la gestion d'autoroute.

En un an d'utilisation, 83 millions de passages ont été enregistrés sous les portiques. Sur ce chiffre, 95 % des sommes dues ont été payées spontanément, tandis que 5 % nécessitent des relances. Pour le paiement, les capteurs détectent la présence d'un badge de télépéage positionné sur le pare-brise (61 % des paiements).

Pour les autres automobilistes, adeptes de la carte bancaire ou du liquide (39 %), le paiement s'effectue une fois l'ensemble du trajet terminé, dans un délai de 72 heures, soit en ligne (sur le site de la Sanef) pour 97 % d'entre eux, soit en se déplaçant, pour 3 %, dans le réseau de 10.000 points de tabac-presse de Nirio, la marque commerciale de la FDJ Services.

Au-delà de trois jours, la somme passe à 10 euros, puis 90 euros dans les trois semaines, pouvant aller, au-delà de deux mois, jusqu'à une amende de 375 euros. « Nous avons mis en place une politique commerciale bienveillante avec ceux qui n'ont pas compris le changement. Pour les "primo-passeurs", nous accordons dix jours de plus pour payer », a rassuré le directeur général.

Sur le terrain, les travaux se poursuivent, avec encore des restrictions de circulation et des réductions de vitesse jusqu'en 2027, afin de rétablir une circulation droite. Sans attendre la fin du chantier, un sondage, réalisé en novembre par OpinionWay pour la Sanef, indique que 84 % des utilisateurs constatent que le péage en flux libre apporte une amélioration, tandis que 76 % d'entre eux sont favorables à une généralisation de ce type de péage à l'ensemble du territoire.

« Convertir l'intégralité du réseau »

« Nous n'avons pas d'autre projet de flux libre en cours sur nos autoroutes d'ici à la fin de la concession de la Sanef en 2031, mais la volonté du ministère des Transports est de convertir l'intégralité du réseau », affirme Arnaud Quemard. Grâce aux travaux menés sur l'axe Paris-Normandie, le gain de temps serait estimé à trente minutes en période de fort trafic, l'économie annuelle de carburant s'élèverait à 11 millions de litres de carburant et 28 hectares (soit 40 terrains de football) seront désartificialisés et rendus à la nature. ■

Avec Rochias, Colin se renforce sur la transformation d'ail

GRAND EST

Le groupe alsacien, spécialiste des épices et des bases culinaires, vient de racheter l'entreprise auvergnate.

Bénédicte Weiss
— Correspondante à Strasbourg

Le spécialiste des épices et des bases culinaires Colin, basé à Mittelhausen, dans le Bas-Rhin, vient de racheter l'entreprise Rochias, fondée en 1872 et installée à Issoire, dans le Puy-de-Dôme, pour accroître sa place sur le marché de l'ail transformé. Il s'agit plus spécifiquement, pour le groupe alsacien, de se renforcer sur la première transformation de l'ail, c'est-à-dire sa déshydratation en sortie de champ.

Surgélation et transformation en purée

Colin déshydrate chaque année un millier de tonnes d'ail dans ses deux usines alsaciennes de Mittelhausen et Gunsbach (Haut-Rhin). Il l'utilise — ainsi que de l'ail importé — dans ses

mélanges culinaires qui, avec le traitement thermique, la granulation et la mouture consistent en une deuxième transformation de l'ail. Le rachat de Rochias vient ajouter une capacité annuelle de 800 tonnes d'ail déshydraté. « Personne ne publie de chiffre précis dans notre secteur, mais de notre connaissance du marché de l'ail transformé, nous pensons être leader », avance Eric Colin, président du groupe familial fondé par son père.

Un plan a été établi pour encore augmenter les tonnages transformés chaque année et atteindre le volume de 2.000 à 2.500 tonnes d'ail entrant frais déshydraté, tous sites confondus. Le tout en conservant en plus à Issoire une activité de surgélation et de transformation en purée propre à Rochias. « L'entreprise détient une très bonne technologie dans laquelle elle a investi il y a deux ans », observe Eric Colin.

Augmenter les volumes nécessitera d'investir dans l'outil de production, principalement pour l'automatiser et faire de l'ail un « produit de masse », selon le dirigeant. Mais surtout, cela demande de les vendre. « Nous sommes en quête de clients souhaitant passer d'une fourniture en ail chinois à des

ingrédients d'origine européenne », précise-t-il, tout en citant la France, l'Allemagne, l'Italie et l'Espagne comme possibles pays fournisseurs. Lui-même agriculteur, il estime la production suffisante sur le Vieux Continent, notamment dans le Sud-Ouest, le plus gros bassin de production de l'Hexagone.

Recettes complètes

Le groupe familial alsacien n'est pas le seul gagnant de ce rapprochement, selon Eric Colin. Rochias y gagne une force de frappe commerciale, constituée d'une trentaine de personnes en Europe. « L'ail déshydraté est souvent vendu mélangé dans des recettes complètes. Notre gamme donne accès à tous les industriels agroalimentaires européens », ajoute le dirigeant.

Rochias poursuivra sa production d'échalote et d'oignon à façon en parallèle du développement de l'activité ail. Le groupe Colin, qui emploie 320 salariés, a publié un chiffre d'affaires de 107 millions d'euros cette année (en exercice décalé au 30 septembre), en progression de 8 millions par rapport à 2024. S'ajoutent désormais 7 millions d'euros réalisés par Rochias, pour 40 salariés. ■

Le groupe Urgo met la main sur l'espagnol Nutriexperts

BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

Le groupe familial de Côte-d'Or se renforce dans les compléments alimentaires.

Monique Clemens
— Correspondante à Besançon

Et de trois ! Après l'acquisition du belge Vista-Life Pharma, en mars, puis celle du polonais MyBest-Pharm, en mai, la division « healthcare » d'Urgo, spécialisée dans les fameux pansements mais plus largement dans les solutions de cicatrisation et compléments alimentaires, annonce reprendre 80 % de la société espagnole Nutriexperts. Fondée en 2019 en Catalogne, cette entreprise emploie 20 salariés et réalise déjà 25 millions d'euros de chiffre d'affaires. Distribuée dans 4.500 pharmacies espagnoles, sa marque Nutralie est devenue leader sur son marché, notamment avec ses compléments alimentaires pour le magnésium ou la glucosamine. Ses deux fondateurs,

Rodrigo Cernadas et David Garcia, resteront aux commandes. « Leurs compétences et leur connaissance fine du marché nous intéressent et notre volonté, c'est de les aider à franchir une étape supplémentaire », assure Briac Le Lous, le président d'Urgo Consumer Healthcare. Avec ses frères Tristan et Guirec, il est l'un des trois petits-fils du fondateur qui, à tour de rôle, dirige le groupe familial et indépendant depuis 2019.

75 produits premium

Dans un contexte d'explosion des maladies chroniques, la stratégie de la division healthcare consiste à développer son chiffre d'affaires avec des produits haut de gamme, « et nos trois acquisitions de 2025 sont dans cette lignée », précise Briac Le Lous, qui confie être en train de boucler une autre opération de croissance externe.

Cette entité réunissait déjà les compléments alimentaires, comme Juvamine, Alviyl ou Humer, et les gammes de pansements et premiers soins Mercurochrome et Urgo. Les trois acquisitions de 2025 enrichissent le catalogue de 75 nouveaux produits premium, et apportent, en tout,

40 millions d'euros supplémentaires de chiffre d'affaires à Urgo.

Le groupe bourguignon pourrait bientôt passer la barre du milliard d'euros, avec plus de la moitié réalisée hors de l'Hexagone, indique Guirec Le Lous, président d'Urgo Medical, la division spécialisée dans le soin des plaies graves et complexes. Ces vingt dernières années, le chiffre d'affaires est passé de 150 millions d'euros à près de 890 millions d'euros en 2024, avec une forte expansion à l'international, et « entre 2000 et 2030, nous aurons investi 1 milliard d'euros en France entre la R&D et les sites industriels », ajoute-t-il.

Mi-novembre, l'entreprise de la métropole de Dijon, où elle emploie 1.300 de ses 3.800 salariés, avait indiqué lancer un projet de nouvelle usine de bandes de compression dans la Loire, qui comptera, à terme, 200 salariés. « Notre stratégie, c'est l'investissement dans la recherche, dans l'industrie et dans le développement international, justifie Briac Le Lous. Il nous reste 350 millions d'euros à investir dans les cinq ans, dont 60 millions pour l'usine de la Loire. Aujourd'hui, 80 % de nos produits sont fabriqués en France, c'est une conviction forte. » ■

Bruxelles fait un pas de plus vers une supervision unique des marchés

RÉGLEMENTATION

Supervision des acteurs par l'Esma, frictions réduites lors des échanges transfrontaliers... la Commission européenne veut encourager l'intégration des marchés de capitaux européens.

Corentin Chappron

Pour la Commission européenne, il y a urgence. L'Europe ne peut plus continuer à pâtir de marchés encore bien trop fragmentés. A Bruxelles, jeudi, le ton était celui d'un appel à une vraie révolution. « Ne pas agir mènerait à une Europe qui investit trop peu, croît trop lentement et perd du terrain », a mis en garde jeudi Maria Luis Albuquerque, la commissaire européenne aux Services financiers.

C'est dans cet esprit que l'institution a adopté un large paquet de mesures, qui s'inscrivent dans le cadre du projet d'union de l'épargne et de l'investissement annoncé il y a neuf mois – autant dire hier, pour les institutions européennes. L'ampleur de ces mesures est à la hauteur des ambitions de la Commission. Elles touchent à la fois les opérateurs boursiers, les gérants d'actifs et les acteurs du post-marché – l'ensemble des opérations qui succèdent à l'exécution d'un ordre en Bourse. A commencer par l'annonce phare du paquet, la sim-

plification et la convergence de la supervision européenne. Si celle-ci est adoptée, l'Autorité européenne des marchés financiers (Esma) aurait désormais la charge de la régulation des opérateurs de marchés boursiers, des chambres de compensation, des dépositaires centraux de titres, mais aussi de l'ensemble des fournisseurs de services liés aux cryptoactifs. Le rôle de l'Autorité européenne dans la supervision des gérants d'actifs se verrait aussi renforcé, puisqu'elle aurait le dernier mot en cas de litige entre superviseurs locaux.

Limiter les incohérences

Les mesures prises visent par ailleurs à limiter les incohérences dans la transposition du droit européen par les Etats membres, qui ont tendance à empiler des réglementations nationales additionnelles – les Anglo-Saxons parlent de « gold-plating ». Une application unifiée de la supervision limitera les frictions lors des transactions financières entre pays européens.

Afin de faciliter l'intégration des marchés, la Commission propose également de simplifier les mécanismes de passeport. Ces derniers permettent à un acteur agréé dans un Etat membre d'opérer dans d'autres pays de l'Union, sans devoir obtenir de nouvelles autorisations. Un statut d'opérateur boursier paneuropéen sera mis en place. Les groupes du secteur, comme Euro-nex ou Deutsche Börse, pourront simplifier leur structure d'entreprise. Plus besoin de créer une entité légale par pays dans lequel l'entreprise gère une plateforme. La distri-



Pour la Commission européenne, l'Europe ne peut plus continuer à pâtir de marchés trop fragmentés.

bution de fonds entre différents Etats membres sera aussi facilitée.

L'ensemble de ces mesures devrait encourager une certaine unification des infrastructures de marchés européennes. Avec 14 chambres de compensation et 32 dépositaires centraux de titres, les Bourses du Vieux Continent sont, de fait, bien plus fragmentées que leurs rivales américaines. Les Etats-Unis ne comptent que 8 chambres de compensation et 2 dépositaires pour des volumes de transactions plus importants.

Les acteurs de marchés craignent toutefois que ces mesures n'encou-

ragent les grandes sociétés de gestion d'actifs, en particulier américaines, à se développer en Europe, au détriment des gérants d'actifs locaux. « Les barrières entre Etats membres pèsent de manière disproportionnée sur les gérants d'actifs de taille moyenne, présents dans quelques pays mais qui ne peuvent pas, pour des raisons de coûts, opérer à plus grande échelle. Les plus grands

acteurs disposent déjà des ressources nécessaires pour passer outre ces barrières », souligne un responsable au sein de la Commission.

Et les parties prenantes jugent certaines des propositions de la Commission trop timorées. « Dans leur forme actuelle, les propositions relatives au post-marché risquent d'être une occasion manquée, regrette l'Association pour les mar-

chés financiers en Europe (AFME). Les propositions ne traitent pas de manière adéquate des causes profondes qui entravent une plus grande interopérabilité et une plus grande concurrence entre les infrastructures de marché. »

Basée à Paris

Le paquet doit désormais être approuvé par le Parlement européen et les Etats membres. Un processus compliqué par le fait que la France est perçue comme la grande gagnante de ces mesures, puisque l'Esma est installée sur son territoire. Deutsche Börse, l'opérateur de la Bourse de Francfort, se verrait par exemple supervisé directement à Paris. Une lecture qu'a déplorée Maria Luis Albuquerque, soulignant qu'en l'état, tous les Etats membres sont perdants. Lorsqu'une entreprise ne trouve pas de financement sur son marché domestique, « elle ne traverse pas la frontière pour aller en chercher dans les pays voisins : elle va se financer en dehors de l'Europe », bien souvent aux Etats-Unis.

« L'ensemble des propositions n'est qu'un moyen pour une fin : améliorer l'attractivité des marchés européens pour les investisseurs comme pour les entreprises », conclut un responsable à la Commission.

Lire « Crible »
Page 40

L'Esma en passe de prendre la main sur la supervision des cryptos

Le projet de réforme présenté jeudi à Bruxelles vise à renforcer les pouvoirs de l'Esma, qui sera notamment chargée de délivrer les licences aux acteurs de la crypto voulant intervenir en Europe. Un changement drastique qui divise.

Samir Touzani, avec G. Be

A peine un an après l'entrée en vigueur du règlement européen MiCA, Bruxelles revisite la manière dont les plateformes crypto doivent être supervisées dans l'Union. La Commission a présenté jeudi un projet confiant à l'Esma – le gendarme européen des marchés –, un rôle de contrôle direct sur les acteurs les plus importants. C'est notamment lui qui délivrerait les licences aux sociétés de fourniture et d'échanges de cryptoactifs.

Un changement drastique. Selon les règles actuellement en vigueur, un acteur des cryptos qui obtient l'agrément du régulateur dans un pays européen peut s'en prévaloir dans l'ensemble de l'Union. Or des divergences de plus en plus marquées voient le jour entre superviseurs.

Fin du « forum shopping »

En juillet, un rapport de l'Esma consacré à une autorisation délivrée à Malte relevait que plusieurs points « n'avaient pas été pleinement réglés ou évalués » lors de l'examen, notamment en matière de gouvernance, d'organisation intragroupe ou d'infrastructure informatique. L'autorité européenne estimait que la procédure aurait dû être « plus approfondie ». Ce précédent a ravivé les interrogations sur l'homogénéité du dispositif, pourtant conçu pour éviter des écarts d'interpréta-

tion. En septembre, l'Autorité des marchés financiers française (AMF), la FMA autrichienne et la Consob italienne ont alerté sur le risque de « forum shopping ». Ceterme désigne les stratégies consistant pour certains acteurs à solliciter un agrément dans les juridictions perçues comme les plus souples.

« C'est maintenant que les plateformes cherchent un maillon faible », déclarait alors la présidente de l'AMF, Marie-Anne Barbat-Layani, allant jusqu'à évoquer la possibilité de refuser l'accès au marché français à une société pourtant agréée ailleurs, une mesure qu'elle qualifiait d'« arme atomique ». Une telle perspective illustre la tension entre le principe du passeport européen et l'hétérogénéité persistante des pratiques nationales. « On observe encore des plateformes qui testent les limites entre régulateurs et qui choisissent les juridictions qu'elles esti-

S'il est adopté par le Parlement européen et par les Etats membres, le projet de réforme pourrait redessiner l'équilibre du régime MiCA.

ment les moins exigeantes. MiCA suppose une capacité d'analyse homogène, or les méthodes diffèrent encore sensiblement », explique Hubert de Vauplane, avocat associé spécialisé en régulation financière chez Morgan Lewis.

Pour lui, une supervision directe par l'Esma impliquerait « un changement d'échelle, à la fois qualitatif et quantitatif », l'autorité européenne ne supervisant en direct qu'un nombre très limité d'entités à ce stade.

La France plaide de longue date pour un renforcement de l'intégration prudentielle, considérant qu'un véritable marché unique des capitaux exige une supervision davantage centralisée. D'autres Etats membres défendent le maintien d'une compétence locale, mettant en avant la proximité opérationnelle avec les acteurs et la capacité d'adaptation aux spécificités nationales. Le débat européen devra désormais trancher le périmètre des acteurs concernés, les mécanismes de délégation possibles et les moyens à allouer à l'Esma.

« Surveillance plus globale »

Cette dernière se montre pleinement satisfaite de la copie rendue par Bruxelles. « Nous soutenons fermement les propositions de la Commission visant à permettre une surveillance plus efficace et harmonisée, en transférant la surveillance de certaines infrastructures transfrontalières importantes et des fournisseurs de services de cryptoactifs au niveau de l'UE », a répondu l'Esma aux « Echos ».

« Nous pensons que de telles réformes peuvent améliorer la cohérence et l'efficacité de la surveillance de ces entités paneuropéennes critiques et offrir une surveillance plus globale de leurs activités », poursuit le gendarme européen des marchés, qui s'estime bien placé pour assumer ces responsabilités, compte tenu de sa vaste expérience en matière de surveillance.

S'il est adopté par le Parlement européen et par les Etats membres, le projet présenté jeudi pourrait redessiner l'équilibre du régime MiCA et marquer une nouvelle étape dans la régulation des cryptoactifs en Europe. ■

“La menace russe est là”

par BORIS PISTORIUS, ministre allemand de la Défense

Challenge^s



5 présidentiables 2027

FACE AUX PATRONS

Jean-Luc Mélenchon,
Olivier Faure,
Marine Tondelier,
Gabriel Attal,
Bruno Retailleau
au Sommet de l'économie
organisé par Challenges
le 27 novembre

Eric Vial succède à Dominique Lefebvre à la présidence de Crédit Agricole

BANQUE

Le président de la caisse régionale des Savoie va former un nouveau tandem avec Olivier Gavalda, le directeur général de Crédit Agricole SA.

Krystèle Tachdjian

Un nouveau tandem se forme à la tête de Crédit Agricole. Le président de la caisse des Savoie Eric Vial, 57 ans, prend le relais de Dominique Lefebvre à la présidence de la FNCA (Fédération nationale du Crédit Agricole), l'équivalent du parlement des 39 caisses régionales du groupe. La FNCA a confirmé dans un communiqué l'information dévoilée plus tôt par « Les Echos ».

Comme son prédécesseur, il présidera aussi le conseil d'administration de Crédit Agricole SA (l'entité cotée) et la SAS Rue La Boétie (la structure qui porte les participations des caisses régionales dans Crédit Agricole SA).

Eric Vial a été élu jeudi matin lors d'une réunion du bureau fédéral de

la FNCA, qui a été en partie renouvelé. A la FNCA, il sera épaulé par Raphaël Appert, l'actuel premier vice-président de la « fédé » et vice-président de Crédit Agricole SA (CASA).

A ses côtés, il pourra aussi compter sur Olivier Desportes (60 ans), le président de la caisse régionale des Côtes d'Armor, qui est nommé vice-président de la fédération. Son nom circulait aussi dans la course pour remplacer Dominique Lefebvre.

L'état-major se compose de deux autres vice-présidents, avec Pascal Lheureux, le président de la caisse Normandie-Seine, qui occupait déjà cette fonction, et Emmanuel Vey, le directeur général de la caisse Champagne-Bourgogne, qui était déjà membre du bureau fédéral. Odet Triquet (caisse Touraine-Poi-

itou) est maintenu au poste de trésorier, tout comme Michel Ganzin, directeur général du Crédit Agricole Ile-de-France, qui reste secrétaire général adjoint de la FNCA, au même titre que Jean-Yves Carillet, le DG de la caisse Ile-et-Vilaine. La désignation d'Eric Vial intervient après le départ surprise de Dominique Lefebvre annoncé en septembre, quelques semaines avant l'annonce du plan stratégique. Son mandat courait jusqu'en 2028 concernant la présidence du conseil d'administration.

Eleveur laitier

La Savoie avait déjà donné un président au groupe : René Carron, au début des années 2000. Dominique Lefebvre présidait la FNCA depuis juin 2010. Eric Vial présidait, lui, la caisse des Savoie depuis 2018. Il était membre du bureau de la FNCA depuis 2022 et vice-président depuis 2024. Il est également administrateur de Crédit Agricole Indosuez Wealth Management et président de CFM Indosuez Wealth Management. Né en 1968, Eric Vial est titulaire d'un BTS technique agricole et gestion d'entreprise.

« Son parcours est marqué par son implication dans le secteur coopératif et l'économie territoriale, que



Eric Vial a été élu jeudi matin lors d'une réunion du bureau fédéral de la FNCA, en partie renouvelé.

ce soit au sein du Crédit Agricole ou au titre de son activité professionnelle d'éleveur », a indiqué la FNCA. La production de son entreprise laitière est labellisée AOP-IGP, labels très exigeants en termes de normes environnementales et sanitaires, ajoute la fédération.

Ancien président fondateur de la Coopérative des éleveurs de Savoie, l'une des plus importantes coopératives de cette région, il a été membre de la commission Finance et de la commission des Territoires de la chambre d'agriculture.

Eric Vial doit encore franchir

une ultime étape. Les membres du conseil d'administration de Crédit Agricole SA doivent le nommer à la présidence. Selon une source, une prochaine réunion est prévue le 16 décembre.

Dominique Lefebvre était président du conseil d'administration de CASA depuis 2015. C'est sous sa gouvernance et celle de Philippe Brassac - l'ancien directeur général resté dix ans à la tête de CASA - qu'une présidence duale a été instaurée dans la pratique. Ce principe n'a pas été inscrit noir sur blanc dans les statuts de la banque mais il

a grandement contribué à ramener la paix entre l'organe central et les caisses régionales.

Le nouveau porte-voix des caisses régionales arrive au moment où la banque vient de dévoiler sa feuille de route à horizon 2028. Elle est axée sur la conquête commerciale, la montée en puissance dans le digital et l'accélération de l'internationalisation. Crédit Agricole entend en particulier renforcer ses positions en Italie, son deuxième marché domestique, et doubler à 2 millions dans les trois ans le nombre de ses clients en Allemagne. ■

NOUVEAU HORS-SÉRIE



Courrier international

EN VENTE CHEZ VOTRE MARCHAND DE JOURNAUX

Avoirs russes : les banques craignent les contentieux

BANQUE

Les banques internationales ont tenté d'alerter les autorités face au risque de contentieux et de confiscation de leurs actifs en Russie.

Anne Drif

Ils sont restés très « mezza voce » dans le bras de fer qui oppose Bruxelles et Moscou sur la mobilisation des avoirs russes, en pleines négociations sur un plan de paix en Ukraine. Mais ils ont multiplié les allers-retours dans les capitales européennes. Des banques internationales, mais aussi privées, et des assureurs craignent de se retrouver en première ligne en cas de passage à l'acte.

« Il y a des risques de rétorsion. Nous l'avons déjà expérimenté en Russie », déclare un dirigeant au sein d'une banque internationale, qui dit avoir plusieurs milliards d'avoirs russes immobilisés dans ses livres. Son institution a mené une série de dialogues en bilatéral avec la Banque centrale européenne, la Commission, le gouvernement belge et le gouvernement britannique pour les sensibiliser. « L'Union européenne devrait tenir compte du fait que la Russie prendra des contre-mesures si l'UE suit cette approche », déclare un autre banquier.

Un projet de prêt de 90 milliards d'euros

Si les financiers ont été rassurés par l'opposition de la BCE à l'utilisation des avoirs russes, ils ont été pris, dans la foulée, d'un vertige : la Commission a mis sur la table un projet de prêt de 90 milliards d'euros assis sur l'« extraordinaire » solde de tré-

sorerie des actifs souverains russes gelés chez les institutions financières, dont Euroclear, lié à l'accumulation de dividendes ou d'intérêts. Un montant extensible à 210 milliards, soit la valeur des actifs russes actuels dans l'Union, la plus importante au niveau mondial.

« Pour l'heure, les discussions de paix menées par les Américains ont plutôt été pro-russes mais on sait que les messages passés par Moscou sur le sujet sont très clairs. Quel que soit le mode opératoire des Européens sur le mécanisme employé, cela revient au même, on touche aux actifs russes », dit un banquier, dont le groupe est par ailleurs actif auprès des Ukrainiens. La Commission l'assure dans sa proposition : « Ces soldes de trésorerie ne sont pas la propriété de la Banque centrale de Russie et ne sont pas protégés par l'immunité souveraine », à la différence des actifs.

Des protections fortes

« Nous préparons une réponse très sérieuse, a répondu l'ambassadeur russe au Royaume-Uni, Andrey Kélin. Ce sera une réponse légale et une réponse financière. De nombreux Européens vont perdre leur argent en Russie. Et nous allons poursuivre ceux qui se tiennent proches de cette initiative », a-t-il ajouté. Dans son sillage, le dirigeant du deuxième groupe bancaire russe VTB, Andrey Kostin, a promis un demi-siècle de contentieux si les actifs de la Russie sont saisis.

Bruxelles assure avoir sécurisé des protections fortes : les décisions judiciaires arbitrales ou administratives prises à la suite des actions intentées par la Russie ne pourront pas être exécutées sur le sol européen. Et les institutions financières pourront demander, devant les tribunaux européens, des dommages-intérêts en cas de confiscation de leurs actifs. Mais est-ce suffisant ? « Ce type de règles de juridiction

exceptionnelles n'a, à ma connaissance, jamais été mis en œuvre à ce jour », indique Edouard Gergondet, avocat associé chez Mayer Brown.

« Tout le monde s'attend à ce qu'il y ait des contentieux », ajoute-t-il. Mais à part la Belgique, tous les États européens semblent prêts à prendre le risque. La Russie va mener des actions en réparation, mais elle va vraisemblablement également adopter des mesures de rétorsion visant les avoirs occidentaux en Russie. Ce sont donc les banques mais aussi les entreprises de tous secteurs présentes en Russie qui sont les plus exposées. »

Exposition à la Russie

Les banques européennes ont réduit leur exposition de 61 % depuis fin 2021. Elles sont donc encore potentiellement exposées à hauteur de 30 milliards. Selon les données de la Banque des règlements internationaux, sur les 64 milliards de dollars d'exposition des banques étrangères à la Russie à la fin du deuxième trimestre, ce ne sont toutefois pas les banques de pays européens, au niveau national, qui sont les plus en risque.

Les banques américaines détenaient plus de 22 milliards de dollars de créances sur des résidents en Russie, sans compter un montant équivalent sur des créances garanties par des actifs russes en Russie ou dans d'autres pays. Fin septembre, Citi, qui vend ses activités en Russie, opérait des services de tenue de compte liés à 11,7 milliards de dollars de dividendes bloqués dans le pays.

A ces 64 milliards s'ajoutent par ailleurs 58 milliards de créances des banques étrangères garanties par les actifs russes. Restent les avoirs des entreprises occidentales. Selon B4Ukraine, les revenus générés par les entreprises étrangères en Russie (chinoises comprises) l'an dernier ont atteint 201 milliards, Philip Morris en tête. ■

Les banques françaises veulent dominer le leasing automobile

BANQUE

Ayvens, filiale de Société Générale, et Arval, pour BNP Paribas, sont lancés dans une course à la taille critique, tandis que les mutualistes poussent leurs pions.

Gabriel Nédélec

Une bataille de titans fait rage dans le secteur du leasing automobile. Mais la particularité de cette compétition internationale est qu'elle est dominée par des acteurs français, et plus précisément par les filiales des deux grandes banques commerciales du pays : Ayvens pour Société Générale et Arval pour BNP Paribas, les deux poids lourds mondiaux du secteur qui bataillent aux côtés des filiales de crédit des constructeurs.

Challengers sur ce marché, les banques mutualistes veulent elles aussi compter alors que des bouleversements sont à l'œuvre liés à l'électrification des véhicules notamment. Plusieurs grandes opérations ayant eu lieu cette année – ou encore en cours – témoignent de l'appétit des acteurs bancaires pour le leasing.

BNP Paribas en Mercedes

« Il y a une course à la taille critique, dit Guillaume Larmarand, de Colombus Consulting. Non seulement cela permet des économies d'échelle grâce à la mise en place de plateformes IT et de mieux négocier avec les constructeurs [l'achat des véhicules, NDLR]. Mais la crise du marché de l'occasion montre aussi qu'il faut réellement une capacité à absorber les retournements du marché pour rester viable. »

Après l'explosion des prix des véhicules de seconde main, du fait du Covid, le dégonflage pèse sur les résultats financiers des acteurs.

Cet été, l'agence Bloomberg a révélé que des discussions étaient en cours entre Arval, la filiale de BNP Paribas, et Athlon, la filiale leasing du constructeur allemand Mercedes. Si elle était menée à son terme, cette opération permettrait à Arval de passer le cap des 2 millions pour sa flotte de véhicules. En attendant, la banque française met



La domination sans partage d'Ayvens est le résultat de la mégafusion entre ALD, la filiale de Société Générale, et du néerlandais LeasePlan, pour plus de 1 milliard d'euros. Photo iStock

en avant la croissance de sa flotte de « 4,6 % à la fin juin », avance François-Xavier Castille, le directeur général adjoint d'Arval, une tendance qui se poursuit au second semestre.

Mécaniquement, la flotte du loueur progresse d'environ 100.000 véhicules net par an (500.000 acquisitions pour 400.000 ventes). La banque vient également de signer un partenariat avec l'Espagnol Caixa avec l'objectif de financer 200.000 véhicules sur cinq ans.

Avec ses 3,2 millions de véhicules, Ayvens est cependant loin devant. Cette domination sans partage est le résultat de la mégafusion entre ALD, la filiale de Société Générale, et du néerlandais LeasePlan, pour plus de 1 milliard d'euros.

« Pour une banque, le leasing est intéressant car c'est un métier peu consommateur de fonds propres. »

GUILLAUME LARMARAND
Colombus Consulting

Ayvens s'est doté d'un nouveau patron, lundi, Philippe de Rovira, en provenance de Stellantis, après que son prédécesseur Tim Albertsen a mené à bien près de 80 % de l'intégration des deux groupes et soit déjà parvenu à générer 350 millions d'euros de synergie. Un nouveau plan stratégique est en cours de préparation et doit être présenté l'année prochaine.

Beaucoup plus modestes, les deux mutualistes tentent tout de même de se faire une place. Crédit Agricole a ainsi bénéficié de la création d'Ayvens, puisque le groupe a repris, en mars 2023, sa flotte dans six pays (Irlande, Norvège, Portugal, République tchèque, Finlande et Luxembourg), soit 100.000 véhicules cumulant 1,7 milliard d'euros d'encours qu'Ayvens a dû céder pour des raisons d'antitrust. Cette même année, le groupe a créé un joint-venture avec le constructeur Stellantis. Sa flotte approchait, fin 2024, le cap du million de véhicules.

Grandes ambitions

BPCE a également réalisé un gros coup cette année en finalisant l'acquisition de SGEF, la filiale de leasing d'équipement de Société Générale. La transaction, d'un montant de 1,1 milliard d'euros, a

donné naissance à un nouveau géant européen des services financiers lui aussi prêt à en découdre. « Ce n'est pas exactement le même marché, mais c'est un bon pied dans la porte, dit Guillaume Larmarand. Pour une banque, le leasing est intéressant car c'est un métier peu consommateur de fonds propres et offrant une diversification de revenus réguliers sur le long terme. » Sur la location longue durée, les acteurs vont cependant devoir manœuvrer avec prudence dans le virage serré que représente l'électrification des véhicules. « L'évolution rapide des modèles de voitures et des technologies nécessite que les loueurs s'adaptent rapidement, ce qui complexifie leur activité », dit Simon Issard, chargé du secteur pour Colombus Consulting.

Notamment, l'électrification complique l'équation de la valeur résiduelle des véhicules. Un élément déterminant du modèle des loueurs qui, après une période de leasing, revendent leurs voitures sur le marché d'occasion. Mais les spécialistes se veulent rassurants. « Certains mythes sont tombés, notamment vis-à-vis de la longévité des batteries et de l'usure des véhicules électriques qui résistent mieux qu'anticipés initialement. » ■

Le nouveau patron d'Eramet prépare le groupe à affronter des vents contraires

MATIÈRES PREMIÈRES

Sous la houlette de Paulo Castellari, le groupe réduit ses investissements et mise sur la productivité.

Etienne Goetz

Nouveau patron, nouvelle feuille de route. Six mois après l'arrivée de Paulo Castellari au poste de directeur général, en remplacement de Christel Bories devenue présidente, le groupe minier français Eramet a présenté jeudi ses priorités pour les deux prochaines années. Baptisé « ReSolution », le programme met l'accent sur l'amélioration de la rentabilité afin de « faire face aux conditions de marché difficiles » et éviter d'enregistrer de nouvelles pertes nettes après celles du premier semestre 2025.

Entre une « conjoncture macroéconomique mondiale défavorable » et un « bas de cycle des matières premi-

ères », les mots d'ordre du groupe sont désormais « discipline » et « rigueur ». Les investissements sont revus à la baisse, les processus et opérations vont devoir être optimisés, a expliqué Paulo Castellari. Ce plan présenté aux investisseurs jeudi vise à augmenter l'Ebitda, indicateur de rentabilité, dans une fourchette comprise entre 130 et 170 millions d'euros d'ici à deux ans.

Prix bas pour longtemps

Pourquoi une telle cure d'austérité ? Le groupe français, qui n'a pas de mine de cuivre ou d'or, est entièrement exposé à des métaux dont les cours ont fortement baissé ces derniers mois. Depuis 2023, le prix du manganèse, activité qui pèse plus de 50 % du chiffre d'affaires avec les mines au Gabon, a reculé de 6 %. Les cours du nickel – Eramet exploite la plus grosse mine de nickel au monde en Indonésie, à Weda Bay – ont été divisés par 2, et les prix du lithium, que le groupe a commencé à produire en Argentine, ont chuté de 83 %. Et la situation n'est pas près de s'arranger, à en croire le directeur financier Abel Martins-Alexandre :

il faut se préparer à ce que les « prix restent bas pour longtemps ».

Pour atteindre ses objectifs, le groupe mise avant tout sur une plus grande productivité et une augmentation des volumes extraits et transportés, notamment au Gabon où le chemin de fer entre la mine de Moanda et Libreville constitue le principal goulet d'étranglement. « En fin de compte, la mine est une activité logistique », a rappelé le directeur financier. Concernant les investissements, Eramet a décidé de les ramener dans une fourchette comprise entre 400 et 425 millions d'euros, contre 400 à 450 millions dans une précédente estimation.

Pour générer du cash, la compagnie minière compte beaucoup sur son usine d'extraction de lithium en Argentine, dont la montée en charge

Pour générer du cash, la compagnie minière compte sur son usine d'extraction de lithium en Argentine.

est conforme aux attentes. Le site de Centenario devrait atteindre 90 % de ses capacités de production mi-2026 et près de 100 % d'ici à la fin de l'année. En rythme de croisière, la production annuelle est estimée à 24.000 tonnes de lithium. Malgré une légère hausse des coûts de production, aujourd'hui entre 5.400 et 5.800 dollars la tonne, contre 5.000 dollars auparavant, la mine en Argentine reste très compétitive.

Paulo Castellari a aussi insisté sur l'amélioration de la sécurité, qu'il juge insatisfaisante. Le groupe a déploré quatre décès cette année. Cette préoccupation s'inscrit dans une volonté plus large d'être une référence en matière de mine responsable. Or les activités d'extraction de nickel en Indonésie, en partenariat avec le chinois Tsingshan, sont régulièrement accusées de polluer les cours d'eau alentour et de détruire une forêt tropicale, habitat des populations indigènes Hongana Manyawa. Le fonds souverain norvégien a d'ailleurs récemment exclu Eramet de son portefeuille en raison des risques environnementaux liés à la mine de Weda Bay. ■

COMMUNIQUÉ

FURSAC
Société anonyme à conseil d'administration au capital de 4 694 893,89 euros
Siège social : 49 rue Etienne Marcel 75001 PARIS - RCS PARIS 378 486 096

AVIS DE MISE EN VENTE D' ACTIONS EN DESHERENCE
Avis est donné qu'il sera prochainement procédé à la vente aux enchères publiques par la société INVEST SECURITIES SA dont le siège social est situé au 73 boulevard Haussmann, 75008 PARIS, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Paris sous le numéro 439 866 112, prestataire de services d'investissement, d'un nombre total de 472 actions de la société FURSAC SA (la « Société »), de 1,63 euros de nominal chacune, toutes de numéraire. Cette vente décidée par la Société concerne des actions détenues par des actionnaires représentant environ 0,016% de son capital qui n'ont pas été atteints par les convocations depuis dix années révolues. La vente aura lieu par adjudication le 23 décembre 2025, aux enchères publiques, aux charges, clauses et conditions d'un cahier des charges établi par INVEST SECURITIES SA.
Les actions seront vendues, jouissance courante, et donneront droits à toute somme mise en distribution postérieurement à l'adjudication.
Pour tous renseignements complémentaires, s'adresser au siège de la Société et/ou à la société INVEST SECURITIES SA, dépositaire du cahier des charges (email : encheres-fursac@invest-securities.com).
Pour avis
Paris, le 2 décembre 2025

annonces judiciaires & légales

Commune de TIGERY
Par arrêté n°125/2025 du 12 novembre 2025, monsieur le Maire de la commune de Tigery a ordonné de l'ouverture d'une enquête publique portant sur la révision n°2 du plan local d'urbanisme (PLU).
A cet effet, monsieur Brice DEVRIERE a été désigné commissaire enquêteur. L'enquête publique se déroulera du samedi 20 décembre 2025 à 09h00 au mardi 20 janvier 2026 inclus à 17h00, soit 32 jours consécutifs.
Le commissaire enquêteur effectuera quatre permanences en mairie de Tigery, salle de danse, 32 route de Lieusaint 91250 et recevra le public les :
• Samedi 20 décembre 2025, de 09h00 à 12h00
• Mercredi 07 janvier 2026, de 14h00 à 17h00
• Lundi 12 janvier 2026, de 09h00 à 12h00
• Mardi 20 janvier 2026, de 14h00 à 17h00
Le dossier d'enquête pourra être consulté en mairie aux jours et heures d'ouvertures habituels, ainsi que sur le site internet de la ville de Tigery (www.tigery.fr rubrique « Ma ville » - « Révision n°2 du PLU »)
Chacun pourra prendre connaissance du dossier et consigner ses observations, propositions et contre-proposition :
• Soit sur le registre d'enquête
• Soit les adresser, avec la mention : Objet : PLU, par courrier postal à la mairie de Tigery, à l'attention de monsieur Brice DEVRIERE commissaire enquêteur (32 route de Lieusaint 91250 TIGERY)
• Soit sur le registre dématérialisé, à l'adresse suivante : enquetespublique.plu@tigery.fr

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

ASSURANCE-VIE : C'EST LE BON MOMENT
DES RENDEMENTS PLUS ATTRACTIFS QUE LE LIVRET A UN OUTIL DE TRANSMISSION UNIQUE
Demain, chez votre marchand de journaux, votre hebdomadaire
investir

Les Echos Le Parisien SERVICES
PUBLIEZ VOS VENTES AUX ENCHÈRES IMMOBILIÈRES
Contactez notre équipe au 01 87 39 70 08 ou prenez rendez-vous via le QRcode

Les Echos Le Parisien SERVICES
PUBLIEZ VOS COMMUNIQUÉS DE PRESSE DANS LES ECHOS
Contactez notre équipe au 01 87 39 70 08 ou prenez rendez-vous via le QRcode

Les Echos Le Parisien SERVICES
DÉLEGUEZ LA GESTION DE VOS FORMALITÉS JURIDIQUES
Contactez notre équipe au 01 44 88 42 00 ou prenez rendez-vous via le QRcode

euronext

SÉANCE DU 04 - 12 - 2025
CAC 40 : 8122,03 (0,43 %) NEXT 20 : 11749,89 (0,36 %)
CAC LARGE 60 : 8741,46 (0,42 %)
CAC ALL-TRADABLE : 6007,94 (0,42 %)
DATE DE PROROGATION : 25 NOVEMBRE

CAC 40

VALEURS MNÉMO / INFO / OST	OLV VOL	CLOT	% VEIL	% AN	BPA
ISN / DEVISE / DATE DÉTACH. / DIV	NB TITRES	HAUT	HAUT	HAUT	HAUT
ISN / DEVISE / DATE DÉTACH. / DIV	NB TITRES	HAUT	HAUT	HAUT	HAUT
ACCOR (AC) ●	A 4699	46	- 1,73	- 3,21	
FR0000120404	579470	4702	+ 2,7	511	
FR0000120073	02/06/25 126 245 000343	46	+ 4,55	342	2,74
AIR LIQUIDE (AL) ●	A 164	163,2	- 0,34	+ 4	
FR0000120073	640523	164,38	- 3,37	187,2	
FR0000120073	19/05/25 13 518534-275	163,2	+ 1,27	154,2	202
AIRBUS GROUP (AIR) ●	A 19848	197,02	- 0,58	+ 21,29	3,4
FR0000023510	22/04/25 17 792 283 683	198,18	- 2,75	126,4	152
ARCELOORMITTAL (LUX) ●	A 3662	36,72	- 0,33	+ 63,31	
FR0000023510	20598607	36,91	- 12,34	37,81	
LUXEMBOURG (LUX) ●	A 121/11/25 02 755 0000000	36,1	+ 15,4	20,54	
AXA (CS) ●	A 382	38,56	- 0,97	+ 12,35	
FR0000120628	3389603	38,62	+ 1,82	43,61	
BNP PARIBAS (BNP) ●	A 7499	75,68	+ 1,94	+ 27,81	
FR0000131104	26/09/25 259 116 384 757	76,33	+ 14,68	86,7	342
BOUYGUES (EN) ●	A 4315	43,37	- 0,74	+ 51,98	
FR0000120503	05/05/25 2 383 620 188	42,87	+ 55,17	28,29	4,61
BUREAU VERITAS (BV) ●	A 2842	26,8	+ 1,44	- 8,66	
FR0000173438	01/03/25 09 435 871 520	26,4	- 8,78	24,12	336
CAP-GEIN (CAP) ●	A 13715	142,7	+ 4,16	- 9,17	
FR0000125338	20/05/25 14 171 343 471	137	- 11,53	186,05	238
CARRIFOUR (CA) ●	A 131	13,43	- 0,7	- 3,18	
FR0000120172	30/05/25 115 736 34 389	13,405	- 4,28	11,58	856
CREDIT AGRICOLE (ACA) ●	A 168	16,84	+ 1,08	+ 26,31	
FR0000045072	26/05/25 11 302 952 350	16,655	+ 32,28	18,1	653
DANONE (DN) ●	A 7012	70,12	- 0,68	+ 18,89	
FR0000120644	05/05/25 215 684 348 483	70,12	- 0,68	+ 18,89	2,82
DASSAULT SYSTEMES (DSY) ●	A 234	23,76	+ 1,5	- 19,07	
FR0014003778	26/05/25 026 243 510 26	24	- 29,24	22,97	109
EDENRED (EDEN) ●	A 1843	18,43	- 0,68	+ 42,63	
FR0000090853	10/06/25 121 239 891 054	18,3	- 37,86	17,91	6,57
ENGIE (ENGI) ●	A 217	21,67	- 0,51	+ 43,54	1,21
FR0000200488	25/04/25 148 21 435 295 011	21,4	+ 4,08	22,1	685
ESSILORLUXOTICA (EL) ●	A 3082	30,13	- 1,81	+ 28,69	
FR0000121967	07/05/25 395 463 145 529	30,12	- 4,17	32,38	13
EUROFINS SCIENT. (EFC) ●	A 586	58,04	+ 0,79	+ 19,73	
FR0000120073	28/04/25 051 308 881 183	58,4	+ 26,67	58,4	102
EURONEXT NV (ENX) ●	A 1281	12,81	- 1,87	+ 16,62	
FR0000294274	26/05/25 147 303 689 933	12,63	+ 19,49	10,44	2,3
HERMES INTL (RHS) ●	A 2107	21,21	+ 0,81	- 8,66	
FR0000012192	05/05/25 22 5 855 618	21,21	- 1,78	29,57	106
KERING (KER) ●	A 296	29,63	+ 0,49	+ 13,97	
FR0000121485	05/05/25 4 123 420 778	29,07	+ 31,24	14,78	135

SRD

VALEURS MNÉMO / INFO / OST	OLV VOL	CLOT	% VEIL	% AN	BPA
ISN / DATE DÉTACH. COUPON / DIV	NB TITRES	HAUT	HAUT	HAUT	HAUT
ISN / DATE DÉTACH. COUPON / DIV	NB TITRES	HAUT	HAUT	HAUT	HAUT
4SOFTWARE (TASY) ●	B 382	38,5	- 0,82	+ 29,49	
FR0000104500	05/06/23 04 29 726 394	37,8	+ 4,0	236	
AB SCIENCE (AB) ●	C 1172	11,98	+ 3,45	+ 35,83	
FR0000567264	(6184) 793	12	+ 1,7	2,34	
ABC ARBITRAGE (ABCA) ●	B 546	54,1	+ 12,84		
FR0000040808	02/12/25 01 516 088 879	54,1	+ 15,6	4,7	185
ABINVA (ABIN) ●	B 966	91,3	- 3,42	+ 180,18	
FR00001233284	10/09/26	976	+ 5,66	114,4	
ADOCIA (ADOC) ●	B 79	7,92	- 5,05	+ 25,32	
FR00001184241	333182	7,9	- 16,81	12,4	
AEROPORTS DE PARIS (ADP) ●	B 136 283	74,8	+ 2,31	2,86	
FR0000023461	03/08/25 013 989 960 82	10,34	- 11,58	89,5	243
AIR FRANCE-KLM (AF) ●	A 111	11,1	+ 1,17	+ 34,68	
FR0000040770	26/12/25 9899	10,86	+ 52,11	6,9	
AKWEL (AKW) ●	B 814	81,1	- 0,98	+ 0,15	
FR0000053027	03/10/25 03 265 44 196	79,6	+ 4,25	6,68	3,7
AYENS (AYE) ●	A 1124	11,42	+ 2,61	+ 74,48	
FR00001259862	26/05/25 037 816 960 428	11,21	+ 87,52	8,09	3,26
ALPES (CIE DES) (CDA) ●	B 2385	23,75	- 0,84	+ 56,86	
FR0000063324	21/03/25 1 507 288 122	23,5	+ 63,34	13,24	4,21
ALTAREA (ALTA) ●	A 1042	103,4	- 0,58	+ 7,26	
FR0000033219	11/06/25 8 21 302 805	103,4	+ 9,53	80,1	
ALSTOM (ALO) ●	A 217	21,92	+ 2	+ 1,67	
FR0000220475	17/07/23 025 442 093 996	21,3	+ 3,64	15,85	
ALTAREIT (ARET) ●	B 530	53,0	+ 12,37		
FR0000035216	17/50 487	53,0	+ 13,25	4,0	
ALTEN (ATE) ●	A 6775	68,5	+ 2,01	+ 13,25	
FR0000071946	16/06/25 15 35 343 326	67,7	- 13,07	65,4	219
AMUNDI (AMUN) ●	A 685	68,5	+ 0,44	+ 6,3	
EX-DS 15/03/17 ●	126598	68,8	+ 6,37	76	
FR0000025920	10/06/25 425 206 386 326	67,75	+ 12,11	55,2	6,2
ANTIN INFRA PARTNERS (ANTIN) ●	A 1018	10,3	+ 1,58	- 6,7	
FR0000040540	12/11/25 036 179 193 288	10,8	- 1,9	9,35	3,6
ARAMIS (ARA) ●	B 488	48,95	- 0,41	- 39,72	
FR0000040394	8/28/69 471	48,6	- 4,58	46,79	
ARGAN (ARG) ●	A 645	64,1	- 0,78	+ 9,3	
FR0000481960	26/03/25 33 25 737 889	64,1	- 0,31	54,1	
ARKEMA (ARKE) ●	A 5155	50,9	- 1,17	- 30,08	
FR0000031883	26/05/25 16 76 000 831	50,75	- 30,94	48,54	707
ARTMARKET.COM (PRC) ●	C 357	3,86	- 12,47		
FR0000047893	6/05/15 5	3,55	+ 1,96	2,8	
ASSYSTEM (ASY) ●	B 431	43,4	+ 0,81	- 8,73	
OPA 24/11/17 ●	1085	43,4	+ 4,83	48,4	
FR0000040418	08/07/25 1 15 668 216	42,95	+ 22,25	26,4	2,3
ATOS SE (ATO) ●	A 418	42,1	- 1,12	+ 81,92	
FR00000400254	14/05/21 09 19 035 872	46,525	- 9,88	19	
AUBAY (AUB) ●	B 52	52,6	+ 1,16	+ 16,89	
FR0000043737	05/11/25 06 12 834 807	52	+ 17,15	40,5	114
BAINS MER MONACO (BMH) ●	A 1055	104,5	+ 0,48	+ 11,75	
FR0000030187	07/10/25 18 24 516 661	104,1	+ 0,97	96,01	172
BALYO (BALYO) ●	C 0314	0,304	- 2,88	+ 7,99	
FR00001258395	16/12/20 0	0,304	- 8,96	0,286	
BASTIDE LE CONFORT (BLC) ●	A 262	26,85	- 1,34	+ 7,48	
FR0000035170	07/10/22 027 3195 018	26,85	+ 19,12	20,4	
BÉNÉTEAU (BEN) ●	B 81	8,055	- 0,25	- 8,67	
FR0000035164	25/05/25 022 82 789 840	8,02	+ 3,53	6,885	273
BIC (BIC) ●	A 4745	47,5	+ 0,31	- 25,58	
FR0000020966	30/05/25 108 416 21 182	47,45	- 23,14	46,7	648
BIOHEN INT. (BHG) ●	C 1054	1,032	- 1,53	- 28,33	
FR0000040702	27/03/25 01 18 543 190	1054	- 27,83	0,76	
BIOMÉRIEUX (BIO) ●	A 1065	104,3	- 1,98	+ 0,88	
FR00001280286	09/05/25 09 118 361 220	104,1	+ 7,09	101,7	0,86
BORON (BOR) ●	A 296	31,7	+ 7,1	+ 18,28	
FR0000061125	03/06/25 12 17545 408	32,25	- 13,62	32,25	3,79
BOLLORE (BOL) ●	A 4658	46,42	- 0,26	- 21,85	
FR0000035169	26/05/25 002 2 809 727 802	46,22	- 20,03	4,55	043
BONDUELLE (BON) ●	B 1004	10,12	+ 1,1	+ 82,87	
FR0000042935	07/05/25 02 22 693 154	9,97	+ 64,55	8	198
CARMILA (CARMI) ●	A 1634	16,78	- 0,83	+ 4,24	
FR0000040837	19/05/25 125 14 034 872	16,78	- 4,61	16,7	
CASINO GUICHARD (CO) ●	A 034	0,334	- 2,69	- 78,85	
FR00000400R3	400939 713	0,224	- 80,96	423	

VALEURS MNÉMO / INFO / OST	OLV VOL	CLOT	% VEIL	% AN	BPA
ISN / DEVISE / DATE DÉTACH. / DIV	NB TITRES	HAUT	HAUT	HAUT	HAUT
ISN / DEVISE / DATE DÉTACH. / DIV	NB TITRES	HAUT	HAUT	HAUT	HAUT
L.V.M.H. (LVM) ●	A 6329	633,3	+ 0,44	- 0,38	
FR0000021014	02/12/25 55 487 688 940	630,9	+ 3,75	436,55	0,87
LEGRAND (LRI) ●	A 1285	130,45	+ 2,07	+ 38,72	
FR000010307815	26/05/25 22 903 245 733	130,45	- 1,05	150,4	169
L'ORÉAL (OR) ●	A 3688	368,8	- 0,3	+ 2,88	
FR0000020321	05/05/25 1 533 783 024	367,75	+ 10,67	323,7	19
MICHELIN (ML) ●	A 2834	27,97	- 0,78	- 12,04	
FR00000400445	21/05/25 138 803 14 537	27,97	- 0,9	26,51	493
ORANGE (ORA) ●	A 14035	14,03	- 0,39	+ 45,72	
FR0000033308	02/12/25 03 2 860 056 599	14,005	+ 2,3	14,56	214
PERNOD-RICARD (RO) ●	A 7636	76,3	- 1,21	- 28,63	
FR0000020693	24/11/25 235 21 269 195	76,34	- 26,46	75,94	306
PUBLICIS GROUPE (PUB) ●	A 8424	85,22	+ 1,82	- 17,28	
FR0000030577	01/07/25 36 254 311 860	83,78	- 15,29	72,1	4,22
RENAULT (RNO) ●	A 3584	37,01	+ 6,38	- 21,34	
FR0000031906	08/05/25 22 295 722 284	36,75	- 11,12	30,67	594
SAFRAN (SAF) ●	A 2971	294	- 0,91	+ 38,61	
FR0000071272	23/05/25 29 42 632 587	291,5	+ 28,01	291,7	0,99
SAINT-GOBAIN (SGO) ●	A 84	84,36	+ 0,64	- 7,59	
FR0000025007	09/06/25 22 499 074 717	84,36	- 2,23	71,92	2,61
SANOFI (SAN) ●	A 853	84,57	- 1,28	- 9,78	
FR0000020678	12/05/25 392 1 277 468 973	84,43	- 7,42	76,15	4,64
SCHNEIDER ELECTRIC (SE) ●	A 21705	217,05	+ 3,81	- 23,9	
FR0000021672	13/05/25 39 577 222 512	214,4	- 4,84	171,5	164
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE (GLE) ●	A 619	61,9	+ 3,27	+ 10,02	
FR0000030809	07/10/25 061 66 584 786	61,5	+ 154,48	26,385	0,98
STELLANTIS NV (STLAP) ●	A 10392	10,39	+ 3,78	+ 18,39	
FR0000050007	22/04/25 058 2 896 075 567	9,816	- 17,74	7,265	6,67
STMICROELECTRONICS (STMPA) ●	A 2197	22,055	+ 3,4	- 9,15	0,23
FR0000022623	22/06/25 008 21 881 920	22,055	+ 3,4	9,15	0,41
THALES (THO) ●	A 2251	22,51	+ 0,09	+ 62,06	
FR0000021325	02/12/25 095 205 941 913	22,5	+ 58,3	134,2	042
TALENERGIES (TTE) ●	A 5729	57,29	+ 0,28	+ 7,24	
FR0000020271	01/10/25 085 21 852 022	57,29	+ 8,01	19,445	149
UNIBAIL-R/WPFD (URW) ●	A 9038	90,38	+ 0,94	+ 23,92	
FR0000030403	08/05/25 35 143 244 727	89,48	+ 17,36	61,96	3,88
VEOLIA ENV. (VIE) ●	A 2966	29,68	- 1,04	+ 8,58	
FR0000023451	12/05/25 14 341 723 437	29,65	+ 2,53	26,18	4,76
VINCI (VIO) ●	A 1194	119,5	+ 0,08	+ 18,81	
FR0000025486	14/10/25 105 586 933 775	118,75	+ 21,07	97,98	0,88

VALEURS FRANÇAISES

VALEURS MNÉMO / INFO / OST	OLV / VOL	CLOT	% VEIL	% AN	BPA
ISN / DATE DÉTACH. COUPON / Div	NB TITRES	HAUT	HAUT	HAUT	HAUT
EX CHARGES INVEST. (CRI) ▲	B 1016	10,16	+ 0,59	+ 2,83	
FR0000030692	23/06/25 03	24.886,90	1006	+ 3,46	952 128
COVIVIO HOTELS (COV)▲	A 233	23,4	+ 12,5		
	771	21,7	27,4		
FR0000060301	24/04/25 15	157990,312	23,3	+ 26,15	19
CHRISTIAN DIOR (CDE)	A 5915	5875	+ 0,09	- 2,89	
EX D OP 08/04/17	1900	5915	+ 3,71	702,5	
FR0000030403	02/12/25 605	1805075,16	5835	+ 3,25	4144 103
CLARANOVA SE (CLA) ▲	C 132	1,33	+ 0,45	+ 6,4	
	26702	134	- 19,3	3,235	
FR0000360004	57208/110	1,32	- 1,86	1,22	
CLARIBANE (CLARE) ▲	A 3888	3887	+ 3,85	+ 76,72	
	589923	3,888	+ 50,7	5,565	
FR0000386334	21/06/23 025	35674,459	3,66	- 108,35	18,3
COFACE (COFA) ▲	A 1694	16,96	+ 0,34	+ 3,34	
	96307	16,93	+ 2,7	18,69	
FR0000687147	20/05/25 14	150179,792	16,78	+ 0,47	14,02 9,42
COVIVIO (COV) ▲	A 552	54,95	+ 0,27	+ 12,69	
	92013	55,6	+ 0,18	59,86	
FR0000045678	03/04/25 35	116282,468	54,85	+ 10,74	43,4
DASSAULT AV. (AM) ▲	A 2708	270,8	+ 0,59	+ 17,32	
	37324	271,8	- 2,28	332,2	
FR0000040046	20/05/25 472	783937,034	269	+ 39,09	190,6 174
DEV TECHNOLOGIES (DEV) ▲	B 227	2,275	+ 0,22	+ 261,1	
	442228	2,3	- 1,3	319	
FR0000047346	19/4/36,699	2,24	+ 198,56	0,625	
DEEZER SA (DEEZER)	A 108	10,05	- 4,29	- 24,72	
	40679	10,95	+ 0,5	17,2	
FR00000409106	119,229/430	1	- 22,09	0,9	
DERICHEBOUR (DRB) ▲	C 933	6,325	+ 0,54	+ 18,11	
	324186	6,435	+ 1,94	6,61	
FR0000035381	10/04/25 105	593797,489	6,28	+ 63,88	4,52 210
BIFFAGE (BGR) ●●	A 1197	118,95	+ 0,87	+ 42,4	
	173226	119,75	+ 10,54	107,9	
FR0000030452	21/05/25 47	980000,000	118,35	+ 39,65	82,16 395
EKINOPS (EKO) ▲	C 1774	17,62	+ 1,38	- 54,25	
	261668	17,74	+ 9,34	4,94	
FR0000046069	27/03/4,957	1668	- 48,27	1,352	
ELIOR (ELIOR) ▲	B 2598	2,624	+ 1,42	- 6,82	
	520996	2,646	- 5,13	3,198	
FR00000150732	03/04/20 029	251681,809	2,58	+ 0,61	2,032
ELIS (ELS) ▲	A 2312	23,78	- 0,42	+ 25,82	
	462095	24,08	+ 2,34	25,72	
FR0000243521	26/05/25 045	237356,995	23,76	+ 24,5	16,9 189
EMERG (EMERG) ▲	A 1145	13,26	- 0,76	+ 118,78	
	107428	13,58	- 2,71	16,19	
FR00000201146	16/4/40,050	13,22	- 136,28	5,21	
ERAMET (ERA) ▲	A 522	50,5	+ 2,51	- 7,34	
	54535	53,9	- 7,68	66,7	
FR00000307767	02/06/25 15	287955,747	50,1	+ 31	38,74 2,97
ELI RAPI (EAP) ▲	B 3036	3,05	+ 0,26	- 5,8	
	36620	3,068	- 4,39	357,2	
FR00000081015	94/026,888	3,028	- 27,42	2,26	
EURAZED (RF) ▲	A 5365	53,2	+ 0,19	- 26,06	
	102696	54,35	- 9,52	80,9	
FR0000021211	26/05/25 165	71925,760	52,65	- 22,79	50,16 1,98
EU TELSAT COM. (ETL) ▲	A 1978	2,06	+ 4,38	- 9,07	
	3952037	2,17	- 38,42	9,295	
FR0000020234	17/11/22 093	682178,378	1922	- 29,55	1152
EXAL TECHNOLOGIES (EXA) ▲	B 83	82,8	+ 1	+ 173,96	
	50479	83	+ 147	128	
FR00000362871	23/06/21 032	17424,747	80,5	+ 391,09	17,01
EXOSENS (EXENS) ▲	A 45	46,5	+ 0,32	+ 199,32	
	107256	46,6	- 2,47	52,61	
FR0000020512	28/05/25 01	50296,749	46,1	+ 15,93	18,952 0,22
FDJ UNITED (FDJ) ▲	A 2306	23,96	- 0,09	- 31,81	
	582881	23,26	- 1,72	38,18	
FR0000033333	30/05/25 205	185,270,000	23,24	- 38,58	22 8,88
FRANÇAISE ENERGIE (FDE) ▲	B 355	35,8	+ 1,28	+ 50,32	
	8543	36	+ 9,38	38,1	
FR00000301052	5,291,316	35,05	+ 65,35	19,02	
FNAC DARTY (FNAC) ▲	A 2845	28,85	+ 1,41	+ 1,05	
	24259	29,2	+ 3,22	35,4	
FR00000476528	02/07/25 1	25982,168	28,45	+ 10,66	23,3 3,47
FORVIA (FRVIA) ▲	A 12,64	12,67	+ 1,32	+ 45,97	
	731636	12,83	+ 9,77	12,835	
FR0000021147	04/06/24 05	1078993,340	12,445	+ 5,909	5,234 396
GEACINA (GFC) ▲	A 81	80,15	+ 1,46	+ 1,39	
	96307	81,45	+ 0,44	98,66	
FR0000040865	02/07/25 276	76792,337	79,95	- 20,63	76,95
GENIFT (GFT) ▲	B 496	4,95	+ 3,87	+ 37,2	
	633238	4,96	+ 13,97	5,607	
FR00000467111	50029,749	4,72	- 28,82	2,65	
GENSIGHT (SIGHT) ▲	B 311	0,209	+ 2,64	- 59,7	
	1539573	0,114	- 18,3	0,32	
GERARD PIERRE (PERR)	A 1006456,48	0,205	- 64,9	0,058	
FR00000006459	12/08/25 23	3,97314,8	81,2	- 709	73 2,83
GETLINK (GET) ●●	A 1544	16,5	+ 0,26	- 0,62	
	500339	16,53	- 30,6	176,59	
GL EVENTS (GLO) ▲	B 293	29,45	+ 0,68	+ 62,05	
	7014	29,85	+ 11,13	34,6	
FR00000066672	01/07/25 09	259482,787	29,3	+ 88,06	17,26 306
GRANDES VOLTEZ (GRV)▲	C 1745	17,5	+ 0,58	+ 13,79	
	57	17,5	- 10,26	22,9	
FR00000069971	29/03/22 2	1480,265	16,55	- 9,79	14,55
GROUPE CRIT (CEN) ▲	B 60	60	+ 204	7,2	
	1109	60	+ 4,15	55,6	10
FR0000036676	02/07/25 6	11250,000	59,6	- 4,15	55,6 10
GROUPE SFPI (SFPI) ▲	C 168	169	+ 0,59	- 2,28	
	20331	172	- 4,25	25,4	
FR00000456000	25/06/25 008	94,352,007	198	- 10,34	156 4,7

carnet

PORTRAIT

par Henri de Lestapis

Thomas Cordonnier, l'homme qui fait revivre les marchés parisiens

Il n'existe que depuis quatre ans, et pourtant... A Paris, le marché de Noël de la place Saint-Michel semble être devenu un rituel. Comme l'an dernier, ses 30 chalets en bois vont accueillir dès ce vendredi et jusqu'au 5 janvier des artisans aux spécialités variées. « Nous essayons de valoriser le made in France, explique Thomas Cordonnier, directeur général de la société Cordonnier, qui chapeaute une dizaine de marchés thématiques par an. Mais ce que nous souhaitons avant tout, c'est créer un lieu convivial et festif ». Des aveux de son fils Thibaut, Thomas Cordonnier est « né dans une bûche de marché ». C'est dans l'effervescence des étals que ce Gavorché du XXIe siècle se sent à sa place. « J'aime les gens », résume-t-il, simplement. Le verbe facile, le regard malicieux et le rire communicatif, il aurait pourtant eu mille occasions de perdre son enthousiasme. Né à Paris et vivant à Courbevoie, Thomas Cordonnier a vite décroché du système scolaire où il s'ennuyait ferme. Il préférerait, de loin, coller aux basques de son père Francis, héritier de la société Cordonnier. Fondée en 1869 par Joseph, Armand et Louis, l'entreprise s'était habilement positionnée dans la réorganisation de marchés parisiens. « Avant eux, les artisans non sédentaires vendaient un peu n'importe comment sur les marchés. Chacun venait avec sa roulotte, résume Thomas Cordonnier. Mon arrière-grand-père et ses frères ont répondu à une attente de la ville qui voulait structurer l'activité. Ils ont industrialisé le processus en créant un mobilier de marché de plein vent aisément démontable, proche de celui que l'on voit encore aujourd'hui dans les rues ».

Avec l'accord de son père, le jeune débrouillard s'est joint aux équipes pour monter des stands. Puis, il est devenu placier, achalandant les marchandises. « J'avais peu d'amis de mon âge. Je vivais avec des adultes », confie-t-il. Si bien qu'à seulement 15 ans, il s'installait avec sa future épouse, une infirmière de trois ans son aînée. « A 20 ans, j'étais père. Cela accélère la maturité. » L'entreprise, qui emploie alors 50 personnes, a renouvelé la concession avec la ville jusqu'en 1998. Lorsqu'un concurrent l'a raflée, toute l'organisation Cordonnier s'est effondrée



d'un bloc. Pour s'en sortir, Thomas a d'abord créé sans succès un dépôt-vente de meubles. Puis, il a lancé avec sa femme un magasin de vêtements de luxe pour enfants. Le concept a fonctionné. L'entrepreneur a repris des couleuvres. « C'était une période de galère et de complicité qui nous obligeait à revenir aux vraies choses de la vie. Bref, nos plus belles années ! » s'exclame-t-il.

Suractif, passionné jusqu'à l'émotion
Nostalgique des étals, il a, dès 2003, réactivé l'entreprise familiale, parvenant à reprendre une partie des marchés parisiens. « Travailler avec les mairies, c'est accepter des dizaines de réunions avec la préfecture, la voirie, la police, et s'adapter en permanence à des contraintes imprévues », observe le sautillant quadragénaire. Lors du confinement, l'emvol qui lui avait permis de replumer les marchés Cordonnier a été stoppé net, emportant dans sa chute Abrisfète Ile-de-France, une PME de 12 personnes spécialisée dans la location d'abris pour événements, créée avec sa femme en 2008. Seuls les subsides de l'Etat leur ont permis de tenir jusqu'à la reprise. « Abrisfète Ile-de-France réalise plus d'1 million d'euros de chiffre d'affaires, et les Marchés Cordonnier aux alentours de 500.000 euros », dévoile l'éternel optimiste, qui se consacre désormais, hiver comme été, aux marchés de la place Saint-Michel. Son fils Thibaut, plus à son aise avec les bancs d'école et passé par l'EM Normandie, travaille aux côtés de ce père qu'il perçoit comme « un homme de terrain impatient, suractif et passionné parfois jusqu'à l'émotion ». A 25 ans, il se place déjà en défenseur des marchés de plein air. « Ils ont besoin de se réinventer, de rentrer dans une logique plus durable, plus éco-friendly, tout en conservant la proximité humaine qu'ils ont depuis toujours », juge le nouvel héritier, devenu président. A ses yeux, au même titre que les bouquinistes, cette activité qui fait partie de l'âme de Paris ne doit jamais disparaître. ■

ENTREPRISES

AMGEN
Lyès Salah
deviendra président en France de cette entreprise biotechnologies le 1^{er} janvier.

Lyès Salah, 55 ans, diplômé de l'Institut vétérinaire d'Algérie, titulaire d'un master en marketing obtenu à l'ESCP Europe, officie au sein du groupe depuis plus de vingt-trois ans. Ainsi, il a notamment occupé les postes de responsable grands comptes, de directeur commercial et de directeur de l'entité inflammation et biosimilaires. En 2022, il avait pris la direction de la filiale d'Amgen en Arabie saoudite.

MARS PETCARE
Damien Tuzet
prend la direction des ressources humaines pour la France et le Benelux au sein de ce producteur d'aliments pour animaux de compagnie.

Damien Tuzet, 44 ans, diplômé de l'Institut de gestion sociale, a bâti son expertise RH au sein de groupes industriels internationaux. Il a notamment été directeur des ressources humaines chez General Motors France. A partir de 2022, il a officié chez Mondelez International en qualité de senior director, people lead France & functions Western Europe.

CAISSE DES DÉPÔTS
Carine Bernède
sera directrice de l'immobilier et de l'environnement de ce groupe public dès le 1^{er} janvier.

Carine Bernède, 52 ans, diplômée de l'Ecole des ingénieurs de la ville de Paris, titulaire d'un master en

management public de l'Ecole nationale des Ponts et Chaussées, a intégré le cabinet du maire de Paris comme conseillère technique en 2013. L'année suivante, elle a pris la direction des espaces verts et de l'environnement de la ville de Paris. A partir de 2021, elle avait intégré l'Etablissement public d'aménagement universitaire de la région Ile-de-France (EPAURIF) en qualité de directrice du développement et de l'immobilier.

PRESTASHOP
Olivier Binet
accède au poste de managing director France de cette plateforme de le-commerce.

Olivier Binet, 49 ans, titulaire d'un MBA d'HEC Paris, est ingénieur diplômé en electrical engineering de Virginia Tech. Il a travaillé dans la fintech, l'e-commerce et la transformation digitale. Ainsi, il a œuvré chez PayPal avant de prendre la direction de Bridge. Il a également lancé Finom et InPost en France. Plus récemment, il était dirigeant de transition auprès d'entreprises tech en croissance.

LA COMPAGNIE DES DÉBOUCHEURS
Karine Boyer
est désormais la directrice opérationnelle de ce réseau d'entretien des canalisations.

Karine Boyer, 45 ans, titulaire d'un master en management et commerce de Clermont School of Business, a débuté chez Société Générale. Dès 2011, elle a officié à la Caisse d'Epargne Loire Drôme Ardèche comme directrice de centre d'affaires. Depuis 2018, elle était directrice d'agence entreprises au sein la Banque Populaire Auvergne Rhône Alpes.

Ils sont nés un 5 décembre

- **Emmanuelle Auriol**, économiste, 59 ans.
- **Nelly Biche de Bere**, créatrice de bijoux, designer, fondatrice de Art Recycling Therapy, 61 ans.
- **Zachary Bogue**, entrepreneur, cofondateur de DCVC, 50 ans.
- **José Carreras**, chanteur lyrique, 79 ans.
- **Yseulys Costes**, présidente et cofondatrice de Numberly-Group Millemercis, 53 ans.
- **Christophe Cuvillier**, chairman de SMCP, ex-président d'Unibail-Rodamco-Westfield, 63 ans.
- **Luc Doublet**, président du conseil de surveillance de Doublet SA, 79 ans.
- **Chrystele Gimaret**, fondatrice d'Ekklean, 53 ans.
- **Tarek Hosni**, ex-managing director d'Alvarez & Marsal Paris, 68 ans.
- **Marc Ivaldi** économiste, 70 ans.
- **Luc Jacquet**, cinéaste, 58 ans.
- **Eva Joly**, magistrate, 82 ans.
- **Patricia Kaas**, chanteuse, 59 ans.
- **Thierry Koskas**, président de Sulo Group, 61 ans.
- **Patricia Lacoste**, PDG du groupe Prévoir, 64 ans.
- **Pascal Mailhos**, coordinateur national du Renseignement et de la Lutte contre le terrorisme, 67 ans.
- **Sae Eun Park**, danseuse, 36 ans.
- **Sophie Pondjiclis**, mezzo-soprano, 59 ans.
- **Patrick Ropert**, cofondateur et CEO d'Orson, 57 ans.

Envoyez vos nominations à carnetlesechos@nomination.fr

EURONEXT HORS SRD										ACTIONS FRANÇAISES									
ISIN	VALEUR	Δ	OLV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL		ISIN	VALEUR	Δ	OLV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL	
FR0012859817	ABEC	Δ	C	8,32	8,58	8,3	8,4	+ 0,96	2941	FR0000045346	CRICAM SUD RHONE		C	184,52	188	186,52	188	+ 0,8	76
FR0012616652	ALBIONX PHARMA	Δ	B	379	395	379	3,89	+ 3,8	12712	FR0000045304	CRICAM TOUR PORTOUL		C	08,02	111	108,02	110,04	+ 1,87	303
FR0010044106	ABL DIAGNOSTICS	C	306	306	298	3,06		192		FR0000005036	CROSS WOOD		C			111			
FR0000064602	ACANTHE DEV	C	0,245	0,245	0,245	0,245	+ 4,26	1000		FR0010044106	DEEZER		A	108	108,5	1	1,005	- 4,29	40679
FR0000078681	ACTEON	Δ	C	1,005	102	1	1		1342	FR0000006298	DEKUPLE		C	25,9	26,5	25,9	26,5	+ 2,71	1438
BE097369012	ADC SMC		C							FR0000006260	DOCK PETRAMBES		C	935	935	935	935		2
FR001007284	AELUS FARMA		B	1,07	107	1005	105	- 367	30200	FR0010428771	EAGLE FOOTBALL GRA		C	158	162	156	1,62	+ 253	2754
FR001333077	AFFLUENT MEDICAL	B	154	154	149	1,5		4889		FR0000005719	ELECT ET EAUX MAD		C						284
FR0000053027	AKWEL	Δ	B	814	814	796	8,1	- 0,98	4336	FR00000031023	ELECT STRASBOURG		B	176,5	178	174	174	- 0,57	1305
FR0000082465	ALAN ALLMAN	C	33	35	3,3	3,5		35		FR00000061475	EURASIA FONC INV		C						0786
FR0000053817	ALTAMAR	B	302	307	30,47	30,47	- 0,56	913		FR00000037638	EXEL INDUSTRIES		B	38,6	38,7	38,4	38,7		148
FR0000039216	ALTAREIT		B	530	530	530	530		1	FR0010033404	EXPLOSIFS PRICOHIM		C						277
FR001285536	ARTEA	C	8,75	8,75	8,75	8,75		1		FR00000062101	FCASINO CANNES		B						+ 1,36
FR0000076952	ARTICIS NOM		A							FR00000038184	FLJPR		C						0710
FR0010071088	ARVERNE GROUP	B	5	51	5	5	+ 04	1097		FR00000001418	FRUCIAL OFFSHO		C	26,8	26,8	26,8	26,8		1
FR001992700	ATEME	Δ	B	6,6	6,6	6,44	6,44	+ 1,26	2334	FR00000060535	FRUCIAL REAL EST		B	165	165	165	165		21
FR001455482	ATLAND	B	40	404	40	40,4	+ 1	3		FR001966280	FRIGAC AERC	Δ	C	119	118	116,5	118	- 042	7210
FR0000081780	AUGROS CR	C	5,7	5,7	5,7	5,7		51		FR00000068234	FINCERIE MARJOS		C	0,685	0,685	0,68	0,68	- 1,5	5150
FR0000039222	AUREA	Δ	C	6,08	6,08	5,9	6	- 164	584	FR00000065930	FOUNDERIE 7 INVEST		C						0786
FR0010400C17	AVENIR TELECOM	C	0,035	0,036	0,035	0,035	- 0,57	2777		FR0010341022	FOUNDERIE INEA		B	33	331	32,4	33	- 0,3	343
FR0000062788	BARBARA BJA		C							FR00000053644	FOUNDERIE VOLTA		C	9,3	9,3	9,3	9,3	+ 1,06	3
FR0000422208	BASSAC	C	4,9	4,6	47,3	47,3	- 3,47	1679		FR0010058982	FORSE POWER SA		B	0,268	0,268	0,254	0,26	+ 1,76	120803
FR0000004072	BIGBEN INTERACTIVE	Δ	C	1054	1054	1024	1032	+ 153	4905	FR0010588075	FREEV		B	25,2	29,2	29,2	29,2		143
FR0000062150	BLECKER	B	109	106	109	109	- 268	2		FR00000031973	FREY		C	175	175	175	175		1
FR0000007254	BOURSE DIRECT	C	4,27	4,3	4,2	4,3	+ 0,54	10032		FR00000034894	GAUMONT		B	89	92,5	89	92,5	+ 165	49
FR0000081127	BURELLE	A	405	410	403	402	- 049	341		FR00000063035	GEA		C	75	78	75	78	+ 4	169
SN00000031792	C.F.O.A									CH0308403085	GENEURO AFF	Δ	B	0,046	0,046	0,04	0,044	- 381	133678
FR0000045544	CA TROUCHE 31 COI	C	109	112,4	106,5	110,9	+ 0,82	928		FR0010388685	GENOSYS BIOLOGICS	Δ	B	0,11	0,114	0,105	0,108	+ 264	1539573
FR0010405U87	CAMBODGE	A	98	98	97,5	97,5	- 0,51	54		FR00004103328	GRUPE JAU		C						15
FR0010191979	CBO TERRITORIA	C	363	366	363	3,63	+ 0,83	28617		FR0010612646	GRUPE PARTOUCHE		B	18	18,05	17,95	18		493
FR00000337475	CFI-COMPAGNIE FONC		C						144	FR0010214064	GRUPE RIZZORNO		C	58,6	59,6	58,8	59,6	+ 0,34	117
FR0000060907	CHAUSSEUR	C	202							FR00000066765	HAILOTTE GROUP	Δ	B	175	217	215	215	- 046	324
FR00004337763	COHERIS	Δ	C	13,35	14	13,35	14		1627	FR00000064231	HIGH CO	Δ	C	3,85	3,93	3,85	3,9	+ 13	19031
FR0000065393	COURTOIS		C						12	FR00000065278	HOPSCOTCH GROUPE	Δ	C	12,85	12,85	12,85	12,85		14
FR0000044323	CRICAM ALPES PRCLV	C	124,52	124,76	124,5	124,5	- 0,02	84		FR00004185801	HOTELS DE PARIS		C						2
FR0000089506	CRICAM ATL VENDEE	C	121,5	124	118,2	124	+ 206	883		FR0010400V14	HYDROGINE FRANCE	Δ	B	398	4	3,95	4	+ 1,78	2884
FR0010483768	CRICAM BIRE PCC CO	B	273	2783	273	278,78	+ 104	5531		FR00000051993	IDX		B	68,4	68,8	68,2	68,8	+ 0,59	325
FR0000045213	CRICAMILLE-VILAIN	C	100,02	100,02	99,5	100	- 0,02	520		FR00000033243	IMMO DISSAULT		B	512	514	50	50,8	+ 242	1736
FR0010461053	CRICAM LANGUED COI	C	76,01	77,5	74,52	77,5	+ 1,96	1660		FR00000064958	INTX SA		C						25
FR0000045236	CRICAM LOIRE HAUTE	C	95,5	96,35	92,01	92,01	- 4,6	861		FR0010872241	INCOBIC BCGART	Δ	C	4,56	4,56	4,54	4,54	- 044	3819
FR0000045551	CRICAM MORBIHAN	C	95,25	100	99,03	100	- 385	193		FR00000066607	LACROIX GROUP	Δ	C	11,85	11,85	11,85	11,85		647
FR0000198514	CRICAM NORD FR	B	26	26,1	25,5	26,1	- 0,02	17327		FR0010400JY13	LATECOERE		B	0,013	0,013	0,013	0,013		132600
FR0000044364	CRICAM NORM SBNE	C	115,02	115,02	110,5	112,42	- 305	1287		FR0000684484	LAURENT-PERRIER		B	95,2	95,2	95,2	95,2	- 0,83	298
FR0000045528	CRICAM PARIS IDF	B	110,24	111,2	110	110,24	+ 0,02	1407		FR0010400EY11	LHYFE		B	3	3	2,98	3	+ 0,7	9002

EURONEXT HORS SRD Suite																ACTIONS FRANÇAISES			
ISIN	VALEUR		OLV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL		ISIN	VALEUR		OLV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL	
FR0000045346	CRICAM SUD RHONE		C	184,52	188	186,52	188	+ 0,8	76	FR0000005036	CROSS WOOD		C	08,02	111	108,02	110,04	+ 1,87	303
FR0010044106	DEEZER		A	108	108,5	1	1,005	- 4,29	40679	FR0000006298	DEKUPLE	Δ	C	25,9	26,5	25,9	26,5	+ 2,71	1438
FR0000006260	DOCK PETRAMBES		C	935	935	935	935		2	FR0010428771	EAGLE FOOTBALL GRA		C	158	162	156	1,62	+ 253	2754
FR0000005719	ELECT ET EAUX MAD		C				284		284	FR00000031023	ELECT STRASBOURG		B	176,5	178	174	174	- 0,57	1305
FR0000006175	EURASIA FONC. INV.		C				076		076	FR0004527828	EXEL INDUSTRIES		B	38,6	38,7	38,4	38,7		148
FR0010034104	EXPLOSIFS PRIC. CHIM		C				277		277	FR00000062101	F.CASINO CANNES		B				130	+ 1,36	
FR00000038184	F.I.P.P.		C				070	- 0,89	070	FR0000006148	FIDUCIAL OFFSH.		C	26,8	26,8	26,8	26,8		1
FR00000060335	FIDUCIAL REAL EST.		B	165	165	165	165		21	FR0011665280	FIBEAC AEROC	Δ	C	119	119	118,5	11,8	- 0,42	7210
FR00000060824	FINANCIERE MARJOS		C	0,685	0,685	0,68	0,68	- 15	5750	FR00000065930	FINVEST		C				036		
FR000000341022	FONCIERE INEA		B	33	331	32,4	33	- 0,3	343	FR00000036144	FONCIERE VOLTA		C	9,3	9,3	9,3	9,3	- 1,01	3
FR0010025583	FORSEE POWER SA		B	0,268	0,268	0,254	0,26	+ 1,76	120803	FR0010588076	FREY		B	25,2	29,2	29,2	28,2		143
FR00000031973	FISIOV		C	175	175	175	175		1	FR00000034894	GAUMONT		B	89	92,5	89	92,5	+ 165	49
FR00000053035	GEA	Δ	C	75	78	75	78	+ 4	169	CH0308403085	GENEUREO ARI	▲	B	0,046	0,046	0,04	0,044	- 3,91	132368
FR001183885	GENSIGHT BIOLOGICS	Δ	B	011	0114	0,05	0,008	+ 2,64	1539573	FR00004010328	GRUPE JAU		C				15		
FR0010261246	GRUPE PARTOUCHE		B	18	18,05	17,95	18		493	FR0010214064	GRUPE RIZZORNO		C	58,6	59,6	58,8	58,6	+ 0,34	117
FR00000066755	HAULOTTE GROUP	Δ	B	216	217	215	216	- 0,46	324	FR00000054231	HIGH CO.	Δ	C	3,85	3,93	3,85	3,9	+ 1,3	19001
FR00000065278	HCPSCOTCH GROUPE	Δ		12,85	12,85	12,85	12,85		14	FR0004165801	HOTELS DE PARIS		C				2		
FR0010031714	HYDROGENE FRANCE	▲	B	3,98	4	3,95	4	+ 1,78	2884	FR00000051293	ICA		B	68,4	68,8	68,2	68,8	+ 0,59	325
FR00000032443	IMMO. DASSAULT		B	512	514	50	50,8	+ 2,42	1736	FR00000064958	INTEXA		C				25		
FR001872741	JACQUES BOGARIT	Δ	C	4,56	4,56	4,54	4,54	- 0,44	3919	FR00000066607	LACROIX GROUP	Δ	C	11,85	11,85	11,85	11,85		647
FR0010040113	LATECOERE		B	0013	0013	0013	0,013		1126600	FR0006864484	LAURENT-PERRIER		B	94,2	94,2	95,2	94,2	- 0,83	298
FR0010051701	LYRENT		B	3	3	2,98	3	- 0,7	9006										

Les Echos

PATRIMOINE

A compter du 1^{er} janvier, tous les dons manuels et de sommes d'argent devront être déclarés en ligne. Pourquoi est-ce indispensable ? Quelles sont ses conséquences ? Quelles sont les conditions pour bénéficier du régime plus favorable des présents d'usage ?

Dons manuels ou présents d'usage, les bons réflexes à l'approche de Noël

Sophie Amsili

Un bijou de famille, une œuvre d'art, un véhicule, une belle somme d'argent ou peut-être des parts dans une société ? Les fêtes de fin d'année sont une occasion propice pour faire plaisir ou aider financièrement un enfant ou petit-enfant en lui offrant une petite part de son patrimoine, sous la forme soit d'un « don manuel », soit d'un « présent d'usage ». Prudence : ces beaux cadeaux sont encadrés par des règles strictes et tout manquement peut avoir de lourdes conséquences au moment d'une succession.

Dernière évolution réglementaire en date : tous les dons manuels et de sommes d'argent devront être déclarés en ligne à compter du 1^{er} janvier 2026. Sont concernés « tous les dons réalisés entre particuliers, notamment : les sommes d'argent, quelle que soit leur date de versement ; les dons manuels de biens meubles : bijoux, véhicules, œuvres d'art, objets de valeur, etc. ; les actions », indique Bercy.

Cumul des abattements
Dans les faits, près de 70 % de ces dons sont déjà déclarés en ligne. Le recours au formulaire papier restera possible uniquement pour « les usagers dépourvus d'un accès Internet ou dans l'incapacité matérielle d'utiliser le service », précise Bercy. Pour les autres, il faudra, dans l'espace particulier du site impots.gouv, choisir l'onglet « Déclarer », puis accéder au service intitulé « Déclarer un don ou une cession de droits sociaux ».

Il est obligatoire de déclarer tout don manuel – qui se définit comme un don de la main à la main, même si dans les faits ils prennent souvent la forme d'un virement bancaire. L'administration fiscale est ainsi informée des identités du donataire et du donateur ainsi que du montant du don et calcule les éventuels droits à régler.

Ces derniers ne sont pas systématiques puisque les dons bénéficient des abat-

Les abattements applicables aux donations en ligne directe

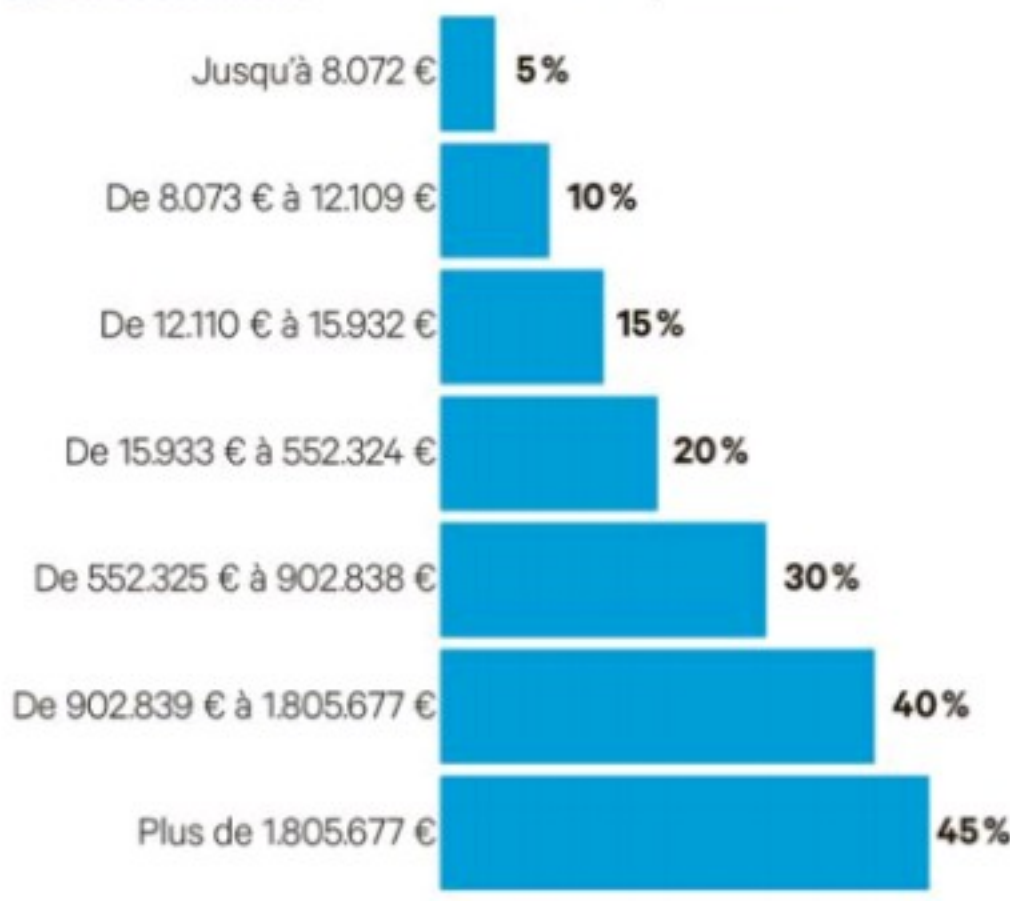
Les abattements ci-dessous concernent les donations effectuées tous les 15 ans

■ Exonération du don familial de sommes d'argent (sous conditions)



Part taxable après abattement

Barème d'imposition



LES ECHOS / SOURCE : SERVICE-PUBLIC.FR

ments prévus pour l'ensemble des dons et donations et qui sont renouvelés tous les quinze ans : 100.000 euros par donateur pour un enfant, 31.865 euros pour un petit-enfant, 5.310 euros pour un arrière-petit-

L'administration peut révéler un don manuel qui n'a pas été déclaré jusqu'à six ans après le décès du donateur.

enfant... A ce barème s'ajoute l'exonération spécifique aux dons familiaux de sommes d'argent (31.865 euros) si le donateur est âgé

de moins de 80 ans, également renouvelable tous les quinze ans. En l'absence de déclaration, l'administration fiscale pourrait calculer les droits sur la somme revalorisée au moment où le don est révélé. A noter : l'administration peut révéler un don manuel qui n'a pas été déclaré jusqu'à six ans après le décès du donateur.

Mais attention, « l'enregistrement fiscal ne règle aucune conséquence juridique, contrairement à une donation qui se fait obligatoirement devant un notaire », avertit Arlette Darmon, notaire à Paris et présidente du groupe Monassier. « Il n'est pas dit si la convention est faite en avance de part successorale ou hors part successorale, s'il y a des clauses particulières, un droit de retour [la possibilité de récupérer le don si le dona-

taire décède sans descendants, NDLR]... » D'où l'intérêt dans certains cas de privilégier un acte notarié, fait valoir la notaire.

Les risques sont faibles s'il s'agit d'un don à un enfant unique, s'il ne dépasse pas la quotité disponible, ou bien s'il est destiné à un petit-enfant qui n'est pas un héritier réservataire, reconnaît Arlette Darmon. Mais à l'inverse, un don peut avoir de lourdes conséquences au moment de la succession dans d'autres cas de figure. Par exemple, un parent effectue un don de somme d'argent de 20.000 euros à chacun de ses deux enfants, dont l'un l'investit dans un achat immobilier, l'autre le dépense.

Au moment de la succession, le premier sera lésé car il verra le montant du don revalorisé en fonction de la valeur actualisée de

l'appartement, par exemple à 50.000 euros. « Le parent aurait pu éviter cela en effectuant un acte notarié, sous la forme d'une donation-partage, ou bien en prévoyant que la donation s'imputerait sur la part de réserve ou la quotité disponible », précise Arlette Darmon.

Autre précaution à prendre : s'assurer que le don déclaré à l'administration fiscale entre bien dans la définition d'un don manuel. « On voit par exemple de plus en plus de dons manuels de parts de société civile. Cet acte est nul ! La donation de parts de sociétés civiles doit se faire, selon le Code civil, par un acte de donation reçu par un notaire », avertit M^{re} Darmon.

Les deux conditions d'un « présent d'usage »
Autre possibilité, offrir un « présent d'usage », qui n'a pas à être déclaré au fisc. A deux conditions : premièrement, le cadeau doit être offert pour un événement particulier : Noël, anniversaire, mariage, naissance, mais aussi entrée au collège, remise de diplôme, fiançailles...

Deuxièmement, il ne doit pas appauvrir le donateur. Autrement dit, il ne doit pas représenter un montant disproportionné par rapport à la fortune de celui-ci. « Il n'y a jamais eu de règle stricte concernant la part du patrimoine du donateur », insiste Arlette Darmon. De quoi laisser une large place à l'interprétation, mais une chose est sûre : plus le patrimoine est élevé, plus le montant du cadeau peut être important.

Si ces deux conditions sont remplies, le présent d'usage est une option avantageuse : contrairement aux dons et donations, il échappe à l'imposition et ne sera pas intégré à la succession. Dans ce cas, même si aucune déclaration n'est nécessaire, il est conseillé de conserver des preuves des conditions dans lesquelles le présent a été offert, par exemple la mention de l'événement dans l'intitulé du virement. Afin d'offrir, en plus d'un précieux cadeau, la tranquillité d'esprit au bénéficiaire. ■

L'APPARTEMENT DE LA SEMAINE



Julien Krede

→ **Au cœur de la Cité Yves Klein à Paris**
Ce bien de 128 m² entièrement rénové en 2017, jouissant de cette impasse privative du 18^e arrondissement, s'ouvre sur une terrasse végétalisée de 12 m².

→ **Charme classique**
Doté de parquet, moulures et cheminée, il dispose d'un double espace de vie traversant de plus de 70 m², combinant un salon plein sud avec bibliothèque sur mesure. Bien distinct, l'espace nuit

comprend une suite parentale et une seconde chambre avec douche.
→ **Prix**
1.595.000 euros.
RETROUVEZ L'APPARTEMENT DE LA SEMAINE SUR [LESECHOS.FR/PATRIMOINE](https://lesechos.fr/patrimoine)



SUR LE WEB

- **CRYPTOS**
Bitcoin, ethereum... vos transactions seront-elles vraiment transmises à l'administration fiscale dès le 1^{er} janvier ?
- **LIVRET A**
Le rendement du Livret A pourrait passer à 1,4 % en 2026, affecté par la baisse de l'inflation et des taux.
- **IMMOBILIER**
Parent pauvre du budget 2026, le statut fiscal du bailleur privé va-t-il faire pschitt ?
- **BUDGET 2026**
5 questions pour comprendre la bataille politique autour de la hausse de la CSG sur le capital que le PS souhaite inscrire dans le projet de loi de financement de la Sécurité sociale.
- **Toute l'actualité des placements sur le patrimoine**

INDICES DES PRIX IMMOBILIERS (IPI)



IPI SeLoger-Meilleurs Agents-« Les Echos »

IPI 1 ^{er} décembre 2025	Progression (en %)				Indice en points
	10 ans	5 ans	1 an	Depuis le début de l'année	
Paris (9.718 €/m ²)	+19,6	+10,5	+1,7	+1,8	150,36
Top 10 grandes villes	+40,5	+4,5	+2,0	+1,8	143,83
Top 50 grandes villes	+36,2	+8,0	+1,6	+1,6	130,46
Zones rurales	+28,3	+19,0	+2,3	+2,4	109,89
France	+28,0	+9,5	+1,7	+1,8	124,19

Indices des prix de l'immobilier résidentiel ancien en base 100 au 1^{er} janvier 2008. Les IPI 10 GV et 50 GV regroupent respectivement les 10 plus grandes villes de France et les 50 plus grandes villes de France hors Paris. Les IPI Paris, 10 GV et 50 GV ciblent les appartements. L'IPI France regroupe appartements et maisons. L'IPI rural est calculé sur les prix des maisons.

LES ECHOS / SOURCE : IPI SELOGER-MEILLEURS AGENTS-« LES ECHOS »

Un marché sous cloche

Depuis six mois, alors que les taux du crédit immobilier se stabilisent dans une fourchette étroite autour de 3,30 % - 3,25 %, en moyenne, observe le baromètre

SeLoger - Meilleurs Agents, début décembre, les projets immobiliers des Français « avancent prudemment, dans un contexte politique qui entretient un climat d'incertitude ».

Cette période attentive pourrait durer jusqu'au

printemps 2026, anticipent des experts, sous réserve d'annonces favorables au secteur du logement, notamment concernant un nouveau régime fiscal incitatif pour les bailleurs privés. Mais à ce stade, tout reste hypothétique.

SPÉCIAL IMMOBILIER À MARSEILLE

Le programme de rénovation urbaine des quartiers nord va livrer plus de 6.000 logements bas-carbone d'ici à 2030. Une aubaine alors que l'offre a reculé d'un tiers depuis 2022.

Les écoquartiers, une opportunité pour investir à Marseille

Paul Molga
— Correspondant à Marseille

Même au ralenti, les principaux moteurs du marché immobilier neuf à Marseille ronronnent encore. « L'impact de la crise de la construction se fait moins sentir qu'ailleurs grâce à la poursuite des grands projets urbains et à la demande marquée des primo-accédants », s'enthousiasme Arnaud Bastide, président de la Fédération de promoteur immobilier Provence (FPI). Il tempère toutefois son discours en rappelant que la nouvelle municipalité a bloqué nombre de permis, que les recours sont légion, et que le narcotrafic décourage certains promoteurs.

Les mises en vente ont ainsi reculé de 32 % dans la ville depuis 2022 avec à peine un millier de logements neufs proposés sur l'agglomération cette année, alors qu'il en faudrait quatre fois plus pour couvrir les besoins. « Cette rarefaction alimente la hausse des prix », poursuit le représentant des promoteurs également président-fondateur de Spirit Provence, la branche locale du groupe

national de promotion résidentielle et d'immobilier d'entreprise. Le prix moyen d'un logement neuf a ainsi dépassé 4.600 euros le mètre carré début 2025 avec une hausse de 6 % sur un an, selon l'Observatoire de la FPI. Depuis, la valeur du neuf a encore grimpé pour s'établir à 5.500 euros au premier semestre.

Les Fabriques et Smartseille 2

Les meilleures opportunités se concentrent dans les secteurs en mutation, à commencer par la deuxième tranche du vaste programme de rénovation urbaine Euroméditerranée. Là, plus de 6.000 logements sont prévus d'ici à 2030, dont les premiers éléments sont en cours de livraison dans les nouveaux éco-quartiers des Fabriques et de Smartseille 2, proches du front de mer. « Ce sont sans doute les meilleurs produits d'investissement locatif de la ville », juge un expert immobilier.

Les deux sont bien desservis par le prolongement en cours du tramway et la station de métro Capitaine-Gèze. Les infrastructures publiques suivent (école, parkings, places

aménagées pour les familles...), les équipements de loisirs et les animations pointent le bout de leur nez, et d'ici cinq ans, une coulée verte XXL de 16 hectares sera aménagée à proximité sur le tracé du ruisseau des Aygalades aujourd'hui enterré. Bouygues Immobilier y commercialise plusieurs programmes à fiscalité réduite Anru* à partir de 160.000 euros le 2-pièces. Sa première résidence est totalement réservée mais quelques appartements sont encore libres sur Aura et Alma qui seront livrés respectivement au 4^e trimestre 2026 et à partir du 3^e trimestre 2028.

A une encablure, Eiffage Immobilier a lancé la construction de 320 logements bas carbone reliés à la boucle à eau de mer du réseau Massileo, des toitures végétalisées et des mobilités douces privilégiées. L'usage sera mixte, avec des planchers de bureaux, des parkings mutualisés, des espaces de coworking, des tiers-lieux et de nombreux commerces et services de proximité. Livraison de l'ensemble dans un an.

D'autres secteurs au nord offrent également de beaux potentiels,



Le programme des Fabriques, proche du front de mer à Marseille, devrait être livré d'ici à 2030.

notamment dans les 13^e et 14^e arrondissements, au bout de la première ligne de métro. Les primo-accédants y trouveront leur compte avec des programmes abordables, à l'image de la résidence labellisée HQE (haute qualité environnementale) Latitude 13 de Spirit Provence, qui propose une première tranche de 58 appartements de 2 à 5 pièces dans des immeubles R+4 sécurisés à partir de 154.000 euros (prix moyen de 3.906 euros/m²). Sur vingt ans, au taux actuel du marché de 3,5 %, avec un apport de 46.200 euros, la mensualité s'établit à 649 euros, calcule le promoteur.

Ailleurs dans la ville, c'est vers le 9^e au sud qu'il faut rester en alerte pour profiter des meilleurs points de vue du nouveau quartier durable qui se dessine sur la ZAC Vallon

Régny qui s'étendra sur 34 hectares vers 2030. Le site, qui devrait être désenclavé par la réalisation du Boulevard Urbain Sud, doit permettre la réalisation de 70.000 m² de logements dans un cadre d'exception où la métropole prévoit l'aménagement de 20.000 m² d'équipements publics, dont un groupe scolaire, une médiathèque et un club de tennis autour d'un parc urbain de presque 2 hectares. « Ce projet ambitionne de créer un quartier apaisé où la place de la voiture sera limitée pour privilégier les modes de transport doux et la réalisation d'espaces piétons généreux », explique l'agence ANMA Architectes, qui pilote le réaménagement des espaces publics.

Une première tranche de 600 appartements sera livrée

en 2027, notamment par le promoteur Habside, qui a démarré la construction d'une résidence d'exception (Le Verger) du 2 au 5-pièces en duplex à partir de 272.000 euros pour 50 m² habitables et 36 m² de terrasse. L'ensemble sera thématisé Food avec un environnement de plateaux réservés aux start-up de l'agritech, des serres maraîchères de production en circuit court, une halle de restauration et une enseigne primeur. Dans ce secteur, l'investissement est surtout patrimonial : trop cher pour offrir un rendement locatif attractif (moins de 2,8 % brut).

* L'achat d'un bien immobilier neuf en zone Anru permet de bénéficier d'un taux de TVA réduit à 5,5 %, contre 20 % en matière d'immobilier neuf classique.

CCF
BANQUE

VOS ACTIFS ASSURENT
votre retraite

Au CCF, nos conseillers mettent leur expertise au service de la préparation de votre retraite et s'appuient sur la performance des produits d'épargne retraite* KOREGE (ex HSBC Assurances).

Contrats récompensés par 7 trophées dont le 40^e Oscar de l'assurance vie pour sa gamme KOREGE Evolution Patrimoine Vie 2.

Rendez-vous dès maintenant en agence ou sur [ccf.fr](https://www.ccf.fr)

CCF | BANQUE PATRIMONIALE DEPUIS 1917

*Les investissements sur les unités de compte, soumises aux fluctuations du marché, peuvent varier tant à la baisse qu'à la hausse et présentent un risque de perte en capital supporté intégralement par le souscripteur/adhérent.
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). © Les Dossiers de l'Épargne et de l'Assurance - Label Excellence 2025. Pour en savoir plus sur la méthodologie : https://www.label-excellence.com/assets/ME_PREV_TEMPO_LABEL_NOV%202024-BgXkSeG3.pdf

SPÉCIAL IMMOBILIER À MARSEILLE

La métropole phocéenne séduit et les prix montent, mais la ville reste bon marché. Elle demeure plus abordable que les autres agglomérations du littoral méditerranéen. Les rendements sont au rendez-vous et la demande locative explose. Gare au coût des rénovations !

Les quartiers à privilégier pour un investissement locatif dans l'ancien

Paul Molga
- Correspondant à Marseille

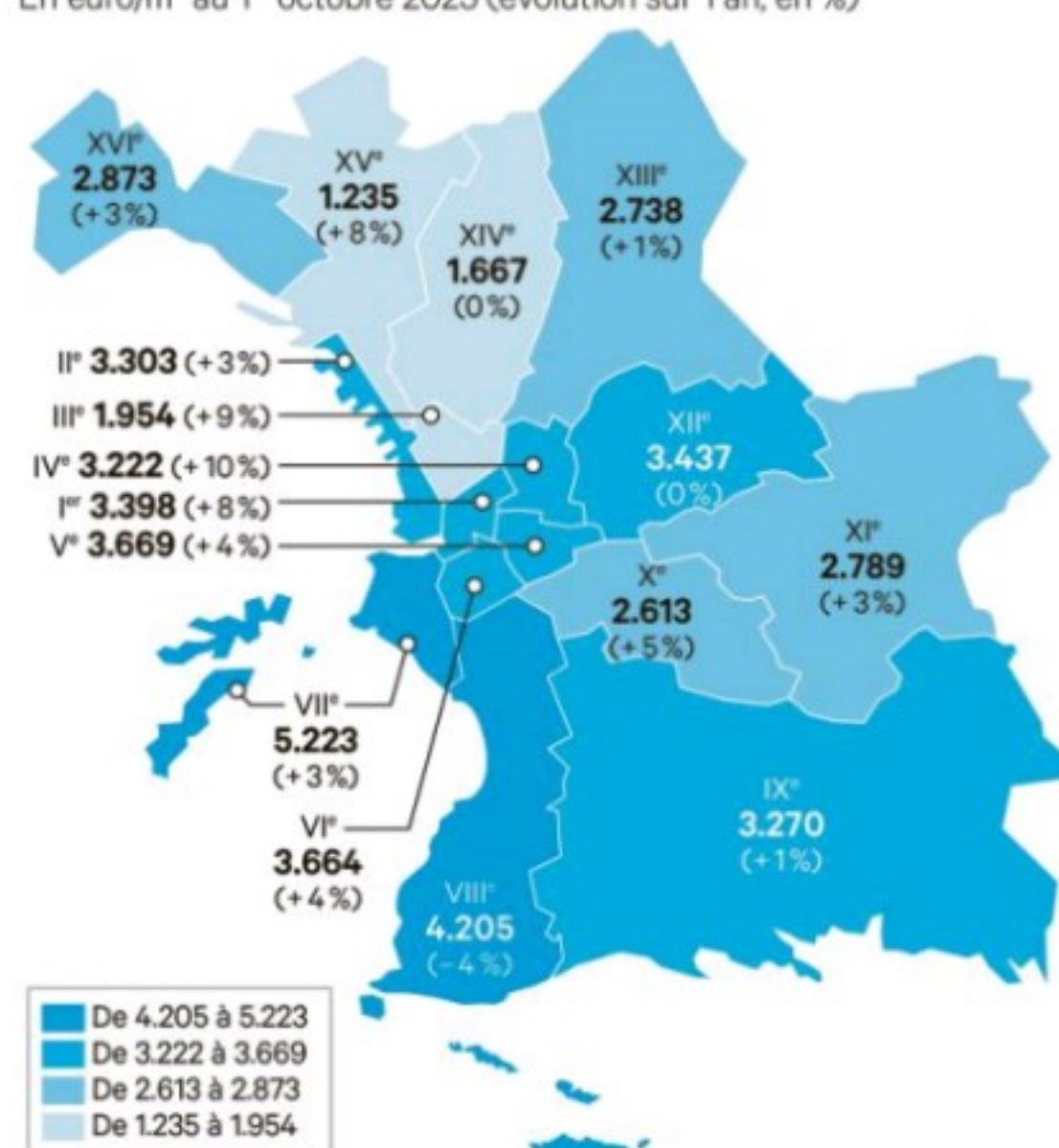
Sur le papier, celui glacé des cartes postales, la capitale du Sud aurait tout pour séduire les investisseurs immobiliers. Malgré la gangrène du narcotrafic, bien loin de l'image romantique du gangstérisme d'antan, la qualité de vie y est exceptionnelle. Avec ses 300 jours d'ensoleillement annuel ; ses paysages envoûtants entre calanques et balcons entourés de garrigues, la ville ne manque pas d'atouts. Les grands travaux d'infrastructure menés pour la Capitale européenne de la culture et les programmes de rénovation urbaine Euroméditerranée et Marseille en grand, portés par l'Etat, ont redonné du souffle à la ville. Enfin, l'attractivité touristique ne tarit pas.

Ajoutez à ce tableau un parc vieillissant qui ne demande qu'à être rénové et valorisé, près de 90.000 étudiants à loger, et une demande de locations saisonnières qui explose, et vous avez là le parfait combo du placement gagnant, que ce soit pour louer ou espérer une plus-value à la revente. Mais gare aux chimères, préviennent les experts. Certes, les prix immobiliers à Marseille, deuxième ville de France, sont encore largement inférieurs à ceux d'autres grandes villes du littoral sudiste, comme Nice et Montpellier. Sans doute parce qu'elle fait peur aux « étrangers » qui voudraient y investir. Toutefois, elle enregistre une forte hausse depuis 2019 : presque 33 % dans le 8^e huppé et le 6^e résidentiel, plus de 22 % dans le quartier d'affaires de la Joliette prisé des jeunes actifs, 27 % dans le 5^e dynamique et multiculturel.

Pépites luxueuses

Et la hausse continue : d'après le bilan réalisé par Meilleurs Agents, les prix ont progressé l'an passé de 3,6 %. Mais la disparité entre les quartiers est énorme. Il fallait compter en moyenne 3.645 euros le mètre carré pour un appartement avec une fourchette allant de 2.395 euros à la Belle de Mai, dans le

Malgré des hausses significatives, les prix marseillais sont encore abordables
En euro/m² au 1^{er} octobre 2025 (évolution sur 1 an, en %)



3^e arrondissement, réputé le plus pauvre d'Europe, à 5.800 euros du mètre carré dans le 7^e, pris d'assaut par les bobos néomarseillais. L'écart est encore plus important pour les maisons de ville, vendues en moyenne 4.393 euros/m² avec une variation de 2.886 à 6.104 euros.

Il s'agit là de prix moyens mais les pépites abritées dans certains quartiers peuvent atteindre des sommets : un deux-pièces de luxe de 147m² dans un immeuble sécurisé en première ligne du Vieux-Port est proposé 1.150.000 euros chez Barnes. Pour 2.490.000 euros, soit plus de 18.000 euros/m², l'agence des biens d'exception propose aussi un penthouse de 135 m² sur la corniche, complété d'une terrasse panoramique vue sur mer de 100 m² dans une résidence sécurisée avec un gardien H24, un concierge et une

piscine partagée entre les résidents. A la Pointe-Rouge dans le très chic 8^e, son concurrent Sotheby's propose une luxueuse maison de maître rénovée de 310 m² sur 1.800 m² de terrain en lisière du parc Pastré, entre mer et collines, pour 3.370.000 euros. « Les délais de vente sont relativement longs pour ce type de biens », reconnaît un agent. En moyenne, il s'établit à 75 jours.

Au premier rang de ce qui fait hésiter bien des acheteurs figure l'état des biens. Ils nécessitent bien souvent une rénovation profonde touchant l'isolation thermique, la plomberie, l'électricité, voire la structure. C'est ce qu'a douloureusement rappelé l'effondrement de plusieurs immeubles de la rue d'Aubagne, à deux pas du Vieux-Port fin 2018. Selon l'Anah, près de 40 % des logements anciens du cen-



LES ECHOS - SOURCE : FNAIM AIX MARSEILLE PROVENCE - PHOTO : DAVID C. TOMLINSON/GETTY IMAGES

tre de Marseille sont considérés comme énergivores, classés de E à G, et donc dans le viseur des interdictions de louer au 1^{er} janvier 2034. « Ce chiffre est sans doute sous-estimé car beaucoup de DPE [diagnos-

« Acheter pour louer est une bonne option car le marché est sous tension. Un studio peut recevoir une centaine de visites. »

AXEL GRELEAU
Directeur de l'Observatoire
Immobilier de Provence

tic de performance énergétique] fournis par les vendeurs à Marseille sont simplement faux ou enjolivés », avertit un professionnel. Il conseille de doubler l'expertise avant l'achat d'un bien et d'estimer précisément les travaux nécessaires pour échapper au statut de passoire thermique.

Dans certains anciens entrepôts de commerce transformés en habitations sur le Vieux-Port, les appartements donnent ainsi directement sur des coursives ouvertes aux vents avec des portes d'entrée massives en bois très mal isolées. « Ne sous-estimez pas les travaux et prenez l'avis d'un professionnel durablement installé », conseille l'entreprise de rénovation Berkail.

Rentabilité de 5 % à 10 %
« Acheter pour louer est une bonne option car le marché est sous tension.

Un studio peut recevoir une centaine de visites », note Axel Greleau, directeur de l'Observatoire Immobilier de Provence. Un investisseur peut espérer une rentabilité de 5 à 10 %, à condition de maîtriser les travaux et d'anticiper les surprises, comme les charges de copropriété, élevées à Marseille, et les travaux déjà planifiés par le syndic pour les parties communes et les extérieurs. Dans certaines rues de l'hypercentre, la réfection des façades est par exemple une obligation.

Comme partout, l'emplacement est décisif. Pour des locations touristiques, privilégiez les quartiers historiques et centraux : les ruelles étroites et animées du Panier, les pourtours du Vieux-Port, le ventre de Noailles, voire Belsunce, en remontant vers la gare Saint-Charles, qui propose des opportunités d'achat à bon prix, autour de 3.000 euros/m², dans des immeubles haussmanniens. Un studio de 37 m² au 5^e étage sans ascenseur boulevard d'Athènes, classé F, est ainsi proposé 80.000 euros, honoraires inclus, par La Bastide Immobilière. « Sa rentabilité brute avoisine 7 % pour une location à long terme », précise le directeur de l'agence, Benoît de Poulpique.

Plus à l'est, les quartiers du Cours Julien et de Notre-Dame-du-Mont, très prisés par les jeunes et des étudiants, bénéficient d'une forte demande locative. L'ambiance y est bohème, ponctuée de bars branchés, de tables multiculturelles et de galeries. « Pour les investisseurs, ces quartiers offrent l'avantage d'une forte demande en location étudiante et saisonnière et les prix augmentent régulièrement avec la réhabilitation des immeubles et la redynamisation du tissu urbain », décrit Aurélien Garbarz, expert en immobilier locatif et cofondateur en 2020 de Mon Majord'home. Son entreprise offre un service clés en main aux investisseurs : elle simule le projet, trouve le bien, accompagne son acquisition, choisit les artisans pour réaliser les travaux, les supervise, s'occupe de meubler, de décorer et de gérer sa location. ■

Retrait des « passoires thermiques », un pas supplémentaire vers l'effondrement de l'offre

Le marché locatif français déjà sous forte tension s'apprête à vivre ces prochaines années un bouleversement majeur avec l'interdiction des logements classés F et E après les G cette année. Que représentent ces biens sur l'offre locative ?

Sophie Amsili

Quel sera l'impact du retrait progressif des « passoires thermiques » sur un marché locatif déjà à bout de souffle ? A cette question majeure pour l'évolution du marché immobilier résidentiel, une étude publiée par l'Observatoire du réseau d'agences Guy Hoquet apporte quelques éléments de réponse chiffrés.

Pour rappel, seuls les logements classés G sont aujourd'hui considérés comme « indécents » et donc de fait interdits à la location. L'impact de cette mesure sur le marché locatif est limité puisque les G ne représentent que 1,4 % de l'offre de biens à

louer, rappelle l'étude. Mais le « véritable tournant » est attendu en 2028 avec l'interdiction des F (4,2 % des biens) et surtout en 2034 avec celle des E (17,6 %), préviennent les auteurs. Pour estimer l'impact précis de ces futures mesures, ces derniers ont passé au crible des annonces de biens en location dans l'ancien, soit par le biais d'agences, soit directement entre particuliers, publiées entre décembre 2023 et septembre 2025 sur les 15 plus grands portails d'annonces immobilières.

● IMPACT FORT EN ÎLE-DE-FRANCE ET NORMANDIE

Premier enseignement : non seulement l'offre locative devrait s'en trouver nettement réduite, mais surtout elle devrait accentuer les disparités territoriales. « Les régions attractives et métropolitaines, déjà sous tension, verront leur offre se contracter davantage », indique l'étude. « Les zones rurales ou intermédiaires pourraient, à l'inverse, regagner en attractivité grâce à des

loyers plus accessibles et un parc mieux rénové. » L'étude ne fournit pas le détail dans les zones urbaines sous tension mais montre les disparités par région. Ainsi, l'offre locative pourrait diminuer de près de 31 % en Île-de-France et en Normandie ! Autrement dit, sur l'ensemble des logements proposés en location dans ces deux régions pendant la

Les régions Provence-Alpes-Côte d'Azur et Occitanie pourraient perdre 13 % de leur offre locative.

dernière année et demie, près d'un sur trois disparaîtra du parc locatif au cours de la prochaine décennie s'il ne subit pas de travaux de rénovation permettant un saut de classe énergétique. A l'inverse, l'impact serait moins fort sur la façade Atlantique : les régions Pays-de-la-Loire, Bretagne et Nouvelle-Aquitaine perdraient entre 17 % et 19 % de leur

offre. Le sud de la France serait le plus épargné : les régions Provence-Alpes-Côte d'Azur et Occitanie pourraient ne perdre « que » 13 % de leur offre locative, et la Corse à peine 5 %.

● DES PASSOIRES... PLUS CHÈRES À LA LOCATION

Plus étonnant, l'étude montre que les passoires thermiques n'ont pas échappé à la hausse des loyers dans les 20 plus grandes villes françaises, au contraire ! Les auteurs ont calculé le montant moyen du loyer demandé selon la note du DPE : il a tendance à être plus élevé dans les biens mal notés : en moyenne en France, il est 6 % supérieur à la moyenne dans un logement classé E, 14,6 % dans un F et 13 % dans un G (devenus officiellement interdits à la location au cours de l'étude).

A l'inverse, les biens les mieux notés se louent moins cher : en moyenne -5,6 % pour un A, -1,5 % pour un B et -2,2 % pour un C. Avec des disparités selon les villes : par exemple, à Angers, Nantes, Toulouse et Bordeaux, les « F » se louent

entre 5 % et 7 % au-dessus du loyer moyen. A l'inverse, à Lyon et Villeurbanne, le locataire déboursa entre 2 et 4 % de moins. A Béziers et à Avignon, il économisera un peu plus de 5 % et à Saint-Etienne 7 %.

● LA FORTE DEMANDE « ÉCRASE » L'EFFET DPE

Comment expliquer cette corrélation contre-intuitive entre un loyer élevé et un DPE mal noté ? L'Observatoire Guy Hoquet avance plusieurs pistes d'explication. D'abord l'interdiction de facto à la location des G pourrait faire monter la demande, et donc les loyers, de logements E et F. Surtout, l'emplacement est un facteur déterminant : les biens classés E, F ou G, se situent souvent en hypercentre – où le bâti est plus ancien – et donc dans des zones très recherchées. La forte demande « écrase » alors l'effet du DPE, explique l'Observatoire.

Y compris dans les hypercentres où les loyers sont encadrés puisque la possibilité d'ajouter des « compléments de loyer » en cas d'atout parti-

culier du logement permet de justifier un loyer plus élevé. On pourrait aussi faire l'hypothèse qu'une partie du marché immobilier échappe à la régulation sur les loyers lorsqu'il s'opère directement entre particuliers. Sans l'intermédiaire d'une agence, un propriétaire pourrait davantage être tenté de faire fi de l'encadrement des loyers, de l'interdiction à la location des biens G ainsi que du gel des loyers dans les logements F et G depuis 2022.

Autre explication avancée par l'Observatoire Guy Hoquet : les petites surfaces qui sont les moteurs de la hausse des loyers étaient surreprésentées parmi les passoires thermiques jusqu'au changement de mode de calcul les concernant, à l'été 2024. Enfin, certains bailleurs pourraient aussi être tentés d'augmenter le loyer en anticipation de travaux de rénovation énergétique – ou après ces travaux. Reste à savoir comment évolueront ces comportements, le calcul du DPE et peut-être la réglementation d'ici la sortie des F et E du parc locatif. ■

MARCHÉ DE L'ART en bref

L'art moderne et contemporain retrouve la forme

Art Basel Miami Beach, la plus grande foire américaine, bénéficie d'une confiance certaine après les bons résultats des ventes. A condition que les prix restent raisonnables.

Judith Benhamou

Le territoire américain est l'épicentre du marché de l'art mondial. En 2024 les transactions artistiques de toute la planète étaient estimées à 57,4 milliards de dollars dont 24,8 étaient réalisées aux Etats-Unis. La crise, au diapason de toutes les incertitudes économiques, géostratégiques et politiques qui frappaient alors le monde, sévissait aussi dans l'art avec une baisse d'intérêt pour la consommation d'œuvres. Elle s'est poursuivie en 2025 avec des fermetures de galerie qui ont choqué l'opinion. Jusqu'à la foire Art Basel Paris qui, en octobre, a apporté avec son glamour et son effervescence, une euphorie nouvelle.

Puis en novembre 2025 à New York les seules ventes aux enchères d'art moderne et contemporain ont rapporté 2,2 milliards de dollars. Rien de tel n'avait été vu depuis bien longtemps durant ces rendez-vous clés qui influent sur le marché pour les six mois qui suivent. Enfin, dernier grand test de l'année, le 3 décembre 2025 était inaugurée la plus grande foire d'art contemporain aux Etats-Unis, Art Basel Miami Beach (ABMB) avec, pour sa 23^e édition 283 galeries. Le jour du vernissage était, contre toute attente - après le retrait de plusieurs participants au cours des mois précédents - euphorique et les allées remplies.

Pour le PDG d'Art Basel, Noah Horowitz : « Evidemment, les gens continuent à se faire du souci. Mais il y a beaucoup de liquidités disponibles. Les collectionneurs avaient besoin de revenir à un esprit positif, à un certain optimisme. Le marché de l'art est un secteur guidé par la confiance. Et la confiance entraîne la confiance... » En fait, ce monde est en pleine mutation. Mutation de goût dans l'art et mutations des opérateurs. Des galeries continuent à fermer. C'est le cas par exemple à Paris, de High Art, excellente tête chercheuse dans le domaine des jeunes artistes, qui a annoncé clore son espace le 28 novembre 2025.

Un nouveau cycle de marché

D'autres professionnels se réorganisent. L'une des multinationales parmi les plus puissantes, la Pace Gallery, s'associe désormais au Français de New York Emmanuel di Donna, galeriste spécialiste de l'art moderne et à l'Américain David Schrader jusque-là responsable des ventes privées chez Sotheby's. Au sein de PDS gallery (Pace, Di Donna, Schrader) qui s'annonce comme un nouveau poids lourd du domaine, les trois mutualisent leurs activités dans le second marché (tout ce qui ne concerne pas l'art qui vient d'être créé).

Cette nouvelle entité n'a pas encore trouvé son espace, mais elle se situera dans l'Upper East Side de New York. Elle aura pour vocation d'organiser trois expositions de

niveau muséal par an. « C'est, d'une certaine manière, une réaction vis-à-vis du marché. Nous entrons dans un nouveau cycle. Il restait une place à prendre. Les goûts sont plus classiques. La demande est multiple », justifie David Schrader qui avait évidemment fait le déplacement pour visiter la plus grande foire américaine.

S'il est une mutation du marché, c'est bien celle relative aux prix. Les amateurs sont moins prêts à accepter la surenchère des tarifs comme ce fut le cas dans un passé proche. Ainsi la galerie Karma fondée par Brendan Dugan, installée à New York et Los Angeles défend le travail de Woody de Othello (né en 1991), un artiste américain d'origine haïtienne qui réalise des sculptures en céramique. Il bénéficie d'une remarquable exposition au Perez Art Museum de Miami jusqu'au 28 juin 2026. On y voit un répertoire de formes dans un esprit fantastique, inspirées, entre autres, par le culte vaudou. Ses œuvres sont à vendre entre 20.000 et 100.000 dol-

S'il est une mutation du marché, c'est bien celle relative aux prix.

Les amateurs sont moins prêts à accepter la surenchère des tarifs comme ce fut le cas dans un passé proche.

lars et Brendan Dugan avoue ne pas avoir augmenté les prix depuis plusieurs années malgré le succès d'Othello. C'est la nouvelle ligne du marché.

Juliette Roche, de 38.000 à 150.000 euros

En revanche, l'une des vagues persistantes dans les tendances actuelles est celle de la reconnaissance des artistes femmes, trop longtemps oubliées. La galerie parisienne de Pauline Pavé participe pour la première fois à ABMB avec un one woman show consacré à Juliette Roche (1884-1980) une peintre de l'avant-garde. Proche un temps des Duchamp et Picabia, sa postérité n'est cependant jamais survenue. Dans le couple qu'elle formait avec le cubiste Albert Gleize, peut-être la priorité a-t-elle été donnée à ce dernier. La verve de Juliette Roche, changeante, tient quelquefois du cubisme mais aussi d'une peinture crue aux accents naïfs, avec cependant, une maîtrise étonnante des couleurs.

Dès le premier jour, Pauline Pavé avait vendu plusieurs toiles de l'artiste qui étaient proposées entre 38.000 et 150.000 euros. Le Centre Pompidou possède une grande peinture de Juliette Roche, qu'il exposait avant sa fermeture et selon la galeriste, le musée Lacma

de Los Angeles a récemment fait l'acquisition d'une toile de l'artiste. Aux enchères, le prix record pour Roche, obtenu en 2023, s'élève à 115.000 euros pour une peinture cubiste de 1917.

Justement, l'un des tableaux les plus impressionnants de la foire est un diptyque réalisé par une autre femme, l'illustre peintre du mouvement expressionniste abstrait, Joan Mitchell (1925-1992), présenté sur le stand de la galerie Richard Gray de Chicago. Mesurant 3,6 mètres de large, il montre dans une confusion de jaune d'or et de violets ce qui pourrait être un champ de tournesols. L'œuvre est à vendre pour 18,5 millions de dollars, une des sommes parmi les plus élevées de ABMB 2025. Joan Mitchell était l'objet d'une exposition à la Fondation Louis Vuitton, en dialogue avec Claude Monet, en 2022.

Beeple, star de l'art digital

Cette année la grande nouveauté de la foire tient à une petite section orchestrée de main de maître par un spécialiste de l'art digital, Eli Scheinman, qui montre l'hyper-diversité des propositions dans le domaine. En vedette, une création de Beeple alias Mike Winkelmann (né en 1981) connu pour avoir vendu chez Christie's en 2021 une œuvre sous forme de NFT pour le prix record de 69,3 millions de dollars. L'artiste, qui évolue remarquablement depuis lors, a mis cette fois au point une série de robots en forme de chiens à tête humaine hyperréaliste.

Très provocateurs, ils représentent respectivement, Pablo Picasso, Andy Warhol, Beeple lui-même mais aussi Elon Musk, Jeff Bezos ou Mark Zuckerberg. Les bestioles animées s'abaissent dans un petit parc sans s'entrechoquer et éjectent ponctuellement de leur arrière-train des photos montrant les spectateurs qui les regardent. « Les sculptures seront inévitablement amenées dans l'avenir à être des objets vivants », justifie Beeple. Mais pourquoi mélanger ici artistes et milliardaires de la tech ? « Car, dans les deux cas, nous appréhendons le monde à travers leur prisme. » A l'ouverture de la foire, neuf des dix chiens à tête humaine avaient déjà été vendus pour 100.000 dollars pièce.

Si, avec le temps, à Miami, le marché de l'art est devenu une chose très sérieuse, la cité reste l'épicentre des excentricités. Ainsi, une des célébrités de la ville, l'entrepreneuse culturelle Ximena Camino, a lancé un projet hors du commun : le parc d'exposition sous-marin The Reefline project. Il a été inauguré avec l'intervention de l'artiste argentin, qui vit aussi à Paris, Leandro Erlich (né en 1973). Son projet est installé à 300 mètres de la plage, à sept mètres de profondeur. Il s'agit de 22 moula-



RECORD POUR L'ŒUF D'HIVER FABERGE L'Œuf d'Hiver de la famille impériale russe s'est envolé pour la somme record de 22,9 millions de livres (26 millions d'euros) aux enchères mardi 2 décembre chez Christie's à Londres.

VENTE DE MODELES HISTORIQUES RENAULT Artcurial organise dimanche 7 décembre la vente aux enchères d'une centaine de véhicules Renault sur le site emblématique de l'usine de Flins-sur-Seine, futur musée des collections Renault.



En vedette, une création de Beeple alias Mike Winkelmann (né en 1981). L'artiste a mis au point une série de robots en forme de chiens à tête humaine hyperréaliste, représentant Pablo Picasso, Andy Warhol, Beeple lui-même mais aussi Elon Musk, Jeff Bezos ou Mark Zuckerberg. Art Basel

sion de l'installation au point d'en métamorphoser la forme. « Il y avait un récif de corail qui a été détruit au moment de la construction de Miami Beach. Les scientifiques vont faire en sorte qu'ils recolonisent le lieu », raconte Leandro. L'installation est visible en

tenu de plongée. L'autre solution pour voir le travail d'Erlich à Miami consiste, à la foire, à se rendre sur le stand de la galerie brésilienne de Luciana Brito. Elle propose un grand massif de corail en résine dessinée par lui (à vendre 120.000 dollars). A y regarder de plus près, les

ramures de ce gros bouquet blanc sont des buildings. Une manière poétique de signifier que chaque morceau de nature contient des parcelles de vie grouillante...

Jusqu'au 7 décembre. www.artbasel.com/miami-beach

anacofi association nationale des conseils financiers

anacofi anacofi-cif anacofi immo anacofi courtage anacofi jobsp anacofi assurances

DES CONSEILLERS POUR VOTRE PATRIMOINE OU VOTRE ENTREPRISE qui travaillent selon vos besoins, dans le respect de vos objectifs et de vos contraintes.

DES CONSEILLERS ET COURTIERIS A VOTRE SERVICE qui peuvent vous aider à réfléchir à une stratégie, répondre à vos questions ou rechercher pour vous : capitaux, solutions d'épargne et d'investissement dont ils ne sont pas les promoteurs.

DES CONSEILLERS ET COURTIERIS IDENTIFIES, FORMES, CONTRÔLES pour travailler en confiance

L'ANACOFI c'est :

- La première association de représentation des Conseils en Gestion de Patrimoine et des Conseils en Finance d'Entreprise
- Le syndicat de branche de la finance indépendante et du conseil patrimonial de la CPME
- Le principal co-régulateur des Conseils en Investissements Financiers
- La première association de courtiers en assurance et Intermédiaires en Opérations de banque et services de paiement (par le nombre d'entreprises)
- Un syndicat d'agents immobilier spécialisé en immobilier patrimonial ou d'entreprise
- La première instance de représentation française de ce que l'on appelle en Europe les "Independent Financial Advisors"
- Une structure confédérale qui mobilise environ 40 salariés et 75 élus au service de ses membres.

Avec sa Confédération, l'ANACOFI représente un poids économique de plus de 7 000 entreprises, pèse plus de 30 000 emplois et est l'une des deux principales fédérations d'IFA d'Europe.

Visitez notre site www.anacofi.asso.fr et retrouvez un professionnel proche de chez vous ou par spécialité

92 rue d'Amsterdam • 75009 Paris • Tél. : 01 53 25 50 80 • anacofi@anacofi.asso.fr

EN VUE

Didier Deschamps



I est à jamais le premier. A avoir soulevé une coupe d'Europe pour un club français, avec le brassard de l'OM en 1993. Et à avoir brandi une Coupe du monde pour la France, avec celui des Bleus en 1998. Comme entraîneur, il a même récidivé avec la seconde, en 2018. Mais avec Didier Deschamps, l'homme sur qui on ne parie pas souvent au début mais qui gagne presque toujours à la fin, la coupe n'est toujours pas pleine. L'inusable sélectionneur de l'équipe de France compte bien s'en offrir une dernière pour la route, au Mondial américain de 2026. Après, seulement, il rendra son survêtement, dans lequel ce moine-soldat rentre toujours aussi bien deux septennats plus tard. Il a fixé et annoncé lui-même ce timing en début d'année. En contrôle, sa méthode. « Dédé » sait déminer sous ses crampons. Ils sont toujours bien affûtés, comme lui. Le Basque assistera ce vendredi à Washington au tirage au sort. Il lâchera de sa meilleure langue de bois des banalités « ta-que-tiques » sur les adversaires. Business as usual. En vrai, il s'en fiche : il viendra de toute façon pour les battre tous. A la Deschamps, en commando, avec un « groupe » de joueurs aux pieds de velours tenu par sa main de fer. Dix qui défendent, Mbappé qui marque, une dose de la mythique « chatte à Dédé » et le tour sera encore joué. Rigueur et sœur : « La Desch' » n'a jamais vendu du rêve. Mais c'est un artiste de la gagne. Un domaine toujours d'avenir et pratique pour rester titulaire. Sa place a parfois tangué, quand le pays aux 70 millions de sélectionneurs baillait trop fort devant sa télé. Mais ce fin politique a aussi du ballon en coulisses. Comme joueur déjà, il était doué pour gagner du temps. A l'OM, il avait même retourné Tapie. Depuis, il a tout vu, tout connu. Rarement touché, jamais coulé. Impossible de lui faire au métier ou à l'entregent, c'est lui qui en a le plus. Même l'icône Zinedine Zidane, son ex-coéquipier qui lorgne sa place depuis des années, est priée d'attendre sagement au vestiaire. — **Derek Perrotte**

En meilleure intelligence

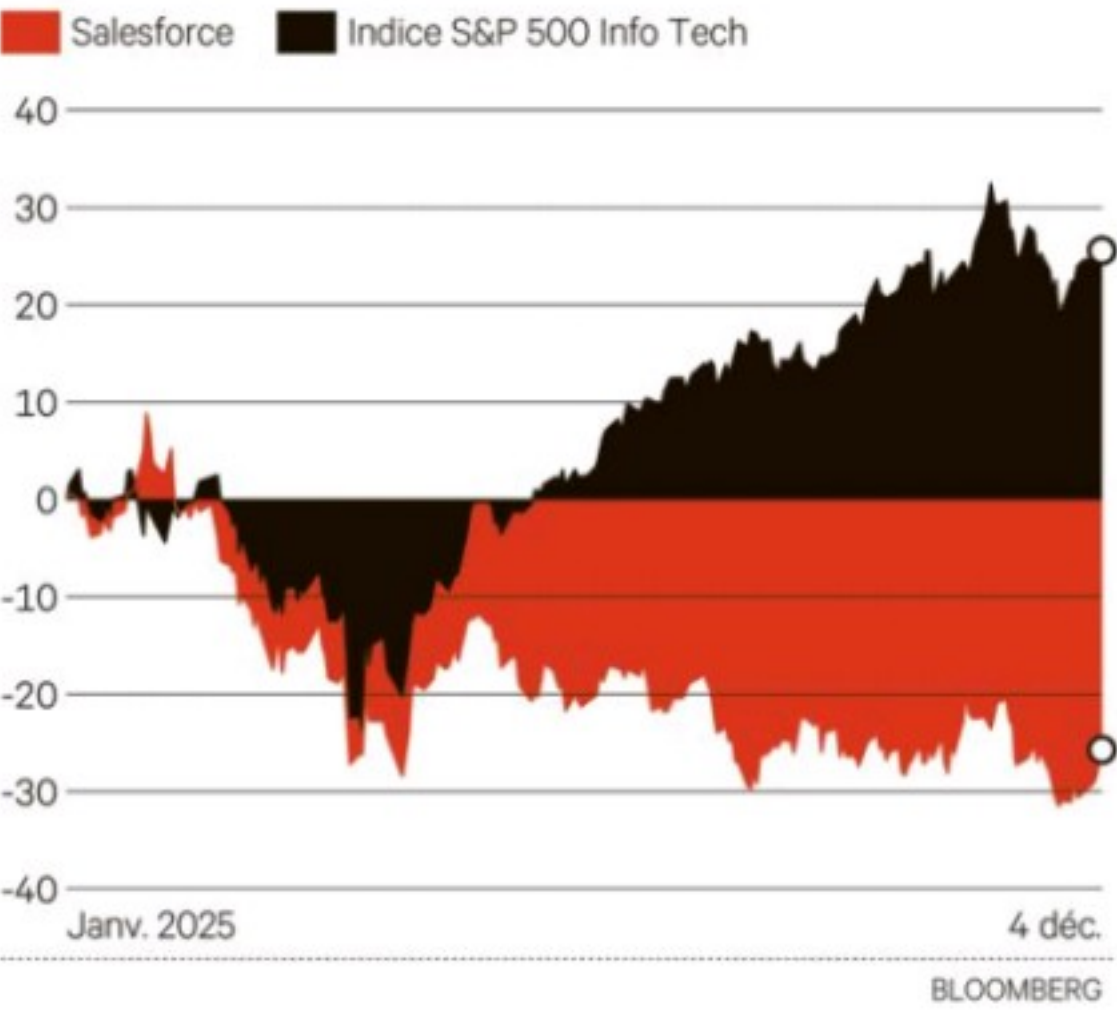
Salesforce ne veut pas tomber dans les oubliettes de l'intelligence artificielle.

Quand de nombreuses entreprises rechignent à augmenter leurs dépenses informatiques, faute de visibilité économique ou technologique, il faut plus que jamais avoir les bons produits et services pour les séduire. Salesforce, le spécialiste de la relation client – le « Customer Relationship Management » qui lui a donné son code boursier CRM – en sait quelque chose. Son PDG fondateur, Marc Benioff, a eu du mal à convaincre qu'il ne serait pas un perdant naturel de la révolution de l'intelligence artificielle – capable de diminuer le « pricing power » ou de faire naître de nouvelles concurrences. Il vient pourtant de surprendre agréablement les experts sectoriels avec ses perspectives pour le dernier trimestre de son exercice annuel clos fin janvier. Non seulement la cible de chiffre d'affaires s'avère un peu supérieure aux attentes (d'un peu plus de 2 %), mais les indicateurs de carnet de commandes ont, eux aussi, fait mieux que prévu.

Et cette dynamique s'explique par ses outils IA (Agentforce et Data 360), assure la firme de San Francisco. Ces derniers rencontraient encore une bonne dose de scepticisme à Wall Street. La valorisation de son action (19 fois le bénéfice estimé des douze prochains mois) accuse ainsi une décote d'environ un tiers par rapport à l'indice des technologies de l'information. Le jury des gérants d'actifs n'a pas fini de délibérer sur son destin de valeur de croissance. Il n'en est pas moins invité à ne pas faire tomber trop vite aux oubliettes boursières les éditeurs de logiciels qui ont pignon sur rue. De grandes actions européennes comme SAP et Dassault Systèmes étaient d'ailleurs elles aussi mieux orientées jeudi. — **Sylvie Ramadier**

Salesforce face aux valeurs technologiques américaines

Variation en %, dividendes réinvestis



BLOOMBERG

Le nouveau shérif européen

La compétitivité des marchés de capitaux en 2025

	Etats-Unis	Royaume-Uni	Chine	Union européenne
1^{er}	332	10,7	54	3,3
2^e	122	4,3	15	2,3
3^e	94	2	10	1,3
4^e	52	0,8	3	1,3

LES ECHOS / SOURCE : AFME

L'Union européenne propose une supervision centralisée des marchés par l'Esma.

L'Esma est l'autorité de régulation et de surveillance des marchés de l'Union européenne. Mais, contrairement à sa dénomination, elle a peu de pouvoirs de supervision, l'essentiel restant au niveau des gendarmes des Etats-membres. Il y a vingt ans, l'Europe a opté pour la convergence plutôt que la centralisation. Aujourd'hui, elle en voit les limites. Il y a des pays très exigeants en termes de régulation et d'autres plus laxistes. Certains superviseurs n'hésitent pas à se livrer une concurrence dommageable pour attirer des capitaux. D'autres ne coopèrent pas, ce qui rend la chasse aux gangsters inefficace. Mais le vent tourne. L'Europe penche, aujourd'hui, pour la centralisation. Mario Draghi, dans le rapport rendu à Ursula von der Leyen fin 2024, a su trouver les mots pour que cette idée fasse son chemin dans la tête des politiques. Sans SEC européenne, pas de compétitivité économique. Bien sûr, les irréductibles de la souveraineté résistent encore. Mais la prise de conscience est là. Et l'Esma pourrait surveiller à l'avenir les opérateurs des marchés, les chambres de compensation, les dépositaires centraux de titres, et les fournisseurs de services liés aux cryptoactifs.

Sur le papier, la centralisation de la supervision serait la solution à tous les problèmes. Dans la réalité, c'est plus complexe. L'Esma produit des montagnes de textes réglementaires, mais n'a pas forcément les hommes de terrain expérimentés. Elle est très déconnectée des acteurs de place. Avant de faire régner l'ordre, le shérif risque de mettre un temps certain. — **Laurence Boisseau**

LA PHOTO DU JOUR

SORTIE D'UN DUO INÉDIT ENTRE JOHNNY HALLYDAY ET MICHEL BERGER Une chanson inédite, « C'est l'amour que j'attendais », de Johnny Hallyday et Michel Berger, deux légendes disparues de la chanson française, a été dévoilée jeudi par Universal. Cet inédit devait au départ se trouver sur l'album « Rock'n'roll attitude », sorti en 1985. Egaré puis retrouvé, il a été mis au jour par Universal Music et figure dans la nouvelle version du disque, réédité pour son 40^e anniversaire et disponible vendredi. Ecrit, composé et réalisé par Michel Berger (« La Goupie du pianiste »), l'album contient des chansons devenues des classiques de Johnny Hallyday, comme « Quelque chose de Tennessee » et « Le chanteur abandonné ». Photo Benaroch/Sipa

Les Echos

« Mes Echos de la semaine par Clémence Lemaistre »

Une sélection unique pour vous permettre d'aller à l'essentiel.

lesechos.fr/newsletters

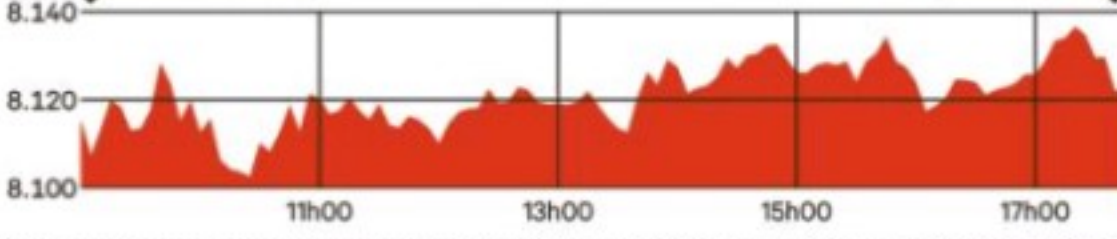
La Bourse de Paris gagne 0,43 %

DEPUIS LE 31-12-2024 : + 10,04 %
DEPUIS LE DÉBUT DU MOIS : - 0,01 %

PLUS HAUT : 8.137,65
PLUS BAS : 8.098,09

OUVERTURE + 0,34 %
8.115,17

CLÔTURE + 0,43 %
8.122,03



BLOOMBERG

La Bourse de Paris a regagné ses pertes du début de semaine. L'indice CAC 40 a progressé de 0,43 %, à 8.122,03 points. Le baromètre des actions françaises s'inscrit en hausse de 10 % depuis le début de l'année.

Ailleurs en Europe, la Bourse de Francfort a gagné 0,79 %, et Milan 0,32 %. A Londres l'indice Footsie des actions a progressé de 0,19 %.

Aux Etats-Unis, Wall Street évoluait en modeste repli, avec une baisse de l'ordre de 0,2 % des principaux indices boursiers américains.

Les marchés attendent la prochaine réunion de politique monétaire de la Réserve Fédérale, le 10 décembre. Ils espèrent une nouvelle baisse des taux. La publication vendredi des prix à la consommation en septembre leur donnera une première indication.

Du côté des valeurs françaises, Renault (+6,35 %), CapGemini (+4,16 %) et Stellantis (+3,75 %) ont occupé le podium des plus fortes hausses de l'indice CAC 40.

Euronext a enregistré la plus forte baisse, cédant 1,86 %.