



VENDREDI 6 ET SAMEDI 7 FÉVRIER 2026

## Bitcoin : l'inquiétant krach rampant

- La cryptomonnaie est passée sous la barre des 70.000 dollars, une chute de près de 50 % depuis octobre.
- Scott Bessent, le secrétaire du Trésor américain, dit « ne pas avoir d'autorité » pour intervenir sur ce marché.
- Un mouvement de baisse accompagné par des inquiétudes sur la tech et le décrochage de l'or et de l'argent.

// PAGE 33

Les Lescure,  
de frère en frère



Les Lescure, canal familial

Une fierté affectueuse : les deux frères Lescure, cofondateur de Canal+, à son frère cadet, Sébastien, ministre de l'Economie et des Finances. Baptiste Cottin.



Les Echos Patrimoine

Immobilier : les nouveaux  
prix des stations de ski

// PAGES 36-39

Budget Le retour du déficit sous les 3 % du PIB en 2029 est hors d'atteinte // P. 2

## L'Italie mise sur un effet « Jeux d'hiver »



Marko Djurica/Reuters

**SPORT** Pour l'Italie, les Jeux Olympiques d'hiver, dont la cérémonie d'ouverture se tient ce vendredi, doivent être plus qu'une simple compétition sportive. Pour la troisième économie de la zone euro, l'espoir est que les plus de 5 milliards d'euros d'investissements consentis contribuent à tirer l'activité à court terme et à faire briller l'image des Alpes italiennes à plus long terme. Le rendez-vous constitue aussi une formidable mise en avant pour « l'entreprise Italie ». Le monde industriel s'est mobilisé de manière inédite pour faire de ces Jeux une vitrine du made in Italy, mêlant tradition artisanale, luxe et technologie. // PAGES 18-19

IA Google promet d'investir l'équivalent du PIB du Maroc ou du Koweït cette année // P. 25

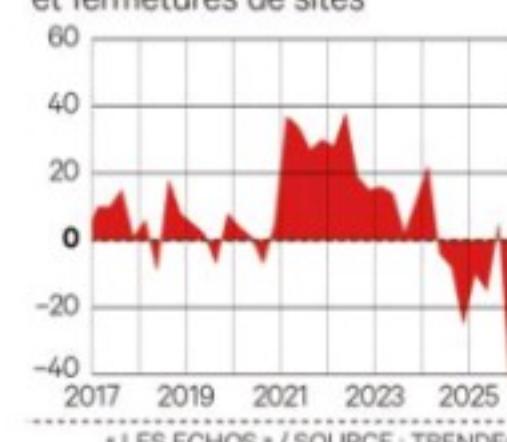
Banque BNP Paribas promet davantage de réductions de coûts pour 2026 // P. 31

## La France ferme des usines mais investit massivement dans l'IA

**INDUSTRIE** Pas moins de 125 milliards d'euros d'investissements ont été décidés en 2025 dans l'Hexagone, soit deux fois plus qu'en 2024, selon l'étude annuelle de Trendeo. Le cabinet recense en temps réel les annonces d'investissement et de créations d'emplois auprès de 4.000 sources. Un secteur bien particulier a pesé la moitié de l'enveloppe l'an dernier : les data centers. Ils représentent 67 milliards d'euros d'argent frais promis pour ces prochaines années. C'est autant que les niveaux d'investissement tous secteurs confondus enregistrés

### Plus de fermetures d'usines que d'ouvertures

Solde des ouvertures et fermetures de sites



en 2024. Autrement dit, sans les centres de données, les montants alloués aux projets sur le sol français se sont situés à un niveau stable de 60 milliards d'euros.

Au total, 3.200 projets ont été recensés, un chiffre en dessous de la moyenne annuelle de ces dernières années. Malgré les efforts dégagés depuis des années par le gouvernement, l'investissement industriel baisse de 35 % par rapport à 2024. L'Hexagone a fermé plus d'usines qu'il n'a ouvertes. Le solde net s'établit à -63 sites, un niveau inédit depuis 2013.

// PAGE 20

## Export : l'Europe devient une valeur refuge pour les TPE et PME

**BAROMÈTRE** Malgré des menaces internationales croissantes, les envies d'export des petites et moyennes entreprises ne flétrissent pas. Mais leur terrains de jeu, lui, se modifie, révèle le dernier baromètre de Bpifrance sur l'export des TPE et PME, dévoilé par « Les Echos ». Avec les mena-

ces incessantes de Donald Trump et la montée en puissance de la concurrence chinoise, les entreprises font plus que jamais de l'Union européenne leur valeur refuge. « L'UE est le terrain de chasse habituel des entreprises françaises mais là, il y a un net rebond en sa faveur », observe Bpi-

france. Malgré la guerre à ses portes, en Ukraine, plus du quart des dirigeants ne voit même aucun risque sur le marché européen. Mi-janvier, Emmanuel Macron a exhorté « l'équipe de France de l'attractivité et de l'export [...] à se mobiliser pour reconquérir des parts de marché ». // PAGE 29

### *l'éditorial*

#### *La bataille des usines*



**C**'est une courbe qui en dit plus que tous les longs discours d'estrade ou de tribune : celle des créations et fermetures d'usines en France mise au point depuis quelques années par le cabinet Trendeo. On y voit clairement que le solde a été globalement positif entre 2016 et 2024. Qui peut nier que cette période est pire celle au cours de laquelle une politique dite de l'offre, favorable aux entreprises, a été mise en place ? Personne.

L'année 2025 marque malheureusement de ce point de vue une inversion de tendance, avec « une replongée en territoire négatif qui n'avait pas été vue depuis 2013 » et un « décrochage des PME ». Qui peut cette fois contester que les budgets 2025 et 2026 ont marqué un tournant dans la politique économique ? Personne, là encore. Ce n'est pas une simple corrélation, c'est une causalité.

Ces dernières années, l'industrie a regagné la bataille des idées, et c'est une excellente nouvelle : les usines ne sont plus considérées comme sales et comme un reflet du passé. En revanche, elle menace de repérer celle de la réalité. Si le niveau des investissements promis est impressionnant, l'automobile est en attrition. Par ailleurs, la moitié de ces investissements concerne des data centers, pauvres en emplois.

Les choix de Donald Trump sont critiquables à maints égards et il ne faut pas le croire quand il annonce avoir attiré 18.000 milliards de dollars d'investissements sur le sol américain. Mais il ne se trompe pas en prenant le contre-pied du slogan que le Français Serge Tchuruk avait porté à la une du « Wall Street Journal » en 2001 : une entreprise sans usine. — Dominique Seux

# La cible de 3 % de déficit public en 2029 semble déjà hors d'atteinte

## CONJONCTURE

**Le modeste redressement budgétaire visé en 2026 laisse le gros de l'effort à accomplir entre 2027 et 2029.**

**L'élection présidentielle constitue un risque important pour sa mise en place.**

**Stéphane Loignon et Sébastien Dumoulin**

Officiellement, la France vise toujours un retour du déficit public sous les 3 % en 2029. « Oui, un jour il faut qu'on soit à 3 % de déficit ou moins. Ce jour, ce doit être au plus tard 2029 », a déclaré en début de semaine la ministre des Comptes publics, Amélie de Montchalin, sur France Info.

Reste que les faibles redressements des comptes actés par les budgets 2025 puis 2026 rendent l'atteinte de cet objectif quasiment impossible aux yeux de nombreux économistes et experts. Le budget 2026 améliore la situation « trop lentement », juge l'ex-président de la Cour des comptes, Pierre Moscovici. « Si nous prenons du retard maintenant, quand est-ce qu'on va le rattraper ? Nous ne sommes pas sur le bon rythme », a-t-il déclaré sur LCI.

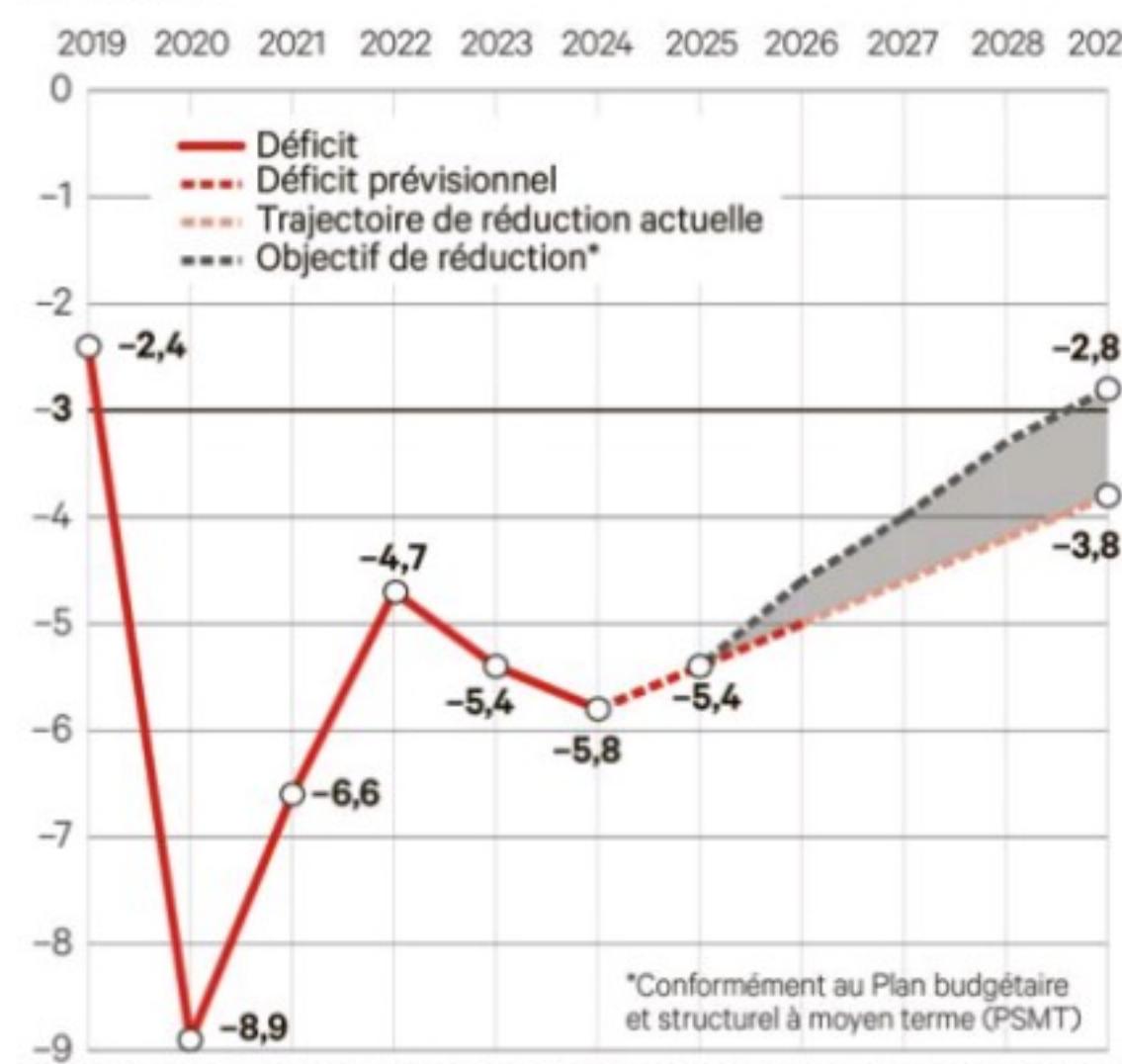
### « Mal barré »

Après n'avoir réduit son déficit que de 0,4 point de PIB en 2025 et avoir poussivement adopté une baisse de même ampleur dans le budget 2026, la France n'a plus que trois exercices pour ramener le déficit de 5 % du PIB fin 2026 – si les comptes sont tenus – à 3 % en 2029, soit un redressement annuel du déficit de près de 0,7 point de PIB.

Au rythme actuel de réduction, le déficit public manquerait la cible inscrite dans le plan de redressement envoyé à Bruxelles de 1 point

### La réduction du déficit de la France sous les 3 % en 2029 semble compromise

En % du PIB



Le Premier ministre Sébastien Lecornu et la ministre de l'Action et des Comptes publics Amélie de Montchalin

## « Les économies pour 2026 sont gonflées à l'esbroufe »

Le budget 2026 a fini par être adopté cette semaine, après que Sébastien Lecornu a engagé la responsabilité de son gouvernement à trois reprises à l'Assemblée nationale. Ce revirement du Premier ministre, ainsi que les nombreuses concessions accordées dans la dernière longueur de la négociation avec les socialistes, a laissé des traces au Sénat. Le rapporteur général du budget à la Chambre haute doute de la crédibilité de la copie finale et appelle son propre parti (LR) à se ressaisir...

### Le budget 2026 est enfin adopté. Etes-vous soulagé ?

Ma priorité a toujours été de doter la France d'un budget. Mais je regrette qu'il y ait eu tant de faux semblants du gouvernement. Tout ça pour faire adopter, avec plus d'un mois de retard et grâce au 49.3, un texte qui augmente les dépenses, qui augmente les impôts et qui augmente la dette.

### Le gouvernement a accusé la majorité sénatoriale d'avoir empêché un compromis en décembre. Pourquoi n'avez-vous pas souhaité conclure dans les temps ?

C'est le bal des hypocrites ! J'ai passé plus de 20 heures à chercher un compromis avec mon homologue de l'Assemblée nationale, mais le gouvernement ne cherchait pas un accord. Par peur de la censure, il a tourné vers les économies, sur la

**JEAN-FRANÇOIS HUSSON**  
Rapporteur général du budget au Sénat

surtaxe à l'impôt sur les sociétés, etc. J'avais prévu le Premier ministre qu'il serait contraint d'utiliser le 49.3 quoi qu'il arrive et qu'attendre ne ferait que coûter plus cher. C'est exactement ce qui s'est passé. Le retard du budget nous a fait perdre 3 à 5 milliards d'euros. Et pour quoi ? Pour payer des repas à 1 euro aux étudiants des milieux les plus aisés par exemple. C'est affligeant.

### Le texte permet tout de même de réduire le déficit à 5 % du PIB...

Je doute de la sincérité de ce budget. Les dernières prévisions de recettes pour 2026, notamment pour l'impôt sur les sociétés ou la TVA, reposent sur la reconduction des bonnes nouvelles de la fin d'année 2025. Ce n'est pas sérieux : c'est précisément ce que l'on s'était promis d'éviter après la catastrophe de 2024.

Quand aux économies, elles sont gonflées à l'esbroufe. Réduire les crédits mis en réserve, ce n'est pas faire des économies. Aucune des concessions annoncées par Sébastien Lecornu sur le perron de Matignon mi-janvier n'est financée. La réalité, c'est que l'objectif de 5 % de déficit ne pourra pas être atteint sans de nouvelles mesures contrai-

gnantes, à moins d'un miracle économique.

### Pensez-vous qu'il faudra rapidement geler des crédits, comme l'an dernier ?

Je vais suivre l'exécution budgétaire de très près. Mais j'ai prévenu le gouvernement : nous n'accepterons pas des gels et des surgels massifs de crédits tout juste votés comme l'an dernier. Et si nous l'impose, ça va secouer au Parlement.

### Peut-on encore espérer atteindre 3 % de déficit en 2029 ?

#### Il a dit



« Le retard du budget nous a fait perdre 3 à 5 milliards d'euros [...]. C'est affligeant. »

Blondet Etoile / Abaca

Dans les conditions actuelles, c'est inatteignable. Surtout quand on ajoute 2027 à l'équation. Il faut changer de méthode et dire la vérité aux Français, comme Michel Barnier et François Bayrou avaient commencé à le faire : tout le monde va devoir faire des efforts pour réduire le déficit. C'est urgent.

Si jamais nous sommes contraints de passer par une loi spéciale en début d'année prochaine, je crains un tremblement de terre à l'élection présidentielle.

Votre parti ne porte-t-il pas une part de responsabilité dans la situation actuelle, en ayant préféré défendre les retraites et les ménages plutôt que les entreprises et la réduction du déficit ?

Il y a eu une dissonance entre le Sénat et l'Assemblée chez Les Républicains. Nous avons perdu la cohérence de discours, d'objectifs et d'action. Je le regrette. C'est toujours plus facile d'offrir des cadeaux que de demander des efforts. Il faut se ressaisir.

Nous sommes à quinze mois d'une échéance présidentielle mal engagée. Il est temps d'écrire notre récit pour le pays : la France est énervée par l'économie publique, recentrons l'Etat sur ses fonctions régaliennes et passons un deal avec les entreprises pour créer un choc de développement et de croissance.

— Propos recueillis par S. Dum.

## L'étonnante saisine du Conseil constitutionnel par Lecornu

**Le Premier ministre veut éviter tout risque de non-conformité du texte sur trois articles concernant la taxation des plus hauts revenus.**

Le feuilleton du budget 2026 connaît un dernier rebondissement inattendu. Mercredi, le Conseil constitutionnel a reçu trois saisines pour vérifier la solidité juridique du texte de loi tout juste adopté, dont l'une émane... du Premier ministre lui-même. Sébastien Lecornu demande très officiellement aux Sages de se pencher sur les trois dispositifs « anti-optimisation » de son budget : l'article 7, qui instaure une taxe holding, l'article 8, qui révise les modalités du pacte Dutreuil, et l'article 11, qui resserre les conditions du régime d'apport-cession.

« Eu égard à l'importance de ces dispositions dans la lutte contre l'optimisation fiscale, et en vue d'assurer la plus grande sécurité juridique aux acteurs économiques auxquels elles vont s'appliquer, je souhaite qu'elles ne puissent entrer en vigueur qu'après vérification par le Conseil constitutionnel », écrit le Premier ministre. « Il y a une volonté d'assurer le plus de sécurité juridique possible, mais sans difficulté identifiée », décrypte une source au sein de l'exécutif. Bref, il s'agirait de sécuriser et d'éviter une avalanche de contentieux sur ces dispositifs qui ont fait polémique.

### « Stupéfaits et choqués »

La manœuvre a toutefois de quoi étonner, après que le gouvernement s'est félicité d'avoir réussi à négocier un compromis avec le Parti socialiste.

D'autres dans le même camp, mais plus conciliants, jugent que l'exécutif a raison de sécuriser juridiquement ces articles. « Ces dispositifs ont été tellement fragiles – en particulier la taxe holding – que le risque existe qu'ils ne soient pas opérants », pointe une source socialiste. « Dans le flot de critiques et de pressions venant du Medef ou des plus fortunés, l'interprète cela comme de la prudence de la part du gouvernement pour ne pas avoir à rembourser dans deux ans un dispositif bancal. »

Les oppositions n'ont pas manqué de le souligner. « Nous sommes stupéfaits et choqués de voir que le Premier ministre, pour la première fois depuis 49 ans, a décidé lui-même d'attaquer certaines des mesures de son propre budget passées en force par 49.3 devant le Conseil constitutionnel. Evidem-

ment, il n'attaque que les mesures qui sont faites contre les plus riches », a dénoncé Mathilde Panot, la présidente du groupe LFI à l'Assemblée nationale.

A gauche, les plus méfiants soupçonnent le gouvernement de miser sur le Conseil constitutionnel pour torpiller des mesures fiscales, introduites à la demande du Modem ou du PS et qui n'avaient pas initialement ses faveurs. Tout en envoyant un message d'apaisement à un patronat échaudé par les hausses d'impôts. « Ces mesures sont en réalité assez cosmétiques d'un point de vue budgétaire, mais le signal envoyé pour le prochain budget est très mauvais, grince une source parlementaire à gauche. Les macronistes confirment ne vouloir jamais rien céder sur la question de la justice fiscale. »

**La manœuvre a de quoi étonner, après que le gouvernement s'est félicité d'avoir réussi à négocier un compromis avec le Parti socialiste.**

« Le fait que ce soit le Premier ministre qui saisisse lui-même le Conseil constitutionnel, c'est pour boucler la boucle, il porte et assume le budget jusqu'au bout », explique l'entourage de Sébastien Lecornu. La décision du Conseil constitutionnel est attendue pour le 20 février — S. Lo. et S. Dum.

## Les dépenses publiques en santé n'en finissent plus de monter

En 2024, 41 % des dépenses publiques ont été allouées à la protection sociale, selon une étude publiée jeudi par l'Insee. Sur dix ans, c'est toutefois le budget consacré à la santé qui a le plus augmenté.

Nathalie Silbert

L'utilisation de l'argent public est au cœur des débats parlementaires et des préoccupations des citoyens, souvent critiques sur l'usage qui en est fait. Dans une note publiée jeudi, l'Insee rappelle de manière pédagogique comment les deniers publics ont été dépensés en 2024. Cette année-là, stimulée par l'inflation, la dépense publique a augmenté de 4 %, soit plus vite que la croissance du PIB en valeur (+3,3 %), pour s'élever à 1.672 milliards d'euros, soit 57 % du PIB.

Sur ce montant, 693 milliards d'euros, soit 41 % de toute la dépense publique, sont allés à la protection sociale. Premier poste de dépense, c'est aussi celui qui a crû le plus vite avec une progression des dépenses de 35 milliards d'euros pour la seule année 2024, équivalente à une hausse de 5,3 %.

**La part de la défense s'est accrue de 0,4 point.**

**Le secteur a vu ses moyens progresser de près de 8 % par an à partir de 2021.**

Le montant consacré aux pensions de retraite a bondi de 6,2 %, ce qui a représenté un coût supplémentaire de 23 milliards. Les dépenses en pensions de réversion et de veuvage ont augmenté de 2 milliards, précise encore l'Insee. La santé est le deuxième poste de dépenses : 261 milliards d'euros (16 % du total) lui ont été alloués, soit une hausse de 11 milliards par rapport à 2023, portée par la revalorisation des rémunérations des personnels hospitaliers et la forte demande des prestations marchandes.

Viennent ensuite, loin derrière, les services généraux - 181 milliards d'euros - et le soutien aux affaires économiques, qui recouvrent les aides aux entreprises et aux ménages - 166 milliards. Les dépenses consacrées à ce poste ont baissé de 12 milliards d'euros avec l'arrêt des boucliers tarifaires déployés pendant la crise énergétique. « Cette réduction est toutefois contrebalancée par une augmentation de 4 milliards d'euros des subventions pour soutenir le réseau électrique, les énergies renouvelables », indique l'Insee.

**Les priorités ont changé**  
L'enseignement se situe au cinquième rang des dépenses publiques, avec 149 milliards d'euros (soit 9 % du total), en hausse de 7 milliards sur un an. Par ailleurs, 54 milliards ont été dédiés à la défense en 2024. Pour finir, le coût de la dette s'est accru avec la dérive des finances publiques et la remontée des taux d'intérêt. La charge d'intérêt a atteint 60 milliards d'euros, soit là aussi 7 milliards de plus que l'année précédente.

# Les mesures du Medef pour les jeunes rejetées

## EMPLOI

### Moins d'un Français sur trois voit dans les propositions de l'organisation patronale un moyen de lutter contre le chômage des jeunes.

Leïla de Comarmond

Un contrat avec période d'essai de plusieurs années et aux droits progressifs faisant furieusement penser au CPE qui avait enflammé la France en 2006, un SMIC jeune rappelant le CIP de 1994... Les politiques ne se sont pas bousculés pour reprendre à leur compte les mesures de flexibilisation évo-

quées par le Medef pour favoriser l'embauche de jeunes révélées la semaine dernière.

Sans doute l'opposition qu'elle suscite dans l'opinion n'y est-elle pas pour rien. Un sondage Elabe pour « Les Echos », réalisé auprès d'un échantillon représentatif de 1.002 personnes, révèle que moins d'un Français sur trois (30 %) y voit un moyen de lutter contre le chô-

mage des jeunes en réduisant les freins à l'embauche et en encourageant les recrutements en CDI.

A contrario, 68 % jugent que créer un contrat à durée indéterminée particulier ne serait pas efficace, et deux sur trois y voient, avant tout, le risque d'augmenter la précarité des jeunes en permettant une rémunération plus faible et de faciliter les ruptures de contrat. Les

plus jeunes se distinguent cependant des autres classes d'âge. On ne peut pas dire que les mesures du Medef suscitent leur engouement. Mais ils sont bien plus partagés.

Près d'un sur deux y voit tout de même un moyen de réduire le chômage des jeunes, tandis qu'un peu plus d'un sur deux pointe le danger de précarisation. C'est à peu près la même proportion chez les inactifs hors retraités, dont les étudiants et les jeunes qui ne sont ni en emploi ni en formation ni au chômage, les NEETS, constituent une partie des troupes. « Il y a une jeunesse qui se dit prête à accepter quand même des conditions d'emploi dégradées, estimant qu'il vaut mieux ça que rien du tout », souligne Adrien Smid, directeur conseil opinion chez Elabe. Ce constat vient contredire l'idée reçue selon laquelle cette génération ne voudrait plus travailler.

## « Un sujet de société »

Si les propositions du Medef ne font pas vraiment recette dans l'opinion publique, le sondage montre que les difficultés des jeunes à s'insérer sur le marché du travail sur lesquelles ne manque jamais d'insister son président, Patrick Martin, font, elles, consensus. Ainsi, six Français sur dix jugent qu'il est plus difficile pour un jeune aujourd'hui de trouver un emploi stable que ça ne l'était pour les précédentes générations. « Un constat qui n'est pas surprenant quand on sait que le taux de chômage des jeunes [actifs], qui atteint 19 %, dépasse de loin celui des autres générations et est supérieur à la moyenne européenne », note Adrien Smid. Il insiste sur le fait que « c'est un vrai sujet pour les jeunes et c'est un vrai sujet pour les parents », ajoutant que c'est « un sujet de société qui traverse les frontières des engagements politiques ».

Du côté des solutions à mettre en œuvre, Elabe a testé pas moins de 10 mesures, allant du développement de l'apprentissage et de l'adaptation des formations aux besoins des entreprises ou encore de l'amélioration de l'orientation à l'assouplissement du droit du travail en passant par l'augmentation des aides financières aux entreprises. Conclusion : « Les Français privilient l'investissement dans la formation et l'orientation plutôt que dans la flexibilisation du marché du travail », souligne Adrien Smid.

**Pour 68 % des Français, créer un contrat à durée indéterminée particulier ne serait pas efficace.**

Cette préférence est moins marquée pour les plus jeunes. « On a l'impression qu'ils ont un peu de mal à voir quelles sont les meilleures solutions, ils sont très partagés », constate le politologue. Un focus sur les actifs non retraités, dont une bonne part de jeunes, montre qu'ils sont demandeurs plus fortement que les autres d'un renforcement de l'accompagnement personnalisé des demandeurs d'emploi (30 % contre 17 % en moyenne).

La question de l'emploi des jeunes devrait figurer au programme des discussions que vont ouvrir les partenaires sociaux dans le cadre de l'agenda autonome sur lequel ils doivent s'entendre à la mi-mars. Jeudi matin, sur France 2, Patrick Martin a pris soin de faire retomber la pression. Il a évoqué « une sorte de ballon d'essai » et expliqué que le type de contrat proposé « ne s'adresse[rait] pas aux jeunes qui ont des diplômes », évoquant les « 1400.000 jeunes qui ne sont ni en emploi, ni en formation, ni en études dont personne ne s'occupe, personne ». « Je suis bien curieux de savoir quelles autres propositions les uns et les autres auront pour régler ce problème qui est cruel », a-t-il dit, expliquant que « ce sont les mêmes jeunes sur lesquels on va faire supporter le coût des retraites ». ■

**L'ARGENT N'EST PAS UNE FIN,  
IL EST UN DÉBUT.**

Pour vous comme pour nous, la valeur n'est pas dans l'argent mais dans ce que l'on en fait. Transmission, investissement, entrepreneuriat et philanthropie : créons ensemble les opportunités à la hauteur de vos ambitions.

**BANQUE TRANSATLANTIQUE**  
GESTION DE FORTUNE DEPUIS 1881

Le paiement des intérêts vient progressivement prendre le pas sur d'autres dépenses, comme s'en est ému récemment le rapporteur général du Budget au Sénat, Jean-François Husson.

Si ce classement ne réserve pas de grandes surprises, l'évolution de l'allocation des dépenses de l'Etat montre comment les priorités ont changé en dix ans. Au sein des dépenses publiques, c'est le budget alloué à la santé qui a le plus augmenté, passant de 14,3 % du total à 15,6 %. En dix ans, le coût pour l'Etat a gonflé de 82 milliards d'euros. En hausse de

+4 %

### LA HAUSSE

de la dépense publique en 2024, stimulée par l'inflation, soit plus vite que la croissance du PIB en valeur (+3,3 %), pour s'élever à 1.672 milliards d'euros, soit 57 % du PIB.

45 % sur la période, les dépenses de santé ont crû plus vite que le PIB en France (+36 %). La crise sanitaire a laissé des traces. L'envolée des dépenses qu'elle a entraînée ne s'est pas résorbée ensuite, indique l'Insee.

La part de la défense s'est également accrue de 0,4 point. Le secteur a vu ses moyens progresser de près de 8 % par an à partir de 2021 grâce à la loi de programmation militaire. En 2024, les dépenses de défense représentaient ainsi 1,9 % du PIB, soit 0,2 point de plus qu'en 2021. Entre 2014 et 2024, la part de la

protection sociale dans les dépenses de l'Etat a, en revanche, diminué de 0,5 point, selon l'Insee. Sur la période, les dépenses ont progressé de 31 %, soit moins vite que la production du pays.

Les évolutions ont toutefois été variées selon les branches. La part des dépenses liées à la famille et au chômage a diminué. L'Institut de la statistique pointe en revanche une « relative stabilité » du poids des dépenses de retraite (+0,2 %). A contrario, le poids des dépenses liées à la maladie et à l'exclusion sociale a augmenté sur la période. ■

# Sur fond de remaniement, le plan « grand âge » à nouveau reporté

## SOCIAL

**La ministre en charge de l'Autonomie qui devait présenter un plan sur le vieillissement compte retrouver son poste de députée.**

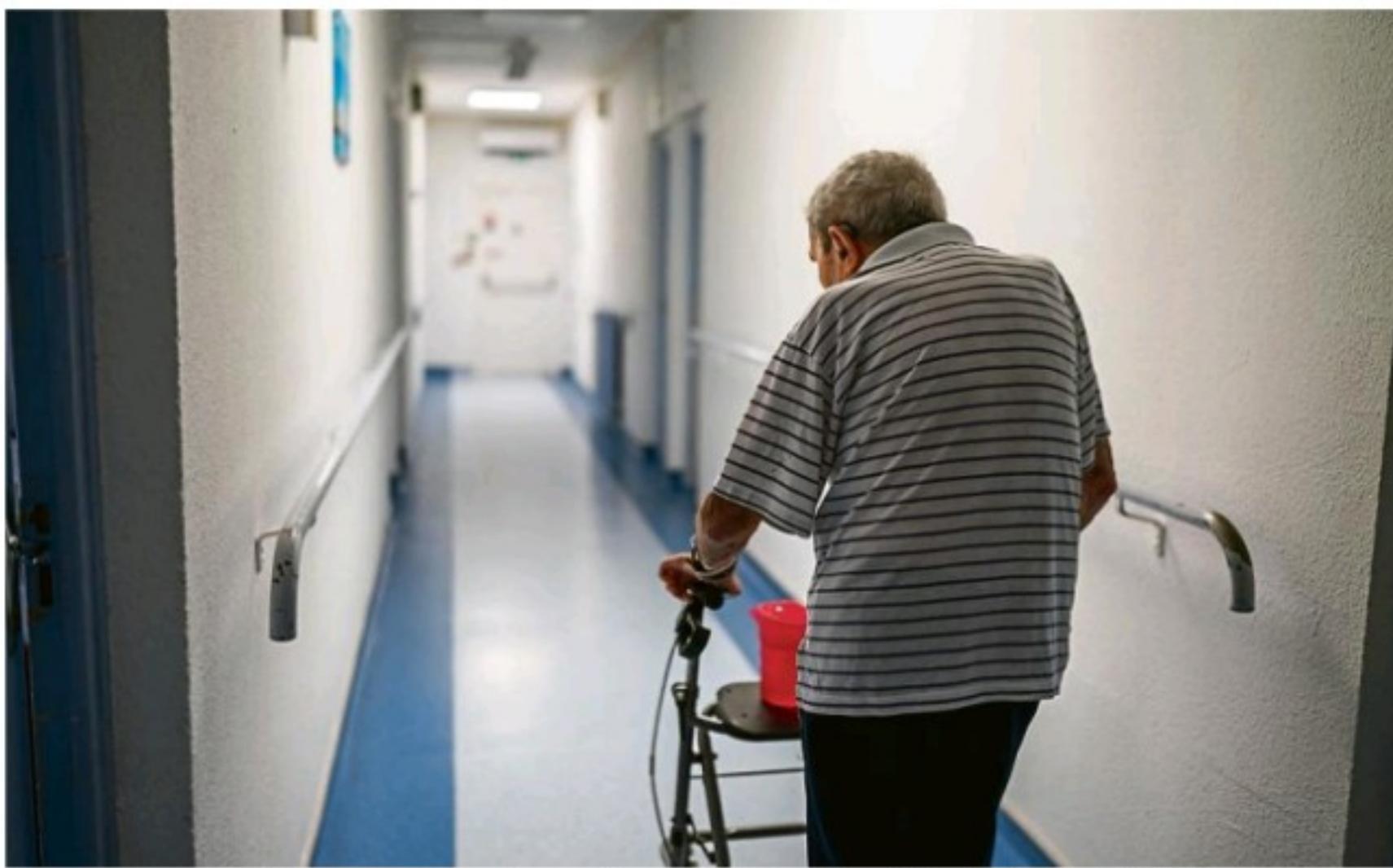
**Désireux d'y voir clair sur la stratégie du gouvernement, les acteurs du secteur devront encore patienter.**

**Solenn Poullennec**

La France vieillit inexorablement, mais le plan « grand âge », promis pour adapter le pays à cette nouvelle donne et censé être dévoilé la semaine prochaine, attendra au moins le prochain remaniement. Ce report a été confirmé mercredi soir à l'AFP par le cabinet de la ministre déléguée chargée des Personnes handicapées et de l'Autonomie, Charlotte Parmentier-Lecocq. Celle-ci souhaite redevenir députée du Nord alors que le gouvernement a prévu de faire un remaniement avant les élections municipales.

Aucune nouvelle date n'a été fixée pour la présentation de ce plan alors que les professionnels du secteur du grand âge pressent depuis des années l'exécutif d'élaborer une stratégie de moyen terme et de débloquer des financements pour permettre au pays de mieux encasser le choc du vieillissement. Promise par Emmanuel Macron au début de son premier quinquennat, la présentation d'une grande loi dédiée avait été reprise par Elisabeth Borne, mais le gouvernement de Gabriel Attal qui lui avait succédé avait tergiversé avant d'être balayé par la dissolution de l'Assemblée nationale.

Depuis, l'instabilité politique règne et, ces dernières semaines, des acteurs du secteur du grand âge se montraient dubitatifs sur l'intérêt du plan qui leur était annoncé.



Pour accompagner les personnes âgées en Ehpad ou à domicile, il faudrait entre 150.000 et 200.000 emplois supplémentaires dans le secteur en 2050. Photo Aline Marcillo/Hans Lucas via AFP

« Mieux vaut un bon plan en avril qu'un plan à la va-vite en février, commente Luc Broussy, président du think tank Matières grises, spécialisé sur la question. Personne ne pensait que, le 12 février, cela révolutionnerait le monde du grand âge. » À ses yeux cependant, « tout est là pour faire un plan interministériel porté par Sébastien Lecornu ». Sachant que « ce n'est pas qu'une question de moyens, mais une question de stratégie ».

**Difficultés de recrutement**  
Une proposition de loi sur le « bien vieillir » a certes été adoptée au printemps 2024, mais de l'avis général, elle est loin de répondre aux problèmes posés par le vieillissement de la population. Leur image ternie par le scandale Orpea, les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad) sont nombreux à connaître des tensions financières.

Le secteur connaît aussi des difficultés de recrutement et de fidélisation des personnels. Surtout, le nombre de places d'accueil devrait venir à manquer avec le basculement dans la dépendance des personnes nées après-guerre lors de la période de « baby-boom ». « On ne pourra pas dire que l'on ne savait pas. Sans loi de programmation, nous n'aurons ni le financement, ni le personnel », insiste Marc Bourquin, de la Fédération hospitalière de France (représentant des Ehpad publics), après la publication d'une nouvelle

névolue pas). Plutôt que de développer les Ehpad, les politiques ont tendance à miser davantage sur le maintien à domicile des personnes âgées ou sur leur hébergement dans des structures entre le logement ordinaire et l'Ehpad (résidences seniors, autonomie etc.). Il faudra cependant décupler le nombre de places dans des établissements de ce type pour satisfaire aux besoins, prévient aussi la Drees.

Par ailleurs, pour soigner les plus âgés chez eux ou en Ehpad, entre 150.000 et 200.000 emplois supplémentaires seraient nécessaires en 2050, selon la Drees. Face à ces besoins massifs, certains acteurs ont déjà prévenu qu'il faut miser davantage sur l'immigration.

Une chose est sûre, le vieillissement sera très coûteux. Sachant que les personnes dépendantes sont aidées financièrement, avec l'allocation personnalisée d'autonomie, financée par les départements et la Sécurité sociale. Comment pourront-ils continuer à répondre aux besoins ? En pleine crise des finances publiques, la question reste sans réponse. ■

## Plutôt que de développer les Ehpad, les politiques ont tendance à miser davantage sur le maintien à domicile des personnes âgées.

étude de la Direction statistique des ministères sociaux (la Drees) mettant en lumière l'ampleur du défi. Alors qu'il y avait quelque 640.000 places d'Ehpad en 2021, il faudrait en avoir créé 56 % de plus – soit 365.000 – pour encasser cette bascule en 2050 (en faisant l'hypothèse que la part des seniors en Ehpad

# Paris : Emmanuel Grégoire fait du logement « la première bataille » des municipales



**ÉLECTIONS MUNICIPALES 2026**

## COLLECTIVITÉS LOCALES

**Le candidat socialiste à la tête de l'union de la gauche pour les municipales à Paris a dévoilé, jeudi, son programme.**

**Il promet le maintien d'un niveau d'investissement soutenu.**

**Laurent Thévenin**

C'est le maintien d'un effort d'investissement « soutenu » que promet le socialiste Emmanuel Grégoire s'il est élu maire de Paris en mars prochain. « Il se stabilisera autour de 1,5 milliard à 1,6 milliard d'euros par an en crédits de paiement », a annoncé jeudi le candidat de la gauche unie (hors LFI) aux élections municipales, présentant son programme à la presse. « Notre socle, c'est le droit de vivre à Paris », a résumé l'ancien bras droit de la maire sortante Anne Hidalgo, faisant du logement « la première des batailles ».

Dans la continuité de la politique menée par l'actuelle majorité municipale rassemblant socialistes, écologistes et communistes, son objectif est de créer 60.000 nouveaux logements publics (sociaux et intermédiaires). Il reste, selon lui, encore quelques réserves foncières pour en construire. S'y ajoutera aussi un programme de transformation de bureaux en logements, a indiqué celui qui est donné en tête au premier tour par les sondages, devant Rachida Dati, la candidate LR soutenue par le Modem.

« Nous allons nous battre partout pour que le logement social

## Il a dit



**« Le logement social à l'ouest de Paris, ce n'est pas une provocation, c'est une recherche d'équilibre. »**

**EMMANUEL GRÉGOIRE**  
Candidat socialiste pour les municipales à Paris

s'installe, et notamment dans l'ouest. Le logement social à l'ouest de Paris, ce n'est pas une provocation, c'est une recherche d'équilibre », a insisté Emmanuel Grégoire, qui s'exprimait depuis le quartier populaire de la porte de la Chapelle, dans le nord de la capitale, ayant fait l'objet d'un vaste programme de transformation urbaine. Selon lui, « Paris est à la croisée des chemins. Mes adversaires veulent un Paris où la seule loi qui vaille est celle du marché », a-t-il lancé. « Rachida Dati et Sarah Knafo [la candidate Reconquête, NDLR] sont les deux faces d'une même pièce, elles ont un seul et même objectif : laisser Paris être vendu aux plus offrants », a-t-il attaqué.

Emmanuel Grégoire annonce aussi la création d'une « brigade du logement » pour aider les locataires faisant face à des propriétaires « qui ne respectent pas leurs droits » ou le financement de 4.000 places d'hébergement d'urgence.

**Mutuelle municipale**  
En matière de santé, il compte lancer une « mutuelle municipale », à l'instar des centaines de communes un peu partout en France qui ont déjà négocié une complémentaire santé pour leurs habitants. Pour lutter contre les déserts médicaux, « nous maillerons tous les quartiers, en commençant par les plus populaires, avec des centres de santé et des cabinets de secteur 1 », a-t-il par ailleurs ajouté.

Alors qu'il doit faire face sur sa gauche à la concurrence de l'Insoumise Sophia Chikirou, qui apparaît en mesure de se qualifier pour le second tour selon les sondages, il a aussi aligné les mesures en faveur du pouvoir d'achat, comme le gel des tarifs des cantines scolaires, la mise en place d'un réseau municipal d'épiceries solidaires ou encore des rénovations thermiques « massives » de logements privés et publics qui permettront de « faire baisser la facture pour 400.000 Parisiens et Parisiennes ».

À la tête d'une liste défendant, selon lui, une « écologie populaire », « nous ferons plus sur la végétalisation, pour la réduction de la voiture individuelle quand elle n'est pas une nécessité », a-t-il poursuivi, promettant plus de pistes cyclables et « d'atteindre les 1.000 rues piétonnes ».

**Sans hausse de la taxe foncière**  
Le programme porté par la gauche unie, qui prévoit aussi le recrutement de « 1.000 policiers municipaux supplémentaires » et une refonte « complète » du périscolaire, sera autofinancé à 75 %, a indiqué Emmanuel Grégoire. « Pour le financer, nous allons engager des cessions d'actifs immobiliers non stratégiques », a-t-il indiqué.

Il promet également de diminuer les frais de fonctionnement de la ville. Les investissements seront autofinancés sur « une cible de 75 % », tandis qu'Emmanuel Grégoire veut mener à bien son programme en gardant une capacité de désendettement de douze ans. Le candidat PS s'engage par ailleurs à ne pas augmenter le taux de la taxe foncière, après qu'Anne Hidalgo l'a augmenté de 52 % sous son mandat. Rachida Dati doit détailler son programme mardi prochain. ■

29 nov. | 8 mars  
2025 | 2026

DANIEL DEZEUZE  
ŒUVRES RÉCENTES

MUSÉE PAUL VALÉRY SÈTE

\* ville de Sète

Les Echos WEEKEND

Le Journal des Arts

l'oeil LE FIGARO

Daniel Dezeuze. Une entrée dans le monde, 2010, plâtre, 150 x 150 x 15 cm. © Pierre Schwartz. Atelier graphique Jérôme Boulais

# Nés du métal. Portés par l'énergie.

Chez METLEN, nous aspirons à être davantage qu'une simple entreprise.

Acteur majeur et intégré du secteur des métaux, engagé dans la transition énergétique, avec plus de 50 sites industriels dont des sites de production d'énergie, METLEN est bien plus qu'une entreprise industrielle. Engagé au service du progrès mondial, né au coeur de l'Europe, METLEN déploie des solutions sur mesure dans plus de 40 pays, sur les cinq continents.



# La fermeté de Macron face à Trump saluée dans l'opinion

## POLITIQUE

Dans le baromètre Elabe pour « Les Echos », le chef de l'Etat reprend 3 points ce mois-ci avec une cote de confiance à 19 %.

Sébastien Lecornu, lui, paie le compromis du budget en perdant 3 points, à 21 % de cote de confiance.

Isabelle Ficek

« For sure », ça marche... La cote de confiance d'Emmanuel Macron est revigorée ce mois-ci par la situation internationale et le rôle qu'a tenu le président de la République face à Donald Trump. Dans le baromètre Elabe pour « Les Echos », le chef de l'Etat gagne 3 points avec 19 % des Français qui lui font confiance pour affronter efficacement les problèmes qui se posent au pays.

Parallèlement, l'hostilité est aussi en baisse avec un recul assez significatif de ceux qui ne lui font pas du tout confiance (-4 points).

*« Ce n'est pas tant dans son électorat qu'il reprend des couleurs, car ce n'est pas sur la politique intérieure, mais sur l'international », relève Bernard Sananès, président d'Elabe. Emmanuel Macron gagne 5 points auprès des abstentionnistes, qui ont un regard plus distancé sur la politique intérieure. « Il fait entendre la voix de la France », « il défend les intérêts de la France », « c'est un diplomate actif et ferme », disent les verbatims des sondés.*

### Une forme de soutien pragmatique

*« Il a une parole très remarquée contre la force américaine. Finalement, dans la lignée d'un Villepin, les discours non pas anti-américains mais qui font entendre la voix de la France quand les Etats-Unis empruntent un mauvais chemin, cela compte », relève le politologue. « Sur l'international, Emmanuel Macron a un capital qui n'est pas érodé », poursuit-il. « Le contexte difficile justifie une forme de soutien pragmatique », analyse-t-il encore avec, concernant l'international, des verbatims tels que « que peut-il faire de mieux ? »*

Revient aussi dans les paroles des sondés une « forme de légitimité », souligne Bernard Sananès, loin des demandes de démission, avec des verbatims sur son « statut », « c'est

*lui le président ». En revanche, sur la situation intérieure, les paroles des Français pointent « un président à bout de souffle » et la critique sur la dissolution revient sans cesse.*

**Sur la situation intérieure, les paroles des Français pointent « un président à bout de souffle » et la critique sur la dissolution de l'Assemblée nationale revient sans cesse.**

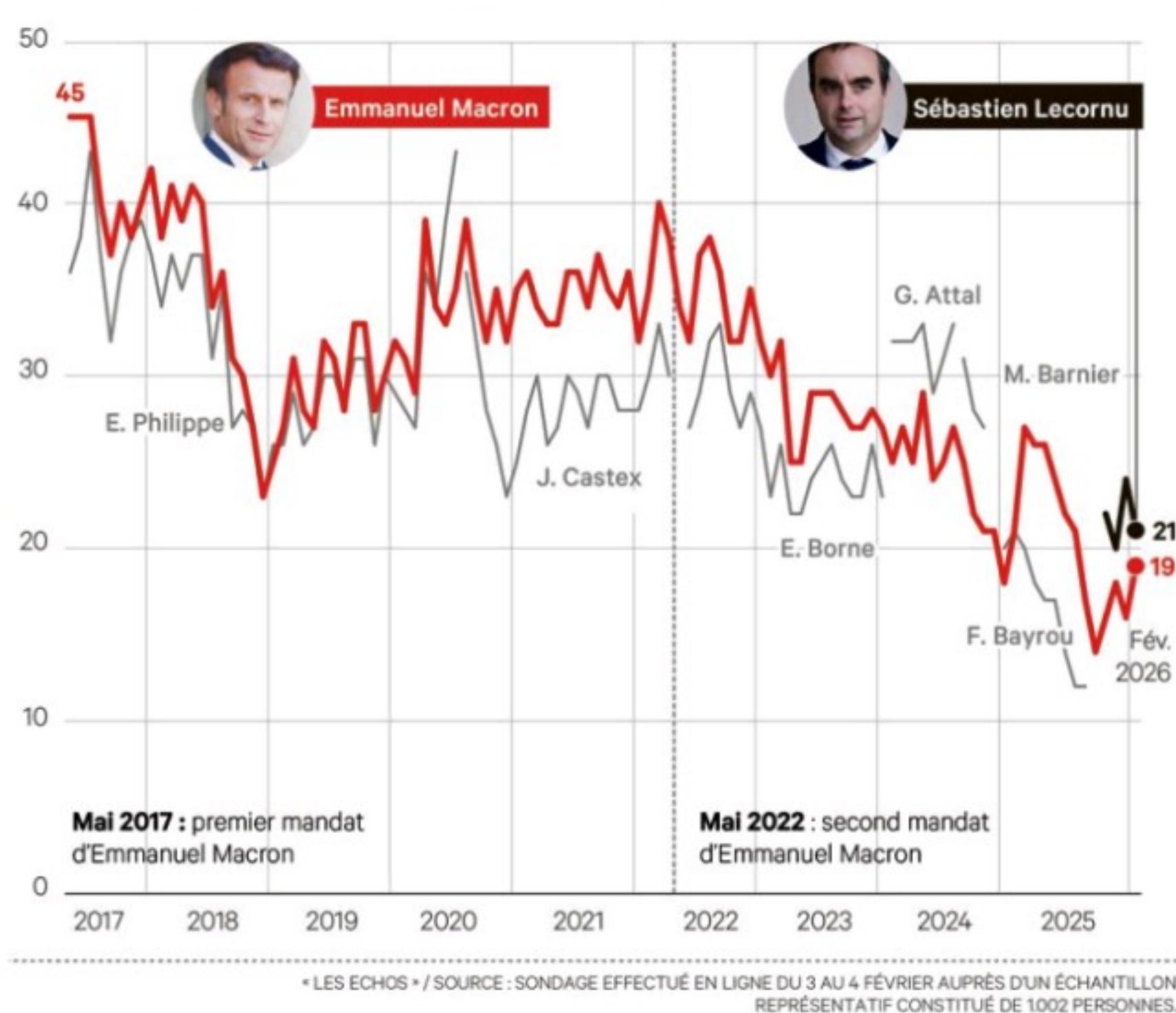
Ce n'est pas la première fois que les cotes de confiance du chef de l'Etat et de son Premier ministre divergent mais, ce mois-ci, c'est au détriment de Sébastien Lecornu. Certes, sa cote de confiance est à 21%, mais le chef du gouvernement, lui, perd du terrain, en baisse de 3 points. « Il paie le prix du compromis sur le budget », analyse Bernard Sananès.

Si les Français lui reconnaissent, en positif, « l'esprit de dialogue et de compromis », note-t-il, pour certains, « il y a eu trop de compromis et cela devient un reproche, une critique

## 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 ? »



\* LES ECHOS / SOURCE : SONDEMENT EFFECTUÉ EN LIGNE DU 3 AU 4 FÉVRIER AUPRÈS D'UN ÉCHANTILLON REPRÉSENTATIF CONSTITUÉ DE 1.002 PERSONNES.

## Inflation inédite de candidats pour 2027

En se déclarant candidat, le socialiste Jérôme Guedj est venu s'ajouter à la très longue liste de ceux qui espèrent remplacer Emmanuel Macron en 2027.

Grégoire Poussielgue

Et un de plus. En se déclarant jeudi matin candidat à la présidentielle sur l'antenne de France Inter, le député socialiste Jérôme Guedj est venu ajouter son nom à une liste déjà très longue. A quatorze mois de l'échéance, l'éparpillement des candidatures, certaines déclarées et d'autres présumées, est inédit sous la Ve République.

Cette inflation est particulièrement forte à gauche. Jean-Luc Mélenchon, le leader de LFI n'est pas encore officiellement candidat, mais il fait peu de doute qu'il se prépare activement à une quatrième, et sans doute dernière, candidature.

### A gauche, primaire or not primaire ?

En dehors de LFI, plusieurs candidats sont cités outre ceux qui ont déjà franchi le pas comme Jérôme Guedj ou Clémentine Autain. Au sein du Parti socialiste, les noms de Boris Vallaud (qui publierà un livre dans les prochains jours) ou de François Hollande, très présent ces dernières semaines, reviennent régulièrement.

Il faudra aussi compter sur François Ruffin, qui a officialisé sa candidature dans « Libération » fin jan-

vier, sur le leader de Place publique, Raphaël Glucksmann, qui ne fait plus mystère de ses intentions, sans oublier le premier secrétaire du PCF, Fabien Roussel ou encore l'ancien socialiste Bernard Cazeneuve. La primaire mise en route par une partie de la gauche est loin de faire l'unanimité. Chez les écologistes, Marine Tondelier a franchi le pas, mais Yannick Jadot pourrait aussi s'inviter dans la course. Reste à trouver un moyen de départager tous ces candidats.

A droite, les volontaires sont nombreux également (Bruno Retailleau, David Lisnard, Xavier Bertrand, Laurent Wauquiez, Dominique de Villepin ou encore Michel Barnier) et aucun système de départage ne fait l'unanimité. Même constat au sein du bloc central, si Edouard Philippe est le seul candidat déclaré, Gabriel Attal se prépare activement tandis que Yaël Braun-Pivet, la présidente de l'Assemblée nationale, Gérald Darmanin, Aurore Bergé y pensent.

Il n'y a qu'au Rassemblement national (RN) que les choses sont claires : ce sera Marine Le Pen, ou, si sa condamnation est confirmée en appel, Jordan Bardella. « C'est la conséquence de l'éclatement du paysage politique et de la déliquescence du système partisan. La décomposition amorcée en 2017 se poursuit. Il y a une grande force, le RN, et derrière il y a des partis plus ou moins importants qui sont tous très faibles, y compris LFI. Plein de petits partis signifie plein de petits candidats automati-

quement. Cela montre aussi une absence de leadership. Certains partis ont un leader comme LFI ou Horizons, mais ils sont petits au sein d'un bloc et ce sera plus dur d'aller aux élections seul », analyse Bruno Jeanbart, vice-président d'OpinionWay.

### Nouveau Macron

La multiplication des candidatures montre que, plus que jamais, la vie politique française tourne autour de la présidentielle. Pour exister, il faut en être, surtout quand le calendrier s'accélère. « Au fil des élections du président au suffrage universel, depuis 1965, un nouveau métier est apparu dans la politique française : celui de candidat à la présidentielle. Comme si on n'était pas seulement candidat pour espérer l'emporter, mais parce que le fait de l'être vous conférait un statut, une visibilité particulière », constate le politologue Roland Cayrol dans une interview à la revue « L'Hémicycle ».

Hors du champ politique, certains y réfléchissent, comme Matthieu Pigasse. Il n'est plus nécessaire d'avoir été ministre ou élu local, ni d'avoir une longue carrière ministérielle derrière soi. Élu en 2012, François Hollande n'avait jamais été ministre et Macron n'avait jamais été élu avant de franchir la porte de l'Elysée en 2017. « Tout le monde s'imagine être le nouveau Macron, mais il ne faut pas oublier qu'il a bénéficié de circonstances exceptionnelles comme l'affaire Fillon. Et tout le monde n'a pas ses capacités », conclut Bruno Jeanbart. ■

auprès de l'électorat de second tour, au sein duquel le recours au 49.3 est plus susceptible d'avoir déplu.

Chez les cadres, sans doute plus sensibles aux critiques sur le budget, note le sondeur, le Premier ministre perd 7 points ce mois-ci (et 12 points en 3 mois), à 20%. Parmi les paroles des sondés également,

ment, ceci : « Il fait un intérim jusqu'en 2027. » « Il y a la perception qu'il ne va plus se passer grand-chose d'ici là », explique le sondeur. Un point que Sébastien Lecornu, si ses marges de manœuvre sont étroites, va sans aucun doute s'employer à démentir maintenant le budget passé. ■

## Guedj veut prendre le PS de vitesse

**Le député, critique de la primaire « unitaire », a décidé de devancer les autres prétendants de son camp en annonçant sa candidature.**

Hadrien Valat

Comment faire exister une candidature d'outsider ? En se lançant avec de l'avance, estime Jérôme Guedj, qui est le premier socialiste à annoncer briguer la place d'Emmanuel Macron lors de l'élection présidentielle de 2027.

Le député de l'Essonne, invité jeudi matin sur France Inter, dit vouloir « porter la voix d'une gauche républicaine, d'une gauche européenne, d'une gauche universaliste, laïque, sociale, écologique ». Une orientation partagée, selon lui, par « la majorité du peuple de gauche », mais aussi « respectée au-delà » de son camp, indispensable pour gagner face au RN.

**Rupture avec Mélenchon**  
Lui ne participera pas à la primaire, « très baroque », pointe-t-il, dans laquelle s'engage Olivier Faure. Notamment du fait de la présence d'écologistes et d'ex-LFI qui « considèrent qu'il est possible de discuter avec La France insoumise ». Ancien proche de Mélenchon, puis artisan de la Nouvelle Union populaire, écologique et sociale (Nupes), Jérôme Guedj a rompu définitivement avec son mentor au lendemain du 7-Octobre, lui reprochant

son « ambiguïté » et ses contorsions au moment de qualifier de « terroriste » l'attaque du Hamas. Jusqu'à traiter l'ex-sénateur de « salopard antisémite ». Le socialiste entend dès lors incarner une ligne « intrinsègante » sur les questions d'antisémitisme, de racisme, de laïcité et d'universalisme.

« Frondeur » issu de l'aile gauche lors du quinquennat Hollande, Jérôme Guedj s'est depuis largement recentré au sein du Parti socialiste, devenant l'un des chantres du compromis avec le gouvernement Lecornu, en tant que spécialiste attitré du PS sur le budget de la Sécurité. Il se fait aujourd'hui le porte-voix de « la gauche du réel », celle du « courage de la nuance », capable de dire tout à la fois : « On a

**« Je suis candidat [...] pour porter la voix d'une gauche républicaine, la voix d'une gauche européenne, la voix d'une gauche universaliste, laïque, d'une gauche sociale, écologique. »**

JÉRÔME GUEDJ  
Député PS de l'Essonne

besoin d'immigrés, dans le cadre d'une immigration planifiée » et « on a besoin de riches, qui contribuent à la justice fiscale. »

Moins connu évidemment du grand public que l'ancien président de la République François Hollande, moins avancé sans doute que Raphaël Glucksmann dans les sondages, moins soutenu au sein du parti qu'Olivier Faure, la cavalcade solitaire de Jérôme Guedj a au moins l'avantage de prendre ses concurrents de court. Son initiative est un nouveau caillou dans la chaussure déjà bien pleine d'Olivier Faure, qui se démente pour faire advenir sa primaire. L'Essonnien se présente « pour se faire une petite notoriété », « affaiblir la primaire », et ensuite « se ranger derrière Hollande ou Glucksmann », grince un proche du patron.

« Le volant du PS est bien passé entre les mains de la clique Hollande. Faure est premier secrétaire zombie. Bon à signer les accords pourris avec la macronie à la place de ses camarades qui filent vers la présidentielle. Cruel et comique », ricane sur X Paul Vannier, le monsieur élections de La France insoumise.

L'ouverture des hostilités chez les socialistes devrait en tout cas pousser les autres ambitieux à sortir du bois. Le président du groupe à l'Assemblée nationale, Boris Vallaud, par exemple, n'a pas l'intention de rester en retrait, et la publication prochainement d'un livre sur la « démarchandisation » sera l'occasion de tâter le terrain. ■

**Présidente**  
Kathleen WANTZ-O'ROURKE

**Président du Grand jury**  
Jean-Claude TRICHERET

**Président du Cercle Turgot**  
Augustin de ROMANET

Sous le parrainage des :

**MINISTÈRES ÉCONOMIQUES ET FINANCIERS**  
L'Etat, l'Égalité Professionnelle

**LES NOMINÉES**

Céline et Nadia ANTONIN	Cryptoactifs	Ed. Economica
Louis de CREVOISIER et Paul Armand VEILLON	Repartir du réel	Ed. L'Observatoire
Dominique FORAY	Innovations	Ed. La Découverte
Antoine FOUCHER	Sortir du travail	Ed. de l'Aube
Régis de LA ROULLIERE	Pénuries	Ed. Craps
Felix TORRES	Du berceau au tombeau	Ed. de l'éclaireur

**En outre, seront décernés les prix spéciaux suivants :**

- Prix de l'ouvrage collectif - Prix du jeune auteur/environnement
- Prix de la pédagogie - Prix francophone - Prix AF2i - Prix DFCG

Organisé par :   
Partenaires : 

# Trump et Xi Jinping sur un air de détente

## ASIE

**Donald Trump et Xi Jinping se sont entretenus par téléphone mercredi, leur première conversation depuis novembre.**

**Un échange qui participe à la stabilisation des relations, mais qui n'a pas empêché le président chinois de se montrer très ferme sur Taïwan.**

Raphaël Balenier  
—Correspondant à Shanghai

La trêve fragile entre la Chine et les Etats-Unis se poursuit et se confirme, malgré les bouleversements géopolitiques de ce début 2026 provoqués par Donald Trump et ses attaques contre les fournisseurs de pétrole de la Chine, comme le Venezuela et l'Iran. En tout cas, le président américain et son homologue chinois, Xi Jinping, veulent montrer qu'ils s'y emploient. Mercredi, les chefs d'Etat des deux premières puissances de la planète ont échangé par téléphone pour la première fois depuis novembre et la deuxième fois depuis leur rencontre, fin octobre, à Busan en Corée du Sud.

Des deux côtés, chacun semble jouer la carte de l'apaisement, du

moins en surface. Donald Trump a encore une fois insisté sur sa relation « extrêmement bonne » avec Xi Jinping. « Nous comprenons tous les deux à quel point c'est important que cela reste le cas », a dit le président américain sur Truth Social. Preuve de cette bonne volonté, la Chine se serait engagée à augmenter ses achats de soja américain, qui passerait de 12 à 20 millions de tonnes, selon Donald Trump, offrant un répit aux fermiers américains du Midwest.

**Le président américain attendu en Chine en avril**

De son côté, Xi Jinping a dit vouloir « accomplir davantage de grandes choses, et de bonnes choses » avec les Etats-Unis, selon l'agence de presse officielle Xinhua. Le « timing » de leur conversation, alors que la Chine s'apprête à entrer le 17 février dans la nouvelle année lunaire, ainsi que les mots employés par Xinhua, pourraient indiquer que Pékin a été à l'initiative de l'appel, alors qu'en novembre, la Chine avait sciemment précisé que Trump avait pris les devants.

Les deux dirigeants ont de toute façon intérêt à aplatis les choses et à éviter toute escalade, alors que se profilent cette année des visites bilatérales clé. Donald Trump est attendu en Chine en avril. Dans la foulée, Xi Jinping pourrait effectuer une visite aux Etats-Unis dans le courant de l'année, ce qui serait la première depuis fin 2023, lorsque Xi Jinping avait rencontré Joe Biden à San Francisco en marge

d'un sommet de l'Apec. Dans ce contexte, « les deux leaders avaient besoin de se mettre d'accord sur la tonalité et la direction générale de leurs prochaines rencontres », estime Zhao Minghao, spécialiste des relations sino-américaines à l'université Fudan de Shanghai. « La Chine et les Etats-Unis accueilleront respectivement cette année le sommet de l'Apec et le G20, 2026 pourrait être une année très importante pour revitaliser la relation sino-américaine », poursuit le professeur. « La Chine veut au moins avoir une relation de travail avec les Etats-Unis », tempère Ding Shuh-fan, professeur émérite à l'université nationale Chengchi à Taiwan.

Dans ce climat de relative accalmie, les différends n'ont pas disparu pour autant. Xi Jinping a

notamment envoyé un sévère avertissement sur Taïwan, après que l'administration Trump a approuvé en décembre la plus importante vente d'armes à Taïwan en vingt-quatre ans, d'une valeur de 11 milliards de dollars. « Les Etats-Unis doivent manier le sujet des ventes d'armes à Taïwan avec prudence », a lancé Xi Jinping mercredi, toujours selon l'agence Xinhua. La Chine craint en effet que Donald Trump, dans sa tentative de soutenir l'industrie américaine de l'armement et sous la pression de certains élus républicains « anti-chinois », ne pousse encore plus Taïwan dans les bras des Etats-Unis, son principal soutien militaire.

**« Les Etats-Unis doivent manier le sujet des ventes d'armes à Taïwan avec prudence. »**

XI JINPING  
Président chinois

petite soit-elle. » Xi Jinping clôture ainsi avec cet appel une séquence diplomatique très intense, après l'échange mercredi avec Vladimir Poutine et les visites ces dernières semaines de Mark Carney, le Premier ministre canadien, et Keir Starmer, le Premier ministre britannique.

Une fois passés les congés du Nouvel an chinois, le président chinois sera absorbé par la rentrée politique intérieure, avec la session annuelle de l'Assemblée nationale populaire début mars, qui doit formellement adopter le prochain plan quinquennal (2026-2030). Autre chantier intérieur prioritaire : la remise en ordre de l'armée chinoise, après la purge spectaculaire fin janvier de Zhang Youxia, le numéro deux de l'armée derrière Xi Jinping lui-même. ■



Les présidents américain et chinois, à Busan, en octobre dernier. Photo Andrew Caballero-Reynolds/AFP

## La profonde inquiétude de Taïwan après la purge militaire en Chine

**L'éviction spectaculaire fin janvier de Zhang Youxia, l'un des plus hauts généraux de l'armée chinoise, a des implications directes pour la sécurité de Taïwan. Sur place, les experts cherchent des réponses. Deux scénarios opposés sont possibles.**

R. B. (Envoyé spécial à Taipei)

La sérénité du lieu contraste avec l'urgence de la situation. A Taipei, les fleurs commencent à éclore dans le jardin tropical où est niché l'Institut de la défense nationale et de la recherche pour la sécurité (INDSR), le think tank officiel du ministère taïwanais de la Défense.

Mais à l'intérieur du bâtiment colonial en briques rouges, hérité de l'occupation japonaise (1895-1945) et gardé par deux militaires en treillis, les quelque 80 chercheurs de l'institut n'ont pas le temps de contempler l'arrivée du printemps. Tous cherchent des réponses, après la purge militaire fin janvier en Chine qui a fait tomber Zhang Youxia, le numéro deux de l'armée chinoise derrière Xi Jinping lui-même, plongeant Taïwan dans l'incertitude quant à sa propre sécurité.

Annoncée le 24 janvier, l'éviction de ce général de 75 ans a constitué un séisme politique en Chine, tant du fait de son rang, que des chefs d'accusation. « Prince rouge » de l'aristocratie communiste comme Xi Jinping, Zhang Youxia était le

premier vice-président de la Commission militaire centrale (CMC), le « cockpit » de l'armée chinoise, qui est dirigé par Xi Jinping en personne.

Le président l'avait promu à ce poste en 2022, à l'occasion du 20<sup>e</sup> Congrès du Parti communiste chinois, et cela malgré son âge déjà avancé. Le général était aussi l'un des rares en Chine à avoir une expérience réelle du combat. Il avait combattu en 1979 dans la guerre sino-vietnamienne, le dernier conflit armé auquel la Chine a pris part.

Même sa propre histoire familiale croisait celle de Xi Jinping : leurs pères respectifs, tous deux nés dans la province du Shaanxi, ont occupé des responsabilités militaires au cours de la guerre civile entre communistes et nationalistes dans les années 1930 et 1940.

**Le politique avant le militaire et non l'inverse**

Un pedigree qui aurait dû, sur le papier, le protéger des purges militaires que mène Xi Jinping depuis son accession au pouvoir en 2012 et qui ont déjà fait tomber quatre autres membres de la CMC. Celle-ci ne compte désormais plus que deux membres (dont Xi Jinping et le responsable chargé des purges lui-même), sur les sept originels.

La machine s'est abattue sur Zhang Youxia, avec des accusations d'une rare intensité. Le 25 janvier, un éditorial du « Quotidien de l'armée populaire de libération » l'a accusé d'avoir « gravement bafoué et foulé le système qui

veut que la responsabilité ultime revienne au président de la commission ». En clair, d'avoir manqué de loyauté politique envers Xi Jinping. Dans un premier temps, seul le traditionnel chef d'accusation pour corruption avait été mis en avant.

**Au deuxième semestre 2025, le nombre d'incursions aériennes et navales chinoises autour de Taïwan a été anormalement plus faible qu'au premier semestre.**

Aucun autre endroit au monde, en dehors des Etats-Unis, n'a suivi cette affaire avec plus d'attention que Taïwan, une île de facto autonome et démocratique, située à 130 kilomètres de la Chine et que Pékin revendique comme faisant partie de son territoire. « A Taiwan, cela a été un énorme choc », témoigne Ding Shuh-fan, professeur émérite à l'université Chengchi de Taipei. Et pour cause : cette nouvelle purge arrive à un an de 2027, date à laquelle l'armée chinoise, qui fêtera alors ses 100 ans, doit être « techniquement » prête à envahir Taïwan, comme l'a ordonné Xi Jinping.

Mais le président chinois ayant amputé la quasi-totalité de l'état-

major, Taïwan se demande maintenant si ce scénario « tient » toujours ou pas. Pour certains experts taïwanais, l'éviction de Zhang Youxia par Xi Jinping serait même due à un désaccord entre les deux hommes sur le calendrier d'une potentielle intervention chinoise sur Taïwan.

« Xi Jinping veut résoudre la question taïwanaise avant 2027. Mais Zhang Youxia, lui, était un général rationnel et professionnel. Il était très conscient des faiblesses de l'armée chinoise et savait qu'elle aurait été battue par les Etats-Unis en cas d'intervention américaine », estime Shen Ming-Shih, chercheur à l'INDSR.

« Le but de Zhang Youxia était de résoudre les problèmes de long terme de l'armée chinoise, un par un. Une attaque chinoise sur Taiwan impliquerait de savoir diriger l'armée de terre, la marine et les forces aériennes, sous un même commandement. Or Zhang était conscient du désordre qui régnait dans l'armée chinoise », pense à Taipei Tristan Tang, chercheur non-résident au Pacific Forum, un think tank américain. « Pour Xi, 2027 est une échéance politique, pas militaire. En substance, Xi Jinping lui a dit qu'il ne devait pas mettre le militaire devant la politique. »

**Deux scénarios**  
Comme les raisons elles-mêmes de la purge, les implications pour Taïwan sont difficiles à établir. Deux scénarios distincts font l'objet d'intenses spéculations parmi les sinologues. Une première école

pense que Xi Jinping a désormais les mains libres sur Taïwan et qu'il remplacera les cinq postes vacants à la CMC - si tant est qu'il les remplace - par des hommes acquis à sa cause, lors du 21<sup>e</sup> Congrès du Parti communiste chinois en 2027. Cette année-là, le président chinois entrera, sauf tremblement de terre, dans son quatrième mandat. Des « yes men » qui s'exécuteront si jamais Xi Jinping déciderait de passer à l'offensive sur Taïwan.

A l'inverse, un deuxième courant estime que l'armée chinoise a été trop déstabilisée par ces purges pour mener une attaque d'amplitude à court terme, au-delà des incursions de plus en plus fréquentes et sophistiquées que mène Pékin autour de Taïwan pour épouser l'adversaire. Au deuxième semestre 2025, le nombre d'incursions aériennes et navales chinoises autour de Taïwan a d'ailleurs été anormalement plus faible qu'au premier semestre. Ce qui pourrait

être la conséquence des précédentes purges d'octobre 2025, selon Tristan Tang.

### 2028, année clé

Dans ce contexte, de nombreux experts taïwanais s'attendent plutôt à une action autour de 2035, date à laquelle la « modernisation sociale » doit être achevée en Chine. Sous quelle forme et quand exactement, personne ne sait, du fait de la centralisation et de l'opacité du pouvoir de Pékin.

« La vérité est que ces deux scénarios peuvent coexister pendant un moment », observe, prudent, Ding Shuh-fan. En dehors des considérations strictement politiques et militaires, des facteurs géopolitiques entrent également en jeu. De ce point de vue, 2028 sera une année clé, puisque des élections présidentielles auront lieu aussi bien aux Etats-Unis qu'à Taïwan. L'identité des vainqueurs entrera alors dans le calcul stratégique de Pékin. ■

LesEchos SUR

france inter

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

# Comment Paris veut redessiner la stratégie économique de l'UE

## UNION EUROPÉENNE

**Le 12 février, les Vingt-Sept tiendront une retraite informelle en Belgique pour discuter du renforcement du marché unique.**

**Paris voudrait à cette occasion impulser une révolution géoéconomique européenne.**

Fabienne Schmitt

— Bureau de Bruxelles

Le rendez-vous est pris. Le 12 février prochain, les Vingt-Sept se réuniront au château d'Alden Biesen, en Belgique, pour une retraite informelle censée dessiner les contours d'une Europe plus compétitive et d'un marché unique renforcé. Pour Paris, l'enjeu est clair : faire de ce sommet « le pendant économique » du Conseil européen extraordinaire de janvier consacré à la défense, et imposer sa vision d'une « Europe puissance », chère à Emmanuel Macron — comme il l'a

rappelé lors de son discours aux ambassadeurs français le 8 janvier.

Cette ambition, la France a déjà commencé à la distiller, mercredi, lors d'une réunion préparatoire des ambassadeurs européens à Bruxelles, puis jeudi, en recevant à l'Elysée le président du Conseil européen Antonio Costa et la présidente de la Commission Ursula von der Leyen. Le message français dépasse largement le cadre du fameux rapport Draghi sur la compétitivité : il s'agit de refonder en profondeur le modèle économique européen.

« Les enjeux de compétitivité invitent à repenser la géoéconomie et à effectuer un état des lieux global du positionnement de l'Union européenne face à ses principaux rivaux stratégiques », explique un diplomate.

Une ambition qui contraste avec la récente approche italo-allemande, très centrée sur la simplification administrative et réglementaire de l'UE, que la France considère comme importante, mais qui selon elle ne peut pas être l'alpha et l'oméga de la politique économique européenne.

Enfin, « ce travail permettrait d'élaborer une stratégie industrielle d'investissement et de derisking systématique sur les secteurs critiques : terres rares, technologies critiques, énergie, numérique, système financier et défense, avec comme objectif de ren-

### L'euro fort menace les exportations

Ce volet engloberait la simplification administrative et réglementaire dans le respect du marché intérieur, son approfondissement, le commerce, les investissements, et surtout la préférence européenne, concept transversal très cher à France, qui vise le moyen de canaliser les investissements publics et privés et de protéger le continent contre les pratiques déloyales.

Selon nos informations, l'approche française s'articule autour de trois axes majeurs. Il s'agit d'abord de consolider l'unité politique sur l'analyse des défis externes et traiter de manière méthodique les enjeux



Emmanuel Macron et la présidente de la Commission, Ursula von der Leyen. Le message français dépasse largement le cadre du fameux rapport Draghi sur la compétitivité : il s'agit de refonder en profondeur le modèle économique européen. Photo Ludovic Marin/AFP

de réduction des dépendances européennes, une par une — vis-à-vis des Etats-Unis et de la Chine.

Cette approche, qui serait soutenue notamment par l'Espagne, la Grèce et la Lituanie, vise à dresser un diagnostic précis des vulnérabilités européennes. Ensuite, Paris voudrait examiner secteur par secteur les actions et instruments à mettre en œuvre, en conciliant compétitivité et réduction des dépendances, tout en préservant la capacité de l'Europe à créer sa propre croissance.

rôle international de l'euro. La récente forte appréciation de la monnaie unique face au dollar constitue une menace supplémentaire pour des exportateurs européens déjà fragilisés et une croissance qui peine à décoller.

Emmanuel Macron devrait aborder cette question des taux de change lors de la réunion, selon Bloomberg, liant ainsi les enjeux de compétitivité aux urgences monétaires. Dans ce contexte, une piste régulièrement évoquée par les dirigeants européens pourrait refaire surface : renforcer l'usage interna-

tional de l'euro pour réduire l'exposition aux turbulences du dollar, une piste que la présidente de la BCE Christine Lagarde défend ardemment comme bouclier contre la volatilité des changes.

Pour autant, il faut être réaliste sur les résultats attendus de ce rendez-vous. « C'est une retraite informelle, donc avant tout un moment de discussion et de débats des leaders », rappelle un diplomate, qui ne s'attend pas à « des textes très précis », mais qui souligne l'importance de ces orientations pour « faire bouger toute la machine européenne ». ■

# Un « cordon sanitaire » pour contrer l'extrême droite au second tour de la présidentielle portugaise

## EUROPE

**Avant le second tour, dimanche, le candidat socialiste, Antonio José Seguro, cherche à rassembler en jouant l'entente et la modération face aux provocations d'André Ventura.**

Cécile Thibaud

— Correspondante à Madrid

Le Portugal se prépare à voter dimanche pour le second tour de l'élection présidentielle tandis que le pays, dévasté par une série de boursques venues de l'Atlantique, redoute des inondations historiques. Au point que certaines localités prévoient de reporter le scrutin. Le duel oppose le socialiste Antonio

José Seguro, qui a obtenu 31 % au premier tour, au chef de file de l'extrême droite, André Ventura (23,5 %). Tout indique que le candidat socialiste devrait l'emporter, grâce notamment à la mobilisation des ténors de la droite modérée et des maires des grandes villes, qui ont appelé à barrer la route au leader ultra, perçu comme « un danger pour la démocratie et la stabilité de l'Etat », selon le très conservateur Aníbal Cavaco Silva.

Ces appels provoquent la fureur du candidat d'extrême droite, qui ne perd pas espoir de remonter la pente : « Ils ne vont pas voter pour mon adversaire mais contre moi », clame-t-il en dénonçant les manœuvres d'une élite qui se protège « contre le peuple ». Face à l'histrionique et provocateur candidat de l'extrême droite qui menace de dynamiter le système, le socialiste Antonio José Seguro mise au contraire sur l'entente et la pondération.

A 63 ans, il se présente comme un social-démocrate à l'ancienne, explique l'analyste politique Hector Sanchez Margalef, chercheur au Cidob : « Il est défenseur de la tradition portugaise des grands pactes d'Etat et des alliances au centre, qui avait été rompue par l'ancien Premier ministre socialiste Antonio Costa, lorsqu'en 2015, il avait préféré chercher des alliés chez les petits partis de gauche pour contrer les conservateurs. »

En dépit du scepticisme des dirigeants de son propre parti, il a réussi à convaincre les électeurs en arri-

**« André Ventura a déjà gagné sa propre bataille contre la droite traditionnelle, puisque c'est lui qui est arrivé au second tour contre la gauche. »**

HECTOR SANCHEZ MARGALEF  
Politologue

distantes depuis qu'il y a douze ans, ses différends avec Antonio Costa avaient conduit à sa sortie de la politique active.

En dépit du scepticisme des dirigeants de son propre parti, il a réussi à convaincre les électeurs en arri-

à l'extrême droite, avec en contrepartie de grandes concessions sur des dossiers aussi sensibles que l'immigration. Luis Montenegro est dans une situation ambiguë, constate le politologue Hector Sanchez Margalef : « Il a besoin au jour le jour de continuer de collaborer et de négocier avec Chega au Parlement, mais il veut aussi éviter à tout prix un bon score de l'extrême droite au second tour de la présidentielle, pour éviter de perdre le leadership de la droite dans l'opinion publique. »

Pourtant, quelle que soit l'issue du vote dimanche, note-t-il, « André Ventura a déjà gagné sa propre bataille contre la droite traditionnelle, puisque c'est lui qui est arrivé au second tour contre la gauche ». Il sait qu'il pourra ensuite continuer de faire pression pour imposer ses conditions et que le gouvernement n'aura pas d'autre solution que de céder s'il veut faire passer ses projets au Parlement. ■

# Kiev veut en finir avec « l'armée de papier » pour résister à la Russie

## GUERRE EN UKRAINE

**Le nouveau ministre de la Défense ukrainien, Mykhailo Fedorov, entend réduire la bureaucratie et rationaliser l'effort de guerre.**

Guillaume Ptak

— Correspondant à Kiev

Depuis sa nomination comme ministre de la Défense de l'Ukraine le mois dernier, Mykhailo Fedorov tente d'imprimer aux armées une véritable inflexion stratégique : piloter l'effort de guerre par la « data », optimiser les chaînes de

système numérique de combat Delta. Présentée comme une plate-forme unifiée, cette interface doit permettre de planifier, piloter et analyser les opérations de drones en temps réel, en s'appuyant sur des flux de données automatisés.

L'objectif affiché est double : homogénéiser des pratiques très variables selon les unités et supprimer les rapports manuels, jugés chronophages et peu fiables. Derrière l'outil, c'est une logique de gestion par indicateurs qui se dessine. Le ministère explique que Mission Control doit agréger des données sur les types de drones, les missions effectuées, les itinéraires ou encore les résultats obtenus, afin de produire des statistiques détaillées.

Autre priorité mise en avant : la défense aérienne et la lutte contre les drones russes. Le 21 janvier, le

ministère a annoncé le lancement de Bravel Dataroom, un environnement sécurisé destiné à entraîner et tester des modèles d'IA à partir de données issues du champ de bataille.

Construit sur des solutions de l'entreprise américaine Palantir, cet espace doit permettre aux dévelopeurs autorisés de travailler sur des ensembles de données visuelles et thermiques, notamment liées aux drones russes de type Shahed. Selon le ministère, le premier objectif est d'améliorer les capacités de détection et d'interception automatisées, un domaine jugé « critique et important » alors que Moscou intensifie ses attaques aériennes.

Mykhailo Fedorov a nommé comme conseiller Serhii Beskrestnov, connu sous le pseudonyme de « Flash », un analyste très suivi en

Ukraine pour ses travaux sur les drones, la guerre électronique et les communications. Le ministre souligne sa « forte expérience pratique » et explique vouloir renforcer l'intégration de solutions techniques directement issues des réalisés du front.

### Plus de transparence

Parallèlement, le nouveau ministre a lancé une série d'audits internes portant sur les finances et l'organisation du ministère. Officiellement,

il s'agit d'identifier les marges de manœuvre budgétaires et de revoir des structures jugées inefficaces, mais aussi de préparer des réformes plus sensibles, notamment autour des centres de recrutement. Ces premières annonces sont scrutées de près par les analystes ukrainiens. Le journaliste et com-

mentateur Iouri Boutoussov souligne que Mykhailo Fedorov est arrivé au ministère avec une vision structurée, appuyée sur des outils concrets et des références explicites à l'expérience du front, ce qui, selon lui, n'était pas le cas de ses prédécesseurs. Pour Serhii Kuzan, directeur du Centre ukrainien de sécurité et de coopération, la numérisation et la gestion par indicateurs peuvent contribuer à rendre un ministère historiquement opaque plus transparent et plus contrôlable.

La question, dans les semaines à venir, sera de savoir si cette transformation méthodologique pourra s'imposer à l'ensemble de l'institution militaire... et surtout si elle permettra de renforcer rapidement les capacités de l'Ukraine face à un adversaire qui adapte lui aussi ses méthodes à grande vitesse. ■

# Au Japon, Sanae Takaichi va offrir un triomphe aux conservateurs

## ASIE

**Au plus haut dans les sondages, la Première ministre japonaise espère redonner, aux législatives de dimanche, une majorité absolue à sa formation, le Parti libéral démocrate.**

**Elle pourrait déployer sa stratégie de hausse des dépenses publiques.**

**Yann Rousseau**  
— Correspondant à Tokyo

Neuf mois d'attente. C'est le temps qu'il faut maintenant pour pouvoir espérer acheter le sac en cuir noir Grace Delight qu'utilise la Première ministre Sanae Takaichi lors de ses déplacements. Son fabricant, un petit maroquinier de la préfecture de Nagano, croule sous les commandes des fans de la dirigeante qui essaient de reproduire son look. Sur les réseaux sociaux, les groupes se retrouvent sous le hashtag « Sanae-katsu », « les soutiens à l'idole Sanae ».

Elles traquent la marque du collier de perles porté lors des grandes réceptions, celle du stylo que la cheffe du gouvernement utilise pour annoter ses discours ou encore le modèle exact des baskets couleur champagne qu'elle porte, cette semaine, lors des derniers meetings électoraux avant les élections législatives du dimanche 8 février.

Les sondages n'avaient pas vu un tel engouement depuis des décennies. Quatre mois après son arrivée au pouvoir, la dirigeante affiche

encore une cote de popularité à plus de 60 %. Elle flirte même avec les 90 % chez les 18-29 ans. A 64 ans, elle apporte de la fraîcheur à la droite nipponne qui contrôle l'exécutif, presque sans discontinuité, depuis soixante-dix ans.

« Elle est perçue comme le personnage populaire de la "saba saba girl" que l'on retrouve dans plusieurs mangas », décrypte le politologue Izuru Makihara, professeur à l'université de Tokyo. « Elle est franche, directe et ne s'embarrasse pas avec les détails. Cela séduit beaucoup les femmes et les jeunes, car cette spontanéité tranche avec la pression qu'ils ressentent dans une société japonaise figée, où il faut toujours faire attention à ce que vont penser les autres avant d'oser donner son avis », détaille-t-il.

### « Le vote va se jouer sur sa personnalité »

Si ce style agace beaucoup de vieux cadres de sa formation, le Parti libéral démocrate (PLD), et irrite les hauts fonctionnaires qui doivent rattraper ses gaffes, notamment sur les dossiers économiques, il devrait, selon tous les sondages, permettre à la droite de reprendre un contrôle total, dimanche, de la chambre basse de la Diète.

« Le vote va se jouer sur sa personnalité », résume Takuma Oohamazaki, le président de la firme de conseil en stratégie politique JAG Japan. « Dans les études, nous voyons qu'elle a gagné la confiance des jeunes électeurs, des zones urbaines et des conservateurs qui avaient délaissé le PLD sous le précédent Premier ministre, jugé trop libéral », analyse-t-il.

A lui seul, le PLD, qui avait perdu le contrôle de la majorité lors des législatives de 2024, devrait emporter, cette fois, près de 260 sièges, soit bien plus que la majorité absolue de 233 députés dans une assemblée de



Avant les législatives de dimanche, la Première ministre Sanae Takaichi enchaîne les meetings de campagne pour faire gagner sa formation. Photo Kohei Choji/The Yomiuri Shimbun via AFP

465 parlementaires. Avec le Japan Innovation Party, auquel Sanae Takaichi s'est alliée pour garder la main sur l'exécutif, la coalition pourrait même contrôler les deux tiers (310 sièges) de la chambre basse. Dans l'opposition, malgré une fusion dans la précipitation, le mois dernier, au sein d'une nouvelle Centrist Reform Alliance, les deux grands partis centristes historiques

semblent toujours incapables de présenter une alternance crédible.

« Si elle l'emporte, Sanae Takaichi va pouvoir décliner sa politique de laxisme fiscal, continuer de se montrer ferme face à la Chine, augmenter le budget de la défense et durcir les législations contre les étrangers », avance l'éditorialiste politique Kazuhiro Aoyama. « Une large victoire de la coalition conduirait aussi

probablement à des avancées dans les discussions sur la réduction de la taxe à la consommation », insistent, dans une note à leurs clients, les économistes de Goldman Sachs à Tokyo. Affirmant vouloir venir en aide aux ménages japonais, qui voient leur pouvoir d'achat s'effriter trimestre après trimestre au fil de l'effondrement du yen, Sanae Takaichi a lancé l'idée, avant d'en débat-

tre avec son ministère des Finances, de ramener à zéro, pendant deux ans, l'actuelle taxe à la consommation de 8 % qui s'applique à tous les produits alimentaires.

Se moquant du trou de 5.000 milliards de yens (27 milliards d'euros) qu'elle creuserait, avec son initiative, dans les recettes fiscales de l'Etat, la Première ministre explique qu'elle sera en mesure de relancer la consommation intérieure avant de déverser des fonds publics sur plusieurs industries stratégiques. Toute cette générosité étant destinée à raviver la confiance des entreprises du pays qui hésitent, aujourd'hui, à investir dans un archipel en plein déclin démographique.

« Si cette réduction de la taxe est une mesure temporaire d'une durée de deux ans, nous ne prévoyons pas, à ce stade, de détérioration significative de la situation budgétaire du Japon », rassurent les économistes de Goldman Sachs. « Cependant, nous estimons qu'il existe un risque élevé que cette réduction devienne permanente », préviennent-ils. La dette japonaise, déjà équivalente à 230 % du PIB, continuerait alors d'enfler et provoquerait un nouveau coup stress sur les marchés financiers. ■

## En Thaïlande, la campagne électorale met de côté l'économie

### ASIE DU SUD-EST

**Les partis en lice pour les législatives de dimanche préfèrent promettre des cadeaux fiscaux de court terme plutôt que des réformes structurelles pour essayer d'arriver en tête dans un scrutin dont l'issue demeure très incertaine.**

le nom de neuf « bons » citoyens, ayant soutenu la lutte contre le travail au noir, et de leur offrir, à chacun, 1 million de bahts, soit 27.000 euros.

Engagés dans une élection qui s'annonce extrêmement serrée, les partis du royaume ont multiplié, ces derniers jours, les propositions populistes et coûteuses, pour essayer de se distinguer les uns des autres. Le parti écologique propose également une loterie mais pour récompenser les habitants qui plantent des arbres.

### Gratuité des soins pour les chats

Une formation suggère un revenu minimum pour tous les adultes quand une autre milite pour la gratuité des soins vétérinaires pour les chiens et les chats. « Les grands partis reconnaissent que l'économie doit

être restructurée mais aucun n'a centré sa campagne sur ce sujet. Tous préfèrent proposer des mesures pour stimuler la consommation à court terme », remarque le chercheur Ken Lohapepanont.

Cette pusillanimité s'explique par l'absence de parti dominant. « Les candidats évitent les sujets controversés pour maintenir leurs chances de former une coalition avec d'autres partenaires après le scrutin », explique l'expert. Si les progressistes du parti du Peuple, qui avaient largement gagné les législatives de 2023, avant d'être écartés du pouvoir par les clans royalistes et militaires, se retrouvent en tête dans tous les sondages, ils n'auront probablement pas de majorité seuls, dimanche soir et devront négocier après le scrutin avec l'une des autres formations. Ils sont concurrencés par les conservateurs du

Bhumjaithai emmené par l'actuel Premier ministre Anutin Charoenrakul qui joue habilement la carte du nationalisme après le bref mais sanglant conflit, l'an dernier, avec le Cambodge. Beaucoup moins à l'aise sur ce dossier, les populistes du Phu Thai, dont le leader historique Thaksin Shinawatra a longtemps été lié à Hun Sen, l'homme fort du Cambodge, peinent, eux, à réveiller leur flamme passée, malgré la promesse de coups de pouce très généreux à tous les ménages.

Dans ce contexte, les annonces de réformes audacieuses sont rares. « Quel que soit le parti qui l'emportera, il héritera d'une économie fragile, de contraintes budgétaires strictes et de défis structurels et démographiques profondément enracinés », résume Gareth Leather, chez Capital Economics. « La tendance au populisme économique

signifie que le nouveau gouvernement aura du mal à relever ces défis », prévient-il.

### Consommation et croissance en berne

Déjà pénalisé par son instabilité politique, qui inquiète les investisseurs et retarde les grands chantiers d'infrastructures, le pays a souffert, ces derniers mois, de la hausse des droits de douane américains sur ses marchandises exportées aux Etats-Unis et de la chute du nombre de touristes étrangers (-7 % en 2025). Les ménages, très endettés (à hauteur de 87 % du PIB), ont perdu confiance et réduisent leur consommation, entraînant, avec eux, la qualité de la croissance.

Elle n'a atteint que 2,1 % en 2025 et pourrait encore refroidir cette année. « Les entreprises, en particulier les PME, sont confrontées à des

contraintes de crédit et à une concurrence intense de la part de produits étrangers moins chers », détaillent les analystes de Goldman Sachs, dans une note à leurs clients. Ils估计 que la hausse du PIB ne pourrait atteindre que 1,3 % en 2026. Du jamais-vu en dix ans, hors crise du Covid.

Un chiffre qui tranche avec ceux des autres nations d'Asie du Sud-Est qui cherchent à capter les capitaux des groupes étrangers qui se dirigeaient autrefois massivement vers la Thaïlande. Le Vietnam, piloté par un régime communiste autoritaire, affiche, encore, des croissances annuelles proches de 8 % grâce à une accélération des implantations de multinationales sur son sol et à un soutien étatique aux nouvelles industries, notamment dans les semi-conducteurs.

— Y.R.



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

En direct sur Europe 1 et CNEWS

Pierre de Vilno, Mathieu Bock-Côté et Christophe Jakubyszyn reçoivent

### Thibault de Montbrial

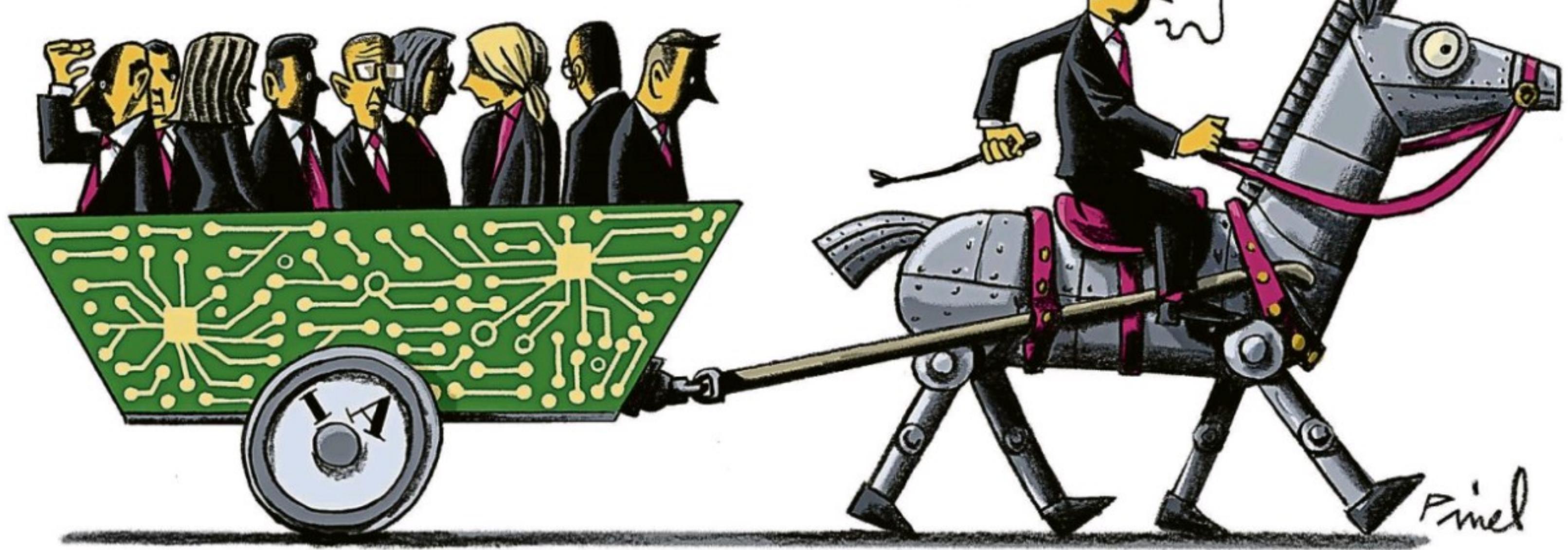
Avocat  
Président du Centre de Réflexion sur la Sécurité Intérieure

Les Echos

C NEWS

Europe 1

# idées



Pinel pour « Les Echos »

## Vague de licenciements : l'IA, la coupable idéale

**L'ANALYSE**  
de Joséphine Boone

L'arrivée de l'intelligence artificielle au travail est devenue l'excuse favorite des directions pour expliquer les plans de licenciements. Un argument marketing qui masque une réalité beaucoup plus complexe et asymétrique.

**U**ne nouvelle épidémie se propage dernièrement outre-Atlantique. Cabinets de conseils, spécialistes des services numériques, géants de la tech : beaucoup ont annoncé ces derniers mois de vastes plans de licenciements avec, mise en cause, une coupable jusqu'alors inconnue : l'intelligence artificielle.

La liste de ces entreprises ne cesse de s'allonger : IBM, Accenture, McKinsey, Amazon, Intel, HP, Microsoft... Nous nous séparons dans un temps très court des personnes dont nous pensons, selon notre expérience, qu'elles ne pourront pas apprendre les compétences nécessaires pour intégrer l'IA dans leur travail, avait expliqué Julie Sweet, la patronne d'Accenture, qui s'apprête à tailler largement dans ses effectifs avec plus de 10.000 suppressions de postes.

### Des salariés « accessoires », vraiment ?

Aux Etats-Unis, différents rapports estiment que l'IA aurait causé autour de 50.000 suppressions de postes en 2025. Et selon une étude du Massachusetts Institute of Technology (MIT) publiée en novembre dernier, l'intelligence artificielle est

désormais capable de faire le métier de 12 % des Américains, soit potentiellement 20 millions de postes.

Mais derrière ces chiffres d'emplois évaporés, la réalité est autre : l'IA incarne la coupable idéale pour masquer les coupures budgétaires d'entreprises qui ont besoin de se serrer la ceinture dans un contexte économique complexe à surfer. Autrement dit, elle devient un véritable argument marketing consistant à montrer que l'entreprise concernée est si avancée sur l'IA que certains salariés sont désormais devenus « accessoires ». Une vision darwinienne, dans laquelle les médias ont leur part de responsabilité en relayant massivement ces arguments parfois fumeux.

Des chercheurs de l'institut Oxford Economics se sont penchés sur le sujet dans un rapport publié début janvier\*. « Il est clair que l'IA a, dans une certaine mesure, un impact sur les décisions d'embauche et de licenciement de certaines entreprises, reconnaissent les chercheurs.

Cependant, nous pensons que les premières affirmations concernant l'impact actuel de l'IA sur le marché du travail sont exagérées. Nous ne prévoyons pas que l'IA entraîne une augmentation significative du taux de chômage aux Etats-Unis ou ailleurs au cours des deux prochaines années. Un lien de corrélation ne constitue pas un lien de cause à effet. »

L'arrivée de l'intelligence artificielle génératrice il y a trois ans est clairement identifiée comme une opportunité par les entreprises. Gains de productivité, suppression de tâches chronophages, accélération de l'innovation, voire remplacement de certains emplois par d'hypothétiques « agents » font partie des attentes, plus ou moins ouvertement affichées, des dirigeants. Mais force est de constater, sur le terrain comme dans de multiples études, que la révolution du travail est encore loin. Il est toujours difficile d'intégrer de manière efficace l'IA à l'échelle de l'entreprise, il l'est encore davantage de calculer un résultat réel sur les gains de productivité ou de temps.

**Entreprises en mauvaise posture**  
De fait, les entreprises qui licencent massivement n'ont pas plus trouvé la recette miracle que leurs homologues. Elles sont surtout, plus que d'autres, en mauvaise posture. Dans le conseil ou les services numériques, la demande est bien plus faible qu'elle ne l'a été, sans compter les drastiques coupures de budget dans l'administration Trump et des embauches souvent massives après la pandémie de Covid. Dans le cas d'entreprises comme HP et Intel, qui s'apprêtent à licencier respectivement 10 % et 15 % de leurs salariés, elles affrentent des phases de stagnation voire de décroissance de leur chiffre d'affaires et sont contraintes de réalouer les coûts.

Les meilleures preuves de ces effets à relativiser sont les géants de la tech qui se trouvent eux-mêmes derrière ces technologies. Depuis trois ans, Meta, Microsoft ou Google ont tous vu leur nombre de salariés grossir de manière relative-

ment linéaire malgré des plans de licenciements. Certes, il y a des preuves de plus en plus palpables de l'impact de l'IA sur le marché de l'emploi. D'après l'étude menée par Oxford Economics, l'IA a déjà un effet bien identifiable sur le marché du travail aux Etats-Unis : une baisse de l'employabilité des jeunes diplômés, dont le taux de chômage est passé d'un plus bas historique à 3,9 % en novembre 2022 à un pic à 5,5 % en mars 2025.

Pour certains métiers, comme ceux de la création, du codage, de la relation client, il faut s'attendre à d'importantes transformations dans les mois ou les années à venir. Mais ne nous y trompons pas : freiner voire stopper les embauches ou rechercher des profils plus seniors est certes destructeur d'emplois, mais ne justifie en aucun cas la mise en place de plans massifs de licenciements.

\* « Evidence of an AI-driven Shakeup of Job Markets is Patchy », « Oxford Economics », 7 janvier 2026.

« Il est présumptueux de se prononcer aujourd'hui sur les effets de l'IA sur l'emploi, la productivité et le PIB. Le scénario le plus optimiste est celui où l'IA enrichit surtout le contenu des tâches et la qualité des emplois et où le surplus lié à l'utilisation de l'IA n'est pas accaparé par un petit nombre d'entreprises ; le scénario le plus pessimiste est celui où l'IA détruit beaucoup d'emplois et profite surtout à quelques entreprises qui la développent », écrivait Patrick Artus, membre du Cercle des économistes, dans une tribune aux « Echos » il y a quelques semaines. Heureusement, le scénario pessimiste n'est pas encore là.

Comment les Français choisiront-ils ? Il est totalement impossible de prédire. La seule chose certaine est que le débat présidentiel s'annonce, aujourd'hui, faible et faux. Espérons que cela change mais en l'état, les entrepreneurs interrogatifs n'auront pas de réponse claire à leur question avant le vote dans quinze mois. C'est long et, pour l'économie, mauvais.

Comment les Français choisiront-ils ? Il est totalement impossible de prédire. La seule chose certaine est que le débat présidentiel s'annonce, aujourd'hui, faible et faux. Espérons que cela change mais en l'état, les entrepreneurs interrogatifs n'auront pas de réponse claire à leur question avant le vote dans quinze mois. C'est long et, pour l'économie, mauvais.

Eric Le Boucher est éditorialiste aux « Echos »

## L'élection présidentielle va-t-elle achever l'économie ?



**LA CHRONIQUE**  
d'Eric Le Boucher

**T**ouchée mais pas coulée. Tel est le bilan de l'économie française en 2025. Il relève d'une sorte de miracle, tant les vents méchants ont soufflé venant de l'extérieur (Trump, l'Ukraine, la voracité chinoise...) comme de l'intérieur (une Assemblée nationale déficiente). Il est vrai que la France n'est pas seule, l'ensemble de l'économie mondiale se porte mieux qu'on ne l'avait craint. Il existe une résilience intrinsèque des entrepreneurs, venue de leur goût pour l'avenir, celui qui manque justement aux politiques.

Mais, à son habitude, la France fait exception avec une majorité politique populistesse acharnée à couler tout ce qu'Emmanuel Macron a fait de bien et une minorité, moitié complice, moitié incapable de l'empêcher. Le budget 2026 ajoute des taxes sur une économie la plus taxée et distribue des cadeaux sociaux en pure perte. Les véritables « souffrances » ne viennent pas dans un manque d'aides, mais d'un

immobilisme dans le système qui en grossit les effets pervers ; par exemple le SMIC et la prime d'activité qui plongent les salariés dans des trappes à bas salaires.

Et pourtant fin 2025, l'inflation est parmi les plus basses, la consommation des ménages s'est tenue, « la France a regagné en compétitivité/prix par rapport à ses voisins », se félicite l'institut Rexencode. L'économie française vit sur la lancée des mesures décidées sous Macron 1 et sur la résilience des entrepreneurs privés qui, pour l'instant, ne se sont pas encore découragés. S'ils ont retenu la signature de projets d'investissements en France, ils n'ont pas encore décidé de les faire ailleurs. D'où une croissance de 0,9 %, presque honorable, contre 1,5 % dans la zone euro. Touchée, pas coulée.

Le débat présidentiel qui va sourvir en grand avril, après les municipales, va-t-il finir de désespérer les investisseurs privés et couler l'économie française ? La difficulté

est le mauvais état d'esprit des Français, au sens du « mauvais sens », à l'opposé de ce qui serait nécessaire.

### Boucs émissaires

Les Français ont été convaincus en majorité par les thèses populistes, relayées par les médias, qu'il suffit de s'en prendre à des boucs émissaires, les riches ici, les immigrés là, pour résoudre tous les problèmes.

Affronter la géopolitique, la technologie, le climat, la démographie

négative, la souveraineté, impose des changements d'une tout autre ampleur : une remise à plat radicale du « contrat social ». Il faut moins panser les plaies d'aujourd'hui qu'investir dans la force de la France de demain. Qui ose le dire ? La bonne échelle est l'Europe, le débat le plus important dans la politique française devrait porter sur le saut fédéral européen. Qui ose le dire ?

Dans ce contexte de chimères, les partis politiques vont de séparer en trois catégories. La première, majoritaire aujourd'hui, est celle de

l'aventure démagogique : moins d'Europe, plus de dépenses, moins de travail (la retraite à 62 ans). S'y rangent à la fois la gauche de Jean-Luc Mélenchon à Olivier Faure, et le Rassemblement national. Ce dernier est en réalité vide de programme mais, attention à ceux qui s'illusionnent sur sa « melonisation », il ne pourra pas changer sa nature démagogique.

La deuxième, celle du courage de la vérité, va s'appuyer sur l'espérance que les Français ne sont pas dupes, qu'ils ont compris que la dette est trop lourde. Ils vont proposer des efforts, plus de travail, moins

Personne ne votera pour du sang et des larmes. Churchill, zéro chance.

# chroniques



## Le monde, vu d'ailleurs, est-il un conte de fées ?

Jamais aucun des peuples des autres continents n'a reconnu à l'Occident la supériorité intellectuelle et matérielle qu'il revendiquait. C'est au tour de l'Asie de faire valoir son propre « conte de fées ».

par Jacques Attali



Pendant deux mille ans, les Européens ont pensé que les Chinois, les Africains et tous les autres humains voyaient le monde comme eux, c'est-à-dire centré autour de l'Europe, et qu'ils étaient pleins d'admiration pour la supposée supériorité matérielle et intellectuelle des Européens. Depuis un siècle, ce sentiment de centralité planétaire s'est déplacé vers une Europe idéalisée, les Etats-Unis d'Amérique, qui se pensent encore aujourd'hui supérieurs au reste du monde et sont convaincus que cette supériorité est admise par tous les autres humains.

En réalité, cela n'a jamais été le cas. Jamais aucun des peuples habitant les autres continents n'a reconnu une quelconque supériorité à l'Occident, à sa religion comme à son système juridique ou son mode de vie, même quand ils devaient en subir la domination. De même qu'ils n'ont jamais reconnu la supériorité d'aucun autre envahisseur antérieur. Si on veut avoir une chance de comprendre le monde d'aujourd'hui, et d'évaluer comment les autres vont se comporter, il faut savoir comment chacun voit le monde et s'y situe.

Ainsi, très sommairement, les Russes se voient comme une immense puissance millénaire, enviée, encerclée, persécutée, martyrisée, sans jamais céder. Les Africains se voient comme les premiers hommes, les plus sages, les premiers civilisés, martyrisés et asservis par des envahisseurs innombrables, en particulier arabes et occidentaux. Les Indiens se pensent comme la civilisation la plus ancienne de l'histoire, la plus riche, la plus complexe, à l'avant-garde de la philosophie et des sciences depuis des millénaires. On pourrait en dire autant, à juste titre, de la façon dont se voient les Perses, les Hébreux, les Arabes et bien d'autres. Nul, parmi eux, ne reconnaît une quelconque supériorité à l'Occident.

### La domination occidentale, une anomalie

Aujourd'hui, parmi tous ces regards, il en est un plus particulièrement important à comprendre, parce qu'il va imposer sa marque sur le monde au moins sur les trois prochaines décennies : celui de l'Asie. Pour les Asiatiques modernes, qui s'expriment par leurs hommes politiques, leurs écrivains, leurs artistes, leurs intellectuels - lire pour cela au

moins les livres de Kishore Mahbubani\* et ceux de George Yeo -, on peut résumer la situation ainsi : si la civilisation occidentale a dominé le monde depuis deux siècles, c'est une anomalie au regard des deux derniers millénaires, qui furent dominés par l'Asie. Et le XXI<sup>e</sup> siècle marquera un retour à cette prééminence naturelle de l'Orient.

Pour les Chinois, les Coréens, les Japonais, les Indiens et tous les autres, en effet, l'Occident a tort de se croire économiquement et moralement supérieur. Il a tort de penser que la simplicité de son mono-théisme est supérieure à la complexité polythéiste de l'Asie. Il se trompe en pensant que sa foi en un idéal démocratique et dans les droits de l'homme lui confère une quelconque supériorité morale ou matérielle. Il a tort aussi de croire que ses valeurs et son mode de vie sont envier universellement et qu'il est fait pour gouverner tout jamais la planète. Pour les Asiatiques, l'Occident doit descendre de son piédestal et accepter qu'il ne domine plus en rien. Ni matériellement, ni politiquement, ni moralement.

Economiquement, c'est certain. De fait, de l'an 1 à 1820, les deux plus riches économies du monde étaient celles de la Chine et celles de l'Inde. Et si en 1989, le PIB de l'Union européenne était encore dix fois supérieur à celui de la Chine, les deux sont égaux depuis 2025 ; en 2050, le PIB de l'Union européenne sera la moitié de celui de la Chine qui, depuis 2016, dépasse aussi celui des Etats-Unis en parité de pouvoir d'achat et qui devrait le dépasser en termes réels avant 2040.

D'ores et déjà, la Chine dépasse l'Occident dans la plupart des technologies d'avenir et elle forme beaucoup plus d'ingénieurs que l'Europe et les Etats-Unis réunis. Elle a aussi de bonnes raisons de penser qu'elle est revenue au centre des échanges commerciaux mondiaux : 145 pays, représentant les deux tiers de l'économie mondiale, commercent plus en 2025 avec la Chine qu'avec les Etats-Unis.

**Si la civilisation occidentale a dominé le monde depuis deux siècles, c'est une anomalie, au regard des deux derniers millénaires, qui furent dominés par l'Asie.**

Politiquement aussi : l'idée occidentale selon laquelle la démocratie serait le meilleur des systèmes politiques et que tout le monde finira par s'y plier est, selon les Asiatiques, une illusion d'optique. De fait, pour les intellectuels indiens et chinois, les doctrines politiques de l'Asie n'ont rien à envier au modèle démocratique occidental. Selon eux, les systèmes politiques asiatiques manifestent une plus grande tolérance à l'égard des pensées divergentes. Ils ont un bien meilleur système de sélection des élites et des dirigeants, en privilégiant beaucoup moins les riches que les Occidentaux, et beaucoup plus ceux qui sont compétents.

### Vie de bourgeois américain

Les Asiatiques savent aussi, disent-ils, beaucoup mieux que les Occidentaux tenir compte de l'intérêt des plus pauvres, au point qu'aujourd'hui un humain, quel qu'il soit, choisira la Chine et non les Etats-Unis si on lui demande dans quel pays il préférerait naître sans savoir dans quel milieu social il atterrira. Il est vrai que, depuis 1980, les classes populaires américaines déclinent et souffrent d'obésité et de violence, tandis que la Chine a réussi le plus extraordinaire programme d'élimination de la pauvreté de masse.

Moralement enfin, vue de l'Asie, la prétention occidentale d'être les champions des droits de l'homme ne tient pas quand on observe la corruption qui y règne et la façon dont sont traités les plus pauvres, les minorités, les migrants et les peuples encore vassalisés. Cette fierté d'un peuple dans son regard sur le reste du monde est essentielle. Elle détermine une motivation qui constitue un formidable moteur d'innovation et de croissance.

A cela, les Occidentaux auraient beaucoup à répondre. De fait, le modèle occidental s'est en réalité imposé en Asie, où chacun rêve plus que jamais de vivre la vie d'un petit-bourgeois américain telle qu'elle n'existe plus que dans les films ou les séries télévisées. Et l'Occident a de bonnes raisons de se battre pour ne pas se laisser gagner par le vertige de l'illibéralisme, antichambre des modèles de despotismes asiatiques, dont sont si fiers ceux qui écrasent leurs propres peuples.

L'avenir sera très largement, comme toujours, déterminé par un combat de contes de fées, qu'on appelle parfois pompeusement « une lutte de modèles civilisationnels ». Celui qui croira le plus au sein l'emportera.

Jacques Attali est écrivain et essayiste.

\* « *Living the Asian Century: an Undiplomatic Memoir* », de Kishore Mahbubani. Ed. PublibAffairs, 336 pages.

### LIBRE ÉCHANGE

#### Pas d'emploi sans employeur

Pendant cinquante ans, notre vie politique a été rythmée par le slogan « Ma priorité, c'est l'emploi ». Mais depuis la dernière présidentielle, la lutte contre le chômage semble être passée au second plan des préoccupations électorales, comme si ce problème, né dans les années 1970, était résolu. Qu'en est-il réellement ?

Selon France Travail, le nouveau nom de Pôle emploi, le nombre d'inscrits sans activité n'aura augmenté en 2025 que de 40 000 personnes. On constate une stabilisation du chômage qui avait déjà été soulignée par l'Insee dans sa dernière note de conjoncture : « Au 3<sup>e</sup> trimestre 2025, le taux de chômage au sens du BIT [Bureau international du Travail, agence de l'ONU, NDLR] s'établit à 7,7 % de la population active, il est quasi stable (+0,1 point) par rapport au 2<sup>e</sup> trimestre 2025. Le taux de chômage est ainsi supérieur de 0,3 point à son niveau du troisième trimestre de 2024, mais demeure nettement au-dessous de

son pic de mi-2015 (-2,8 points). » Pourtant, il n'est pas sûr qu'il y ait là de quoi se réjouir. Rappelons d'abord que le taux de chômage était descendu à 7,1 % au 1<sup>er</sup> trimestre 2023. Rappelons ensuite que dans l'Union européenne, au 3<sup>e</sup> trimestre 2025, il était de 6 %. En particulier, il était de 3,8 % en Allemagne et de 5,6 % en Italie. A part la Finlande, l'Espagne et la Suède, tous les pays de l'Union font mieux que la France.

#### Sagesse oubliée

En fait, si on veut vraiment améliorer la situation, il faut s'inspirer d'un discours de Manuel Valls d'août 2014, alors qu'il était Premier ministre d'un gouvernement socialiste : « Ce sont les entreprises qui créent des emplois. [...] Je le dis depuis des années dans ma famille politique : il n'y a pas d'emplois sans employeurs. C'est pourquoi il est absurde de parler de "cadeau fait aux patrons". Une mesure favorable aux entreprises, c'est une mesure favorable au pays tout entier. »

Mais comme le gouvernement actuel - qui a manifestement oublié cette sagesse - ne cesse d'augmenter les impôts des entreprises, la Banque de France anticipe pour la fin 2026 un taux de chômage de 7,8 %.

— La main invisible

## Former des ingénieurs et des techniciens étrangers

Attirer plus d'étudiants internationaux, dès leur sortie du lycée grâce à des enseignements en anglais, pourrait permettre aux entreprises françaises de parer la baisse de la démographie. Mais sans stratégie concertée, cela pourrait être tout aussi contre-productif.

par Laurent Champaney



Tout le monde s'accorde à dire que les projets de réindustrialisation de la France sont freinés par le manque de ressources en techniciens et en ingénieurs. Former plus d'étudiants internationaux, dès leur sortie du lycée, pour les capter dans les entreprises françaises pourrait être une solution qui permettrait de parer aussi la baisse démographique annoncée. Mais cela ne peut se faire sans une réelle stratégie concertée.

Pour des raisons historiques, les écoles d'ingénieurs et les IUT proposent essentiellement des formations en français. Majoritairement publics, ces établissements ont longtemps été obligés de ne former qu'en français.

De plus, les référentiels d'accréditation prévoient des interventions de professionnels qui ne sont pas forcément à l'aise avec l'anglais. Les formations technologiques ne sont pas fermées aux étudiants internationaux. Mais elles attirent de fait surtout des bacheliers francophones, majoritairement issus d'Afrique, qui cherchent à rester en France à l'issue de la formation.

Les écoles de management, souvent privées, se sont affranchies depuis longtemps de ces questions de langue et proposent des bachelors en anglais qui attirent des étudiants du monde entier. Afin d'en faciliter l'accès à des étudiants moins mobiles, certaines d'entre elles ont même ouvert des campus à l'international sur lesquels les enseignements sont proposés en anglais. Elles montrent qu'il y a une réelle capacité de la France à proposer des formations attractives au niveau mondial et leur alumni internationaux sont acteurs d'un soft-power français intéressant.

Récemment, on a vu se développer des bachelors internationaux, enseignés en anglais, en écoles d'ingénieurs. Mais, avec un très haut niveau scientifique, ils sont plutôt conçus pour amener des jeunes jusqu'au

niveau master ou jusqu'au doctorat. En revanche, les formations plus technologiques restent très largement enseignées en français. Les proposer aussi en anglais à un public international, avec un accompagnement à la maîtrise du français, pourrait être une vraie solution à la crise démographique et à la baisse d'attractivité des jeunes français pour ces formations.

#### Risque de fuite de savoir-faire

Toutefois, ouvrir les formations techniques à un public plus international peut poser de réelles questions de souveraineté. Les écoles d'ingénieurs et les instituts universitaires proposent souvent des formations très concrètes où les étudiants opèrent réellement des technologies récentes et de niveau industriel en travaux pratiques ou en projets. Ce type d'expérience pédagogique, très enrichissante et très formatrice pour des étudiants tout juste bacheliers, reste assez unique dans le monde.

Former des étudiants internationaux qui retournent dans leur pays d'origine pour mettre leurs compétences nouvelles au profit de l'industrie locale peut être très contre-productif pour la France. On peut, sans le vouloir, facilement organiser une fuite de savoir-faire importante. Inversement, il pourrait être intéressant pour la France de piloter des formations sur des campus à l'international afin de faire venir des étudiants maîtrisant des technologies sur lesquelles le pays affiche du retard. Cela reste un investissement complexe à mettre en œuvre pour des établissements français qui sont souvent de petite taille.

Ces questions nécessiteraient une stratégie d'Etat concertée avec les centres de formation français pour définir quels étudiants internationaux former et à quel endroit le faire. Le morcellement de l'offre de formation technologique française, distribuée sur une myriade d'établissements en tous genres, est un obstacle à la mise en œuvre d'une telle stratégie. Mais cela semble incontournable en appui d'une politique de réindustrialisation efficace !

Laurent Champaney est directeur général de l'Ecole nationale supérieure des arts et métiers (Ensma).



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



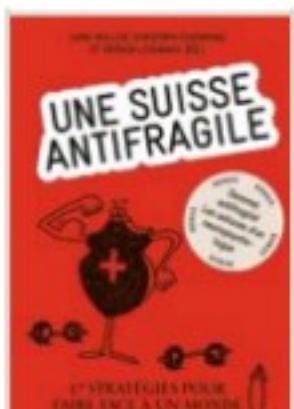
La stabilité politique et économique de la Suisse inspire le monde. Photo iStock

Le think tank Avenir Suisse montre comment 17 particularités suisses ont constitué des facteurs clés de succès, et à quelles conditions elles continueront de l'être malgré les bouleversements mondiaux.

## La Suisse, ce modèle qu'on ne veut pas voir

### ESSAI

Par Christine Kerdellant



**Une Suisse antifragile**  
de Jürg Muller,  
Christoph Eisenring  
et Patrick Leisibach.  
Ed. Versus,  
228 pages,  
28,90 euros.

**L**a Suisse n'est pas un « miracle » économique, mais un succès qui s'explique par son « antifragilité ». Nassim Taleb, le philosophe et économiste inventeur du « Cygne noir », avait vanté, en 2013, les capacités de notre voisin à tirer parti des chocs pour se fortifier, à utiliser cette mise sous stress permanente pour renforcer son système immunitaire. Cette Suisse « si petite et si isolée » était donc, pour Taleb, le pays le plus solide de la planète.

Cette fois, c'est un think tank local, Avenir Suisse, qui s'inspire des principes de Taleb pour montrer à ses concitoyens comment garder cette avance, à l'heure où les menaces s'accroissent : il faut faire jouer une nouvelle fois les ressorts de l'antifragilité. Publié en allemand et en français, cet essai est écrit à la manière suisse : pratique, concret, utile, sans effet de manche ni envolée lyrique (les Suisses partagent la conviction d'Helmut Schmidt selon laquelle mieux vaut envoyer chez le médecin un leader qui a des « visions »). Même son look - petit format, dessins simplistes, couverture « cheap » - ne laisse pas augurer de la richesse du contenu.

**Les piliers de « l'antifragilité »** Jürg Muller, Christoph Eisenring et Patrick Leisibach, directeur et senior fellows d'Avenir Suisse, montrent donc comment 17 particularités suisses - parmi lesquelles le franc surévalué, la culture du consensus, le fédéralisme, la démocratie directe, le système de milice, la concurrence exacerbée, le frein à l'endettement ou encore l'immigration - ont constitué des facteurs clés de succès, et à quelles conditions elles continueront de l'être malgré les bouleversements mondiaux. Elles illustrent

les principes de l'antifragilité de Taleb, comme la progression par essais-erreurs (on expérimente à petite échelle et on exploite les échecs), la décentralisation (les petites unités autonomes sont plus réactives) ou la nécessité de jouer sa propre peau (les décisionnaires sont exposés aux conséquences de leurs choix). Rêvons un peu : et si la France s'en inspirait ?

Ainsi, la culture du compromis fait partie des piliers suisses, mais cette politique du consensus a son revers : la lenteur. « En Suisse, on cherche en vain d'audacieuses réformes. Ces sont plutôt des qualificatifs comme « ennuyeux » ou « sans éclat » qui viennent à l'esprit. Mais l'enjeu politique est synonyme de stabilité. Au lieu d'une politique de tricotage et détricotage au gré des changements de majorité, la Suisse maintient un cap constant, même si c'est d'un train de sénateur. »

Les garde-fous sont multiples : beaucoup d'acteurs ont un pouvoir de véto ; les élus savent que leurs actes législatifs peuvent à tout moment être visés par un référendum ou une initiative populaire ; l'ensemble des partis, de gauche et de droite, sont représentés au gouvernement... Chaque élection ne produit donc que des changements mineurs, et la politique suisse réagit aux nouveaux défis par sauts de puce, sous la menace constante d'un référendum. Mais que faire quand, en Suisse aussi, la polarisation s'accroît ? Certes, la votation sur la taxe de 20 % sur les successions de plus de 2 millions de francs a recueilli 71 % de « non », preuve que la haine des riches

est moins grande ici qu'en France, mais la montée des extrêmes demeure un poison pour tout système fondé sur le consensus. Les auteurs formulent donc des propositions visant à renforcer les institutions politiques, comme des commissions de contre-projet, élues par la population.

Autre pilier d'antifragilité, le système de milice, qui consiste pour des profanes à occuper des fonctions politiques au sein de l'Etat. On comprend pourquoi confier des fonctions exécutives à des citoyens contribue à rendre le pays plus fort : quand un chef d'entreprise est en parallèle politicien de milice, il sait mieux que personne ce que coûtera une nouvelle réglementation ! Par ailleurs, il n'hésite pas à prendre des risques puisqu'il ne pense pas à sa réélection...

### Et si la France...

« Résultat, le niveau de confiance de la population envers le système politique est incroyablement plus élevé qu'en France », explique Aramis de Bonneval, un expert financier français qui vit en Suisse. Mais comment éviter qu'aujourd'hui, le nombre de volontaires diminue ? Le think tank propose le « time sharing » pour certaines fonctions, mais aussi un label « milice bienvenue » pour les entreprises qui incitent leurs salariés au miliciat, leurs coûts étant remboursés par un fonds de soutien sponsorisé par le privé.

Tout est à l'avenant : le marché du travail qui repose sur la coopération plutôt que la confrontation (pas de grèves), la formation professionnelle dual (deux voies pour le même ascenseur social), la prévoyance vieillesse qui assure une justice intergénérationnelle... Sauf que l'espérance de vie augmente, ici comme ailleurs : comment faire si les Suisses refusent de reculer l'âge de la retraite ? L'équilibre des comptes, répond le think tank, pourrait être assuré par une hausse de la TVA soumise à un référendum, car « chacun sait » que le coût du travail ne doit pas augmenter. Décidément, la sagesse suisse fait rêver. ■

# essais

### BONNES FEUILLES

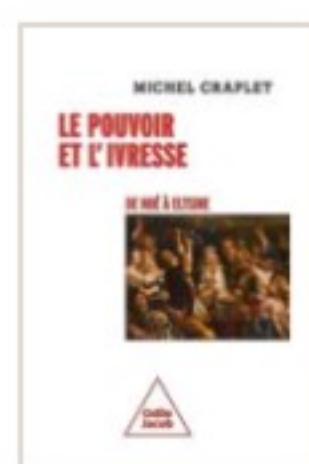
Par Sabine Delanglade

## Du pouvoir et du vin

Noé, Eltsine, Attila, Churchill, Bismarck... Un médecin spécialiste et historien livre un essai passionnant et original sur les rapports étroits entretenus par les hommes de pouvoir avec l'alcool.

Si le nez de Cléopâtre eût été plus court, toute la face de la Terre aurait été changée, s'interrogeait Pascal. Le médecin Michel Craplet, lui, se demande dans un livre passionnant ce qui se serait passé si les hommes au pouvoir avaient été moins alcoolisés. Il y pose des questions qui, même sobre, vous font tourner la tête : « Si Eltsine ne s'était pas tant enivré, Poutine serait-il arrivé au pouvoir ? » ; « Si Attila n'était pas mort d'une hémorragie digestive due à l'alcool, ne serait-il pas revenu triompher en Occident ? » De la même façon, on découvre que Louis XVI aurait peut-être réussi sa fuite à Varennes si ses escortes étaient restées sobres et n'avaient pas répondu à toutes les invitations des passants. A l'inverse, on découvre que l'ivresse de son cocher qui avait lancé ses chevaux beaucoup trop vite permit sans doute à Bonaparte d'échapper à l'attentat de la rue Saint-Nicaise. Après ce livre, pétri d'érudition et de plaisir de lecture, vous regarderez d'un autre œil 1789, la Commune, Austerlitz, la guerre des Balkans ou même l'histoire du « Radeau de la Méduse » qui nous vaut un récit dantesque. Louis XVI mangeait et buvait comme un glouton. Bismarck, grand buveur, mêlangeait champagne et porto. Et ce n'est pas pour rien que le cassis-vin rouge est baptisé communard ! A la vôte !

**ELTSINE** (en voyage officiel à Washington en 1995) « L'homme s'exprimait difficilement. Ce n'était pas seulement parce qu'il parlait mal anglais ; il était en sueur malgré



**Le Pouvoir et l'ivresse, de Noé à Eltsine**  
de Michel Craplet. Ed. Odile Jacob. 260 pages, 23,90 euros.

froid et il tremblait. Il est vrai qu'il portait simplement un caleçon, essayait à 3 heures du matin d'arrêter un taxi sur Pennsylvania Avenue. Des passants comprirent enfin ce qu'il disait : "I want a pizza." »

**STALINE** « Khrouchtchev a raconté comment Staline entraînait ses commensaux vers l'ivresse pour les humilier et les faire parler dans des repas interminables. »

**LES FEMMES** « C'est toujours l'ivresse des femmes que les hommes veulent surveiller, oubliant leurs propres comportements. C'était déjà le cas dans l'Antiquité avec le jus oculi du pater familias, c'est-à-dire le droit d'embrasser sur la bouche toutes les femmes de la maison pour s'assurer qu'elles n'avaient pas bu de vin. Caton l'Ancien conseillait : "Si tu surprends ta femme à boire du vin, tue-la !" »

**IVRESSES RÉVOLUTIONNAIRES** « Zola parle sous la Commune d'une "soûlerie chronique aggravée pour cette population sans pain, ayant de l'eau-de-vie et du vin à pleins tonneaux". »

**LES RIPAILLES D'AZINCOURT** « Pour expliquer la débâcle de 1415, l'historien John Keegan accuse "l'intempérance des chevaliers français plutôt que de dénoncer leur stupide charge sur un passage trop étroit pour manœuvrer et détrémper par les pluies". Une historienne évoque le comportement des Français qui "assurés de leur victoire prochaine avaient ripaillé dans le camp en attendant que le jour se lève". » ■

**Michel Craplet se demande dans un livre passionnant ce qui se serait passé si les hommes au pouvoir avaient été moins alcoolisés.**

### En librairie

## L'effet miroir du populisme

En France, tout,



**La France au miroir de l'Amérique**  
d'Aquilino Morelle. Editions Grasset, 360 pages, 22 euros.

RN est inefficace, voire contre-productive, car c'est une posture morale. Face à Marine Le Pen aux portes de l'Elysée, il appelle à un projet politique, notamment à plus d'engagement et à un effort de lucidité. Son point de vue est souvent à

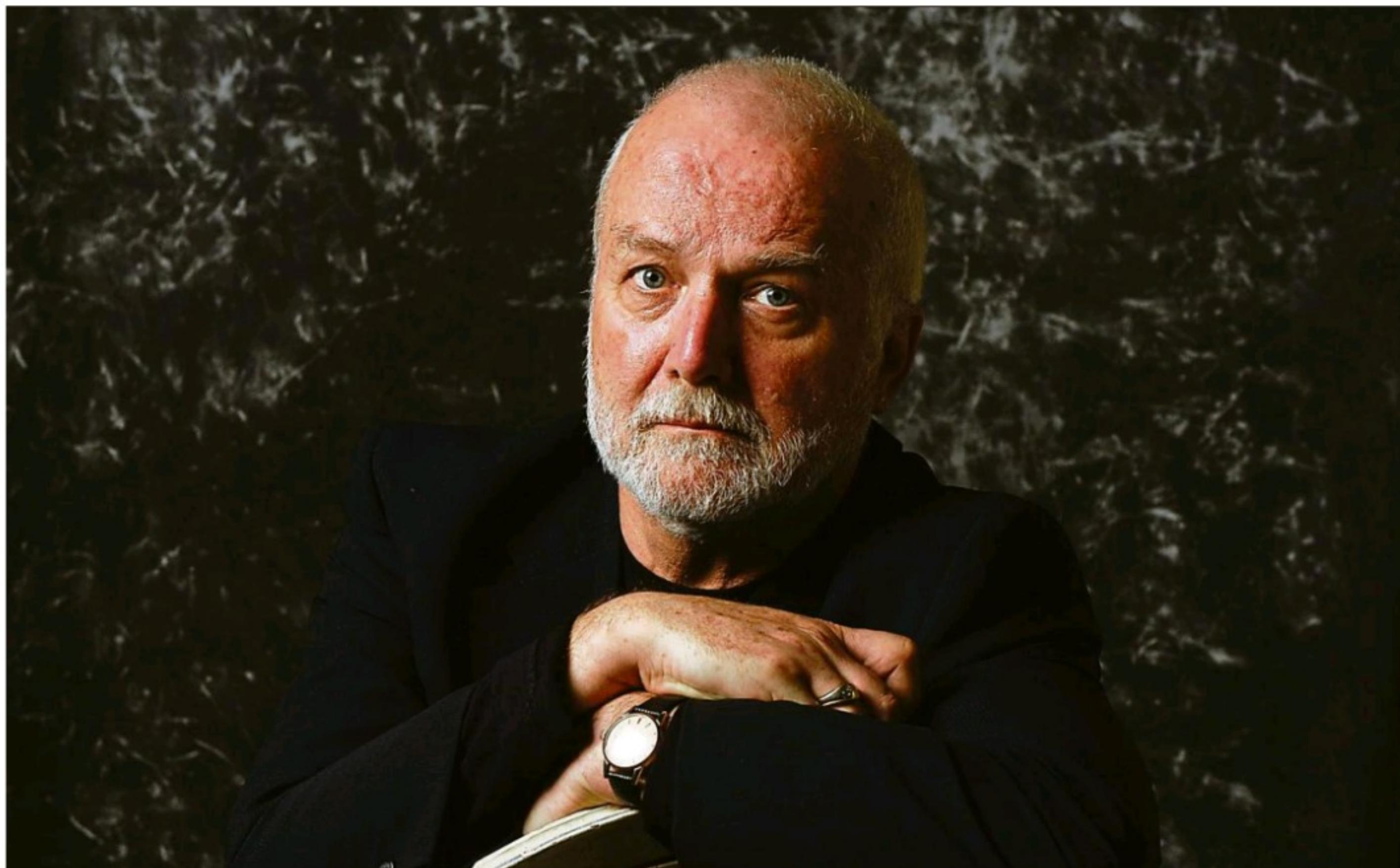
contre-courant. Par exemple, à son sens, « la gauche doit redevenir populiste » car « le populisme n'est pas par nature le fascisme et le complotisme ». Le mouvement Maga et les électeurs de Trump ne sont que de lointains cousins de ceux du RN ; mais le parallelisme est saisissant. La comparaison entre les deux pays est éclairante. L'auteur invite à la réflexion sur la parenté entre l'Amérique et la France, nations liées par la Révolution et le désir d'un modèle universel ; ainsi que sur ce « populisme nouveau » qu'il juge être la conséquence directe de la globalisation. Il pointe la société américaine qui, malgré ses spécificités, anticipe souvent des changements majeurs ou radicaux, ailleurs. La manière d'appréhender aujourd'hui le réel aux Etats-Unis devrait donc être un signal d'alerte. — Virginie Jacobberger-Lavoué

### Classes abandonnées

Selon lui, la gauche et les élites progressistes portent une part de responsabilité, ayant abandonné les classes populaires et oubliant de porter secours à ceux que la mondialisation fragilisait. Il fustige une idéologie « woke » qu'il juge aussi clivante que le courant adverse. Selon lui, la diabolisation du



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



« American Spirits », l'ouvrage posthume de Russell Banks, donne une radiographie des maux de l'Amérique d'une implacable netteté. Photo Andersen Ulf/Sipa

## Le testament très politique de Russell Banks en trois nouvelles subtiles

### NOUVELLES

« American Spirits », le recueil posthume de nouvelles du grand écrivain progressiste décédé il y a trois ans, sonde les traumatismes de l'Amérique de Trump avec une extraordinaire subtilité. On y retrouve avec bonheur le village fictif de Sam Dent, où se déroulait son chef-d'œuvre « De beaux lendemains ».

### Isabelle Lesniak

Dans « De beaux lendemains », l'un des chefs-d'œuvre de Russell Banks magistralement adapté au cinéma par Atom Egoyan, le village de Sam Dent n'en finissait pas de pleurer ses quatorze enfants victimes d'un tragique accident de bus. Dans les trois nouvelles qui composent « American Spirits » (du nom d'une marque américaine de cigarettes), le bourg du nord de l'Etat de New York a apparemment renoué avec une certaine stabilité en dépit de sa piétre situation économique.

Cette petite ville industrielle fétive, qui prospérait à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle grâce à deux fabriques de chaussures fondées par des colons néerlandais, est devenue un patelin décrépit où habite un millier d'oubliés de la croissance. Banquiers et agents immobiliers cupidés, riches estivants, politiciens malhonnêtes : les bous émissaires sont nombreux quand on se sent appauvri et humilié. Il n'y a guère que Donald Trump

pour comprendre et « partager la rogne » de ce village des Adirondack où l'on sort volontiers sa casquette Ma (« Make America great again ») et son Glock pour afficher sa détestation de l'establishment, représenté par Hillary Clinton, et son attachement aux droits fondamentaux des Américains, dont celui de porter des armes. Les sentiments de rage et de peur sont si unanimement partagés que les esprits s'échauffent vite. La cohabitation avec des voisins arrogants, encombrants ou simplement différents vire souvent au drame. Et la proximité avec la frontière canadienne, propice aux trafics en tous genres, ne fait qu'ajouter les tensions.

### Ken et Barbie

Très politique, l'ouvrage posthume de Russell Banks, décédé il y a tout juste trois ans, est d'une extraordinaire subtilité. Qu'ils soient petits propriétaires terriens, agents pénitentiaires ou retraités, ses anti-héros ordinaires, républicains par ressentiment plus que par conviction, font le mal en cherchant à

accomplir ce qu'ils considèrent comme juste et bien.

Les hommes se passionnent pour les arbres généalogiques en souvenir du passé plus ou moins glorieux de leurs ancêtres. Les femmes tricotent des bonnets de laine qu'elles envoient aux courageux réservistes luttant contre Al-Qaïda dans les montagnes d'Afghanistan. Dans « Ecole à la maison », la deuxième nouvelle, la plus énigmatique et sans aucun doute la plus puissante du recueil, un couple pousse si loin la personification du rêve américain qu'il se prénomme Ken et Barbie.

Si Russell Banks décrit ses personnages avec un tel degré de justesse et de compassion, c'est parce que l'écrivain progressiste les a intimement côtoyés. Le ressortissant du Massachusetts a longtemps vécu dans une cité du New Hampshire qui lui a fourni une précieuse inspiration, Keene, à laquelle il rend un malicieux hommage dans la troisième nouvelle, « Kidnappés ».

Samuel Dent, le premier résident blanc de la vallée ayant van-

teusement donné son nom au lieu, est né en 1751 à Keene et décédé à Sam Dent en 1847 après s'être battu un empire à partir des terres des Indiens expropriés par le gouvernement fédéral. De ce péché original découlent les destins, à la fois modestes et emblématiques, des protagonistes d'« American Spirits ». Leurs histoires, racontées par un narrateur anonyme s'exprimant soit individuellement (« je ») soit collectivement (« nous, au village »), acquièrent valeur de légendes une fois qu'elles sont rapportées, commentées et transmises par la communauté.

A l'image de la forêt primitive qui se transforme en bois moderne en intégrant les mutations de la faune et de la flore, la longue et complexe mémoire du lieu s'enrichit des influences de sept générations pour donner une radiographie des maux de l'Amérique d'une implacable netteté.

### American Spirits

de Russell Banks,  
traduit par Pierre Furlan.  
Ed. Actes Sud, 256 p., 22,80 euros.

### ROMAN

## Frédéric Douet au-delà du bien et du mal

Au cœur des ténèbres de la Seconde Guerre mondiale, Frédéric Douet signe avec son premier roman, « Le Missionnaire », une plongée romanesque vertigineuse dans l'abjection et l'embriagagement. Ce récit haletant est un appel vibrant à la mémoire et une interrogation sur notre humanité.

**Marie-Christine Sonkin**

Tout était en place pour que des racines du mal naissent les fruits de la haine. Lorsque les rancœurs des hommes rencontrent les grands drames des nations, les destins s'entrecroisent, souvent pour le pire. De jalousies en vengeances, d'une saga familiale aux entraînements des agents du Special Operations Executive, le lecteur suivra en apnée les aventures d'Ethan.

De la Biélorussie à Londres en passant par Drancy, le héros du « Missionnaire » sera confronté à ce que l'humanité peut produire de plus abject. La solution finale n'épargne ni les victimes ni les bourreaux. Sous la plume sans concessions de Frédéric Douet, l'embriagagement d'une jeunesse frustrée nous semble si naturel, si évident, qu'elle devient presque inéluctable. Des individus, ni pires ni meilleurs que d'autres, seront transformés en instruments de mort.

Comment devenir un monstre sans vouloir s'en apercevoir ? Comment s'abstraire de l'humanité tout en niant celle de ses victimes ? Comment échapper à ses propres démons ? Le cheminement du SS-Hauptsturmführer Carl von X, l'ennemi juré d'Ethan, s'expose, à la foi obscène et fascinant.

### Roman poignant

Frédéric Douet nous fait entrer dans les rouages d'une organisation nazie aussi implacable qu'immonde. L'enjeu est de la combattre sans y laisser aussi son âme. La lutte d'Ethan se vit au fil de pages tranchantes comme la lame d'un poignard de commando.

Ce roman poignant laisse, une fois le livre refermé, davantage qu'une cicatrice : une plaie pas encore refermée, creusée aujourd'hui par ceux qui s'appliquent à banaliser les ravages de l'antisémitisme. Ce « page-turner » est aussi un hommage à notre devoir de mémoire.

**Le Missionnaire**  
de Frédéric Douet.  
Les Impliqués Editeur,  
262 pages, 24 euros.

## Le saisissant diptyque suédois de Christophe Rauck aux Amandiers

### THÉÂTRE

A Nanterre se jouent deux pièces chocs de l'auteur suédois Jonas Hassen Khemiri, réunies sous le titre « Presque égal, presque frère ». La modernité de la langue, la mise en scène et le jeu des comédiens nous ont bouleversés.

**Philippe Chevilly**

Il y a trois bonnes raisons d'aller voir « Presque égal, presque frère »

au Théâtre des Amandiers de Nanterre : découvrir un auteur dramatique majeur, apprécier la mise en scène disruptive de Christophe Rauck et s'embalmer de la performance d'une troupe de comédiens (ne)s de grands talents. On peut en ajouter une quatrième : le plaisir de reprendre le chemin d'un théâtre culte, tout juste rénové.

Jonas Hassen Khemiri n'est pas un inconnu en France. Plusieurs romans de l'écrivain d'origines suédoise et tunisienne ont été publiés dans la langue de Molière dont « La Clause paternelle » (Editions Actes

Sud), Prix Médicis étranger 2022. Jusque-là, on connaissait moins son théâtre, à la fois actuel, incisif et profond. Les deux pièces données aux Amandiers font l'effet d'un électrochoc.

Pour faire un sort, dans la première, aux démons de l'argent, à la cupidité – et à son pendant, la précarité –, pour alerter, dans la seconde, sur le racisme qui gangrène la société, l'auteur propose un cocktail inédit de scènes de genre, de stand-up, de va-et-vient dans le temps, voire dans des multivers. Sans manichéisme, il nous balade

de la tragédie à la comédie, dans une langue vive qui bouleverse.

Ce théâtre novateur a forcé le metteur en scène, directeur des Amandiers, à élargir son esthétique raffinée. Le diptyque est présenté dans un dispositif bifrontal et joue la carte de l'oriorisme. La salle est transformée d'un cosmos étoilé, Christophe Rauck nous fait passer à un espace enneigé. Les comédiens caracolent dans les gradins qui se font face, grimpent sur le toit d'une voiture qui glisse sur la scène. D'immenses projections diffusent les visages en gros plans captés sur des smartphones.

En 3 h 15 chrono, se déploie un théâtre total aux frontières flottantes.

Pour mener ce close combat avec les deux textes, le metteur en scène a réuni des interprètes de haut vol. Tour à tour graves et légers, incarnant plusieurs personnages, ils tiennent constamment en haleine les spectateurs. On est ému de voir Virginie Colemy (en femme-Fregoli), et Mounir Margoum (en vrai-faux SDF puis jeune Arabe rendu fou par le racisme ambiant après l'explosion d'une voiture piégée) atteindre de tels sommets. Servane Ducorps, David Houry, Julie Pilod, Lahcen

Razzougui, Bilal Slimani, et le « petit frère » (Aymen Yagoubi en alternance avec Wassim Jraidi) sont à l'avenant : virtuoses et investis. Héros-héroïnes de ce maelström théâtral puissant, ils portent haut la voix forte d'un auteur humaniste qui noie le désespoir des temps dans la satire et la tendresse.

**Presque égal, presque frère**  
de Jonas Hassen Khemiri. Mise en scène de Christophe Rauck. 3 h 15 avec entracte. Jusqu'au 21 février au Théâtre des Amandiers (à Nanterre).

# le grand entretien

avec **Florian Grill**

Président de la Fédération française de rugby



Denis Allard/L'Extrême pour « Les Echos »

*Propos recueillis par  
David Barroux et Rachel Cotte*

**Que représente le Tournoi des six nations pour le rugby français ?**  
C'est mythique. Le Tournoi des six nations est dans le cœur et dans l'ADN de tous les Français. C'est un de ces rares moments magiques qui vont au-delà du sport. C'est l'occasion pour le pays de faire nation, à la fois dans les stades – où on mélange les gens et les supporters d'ailleurs – et dans les foyers. Médiatiquement parlant, ce sont aussi des records d'audience. L'année dernière, le France-Ecosse du Tournoi a été la meilleure audience de l'année, avec des pointes à plus de 10,5 millions de téléspectateurs... devant la finale du PSG en Ligue des champions. Et tous les matchs du Tournoi des six nations font des scores phénoménaux. Pour les Français, c'est un rendez-vous avec leur histoire et l'occasion de se créer de nouveaux souvenirs.

**Et économiquement, cela représente quoi ?**

Pour la Fédération française de rugby, tout dépend des équipes de France, et principalement des Bleus, dont une large partie dépend du Tournoi et des matchs joués en France. Ce sont la visibilité et les succès qui nourrissent la performance économique, sachant que les années comme cette année, où nous organisons trois matchs à domicile plutôt que deux, nous rapportent plus grâce aux recettes de billetterie. Sur les 140 millions d'euros de notre budget annuel, il y a à peu près 40 millions d'euros de recettes liées à nos partenariats, 40 millions de billetterie et 30 millions de revenus tirés directement du Tournoi via les droits télé et les recettes marketing mutualisées. Et si les revenus de la Fédération ont augmenté, c'est essentiellement pour deux raisons. La première c'est que nous avons élargi le cercle de nos sponsors, qui compte des marques comme Altrad, Société Générale, Renault, Adidas, TotalEnergies, Optic 2000, Groupe Apicil... La seconde, c'est que la part que nous touchons des recettes des Six Nations a progressé. La France génère 26 % des droits TV et marketing mais il y a toujours eu un principe de solidarité et de redistribution vers les plus petits pays qui impliquait que nous ne

## « Les Bleus sont une arme au service du soft power de la France »

touchions que 16 %. Nous avons négocié pour que cette somme passe à 17,85 % cette année puis à 19 % l'an prochain. Trois points en plus cela représente quelques millions d'euros supplémentaires pour la France.

**Vous avez hérité, d'une situation économique difficile. Le pire est-il derrière vous ?**

On a augmenté les recettes, et maîtrisé les coûts. La Fédération souffrait d'un déficit structurel de 20 millions d'euros environ. Nous nous étions donné trois ans pour revenir à l'équilibre et nous serons au rendez-vous, peut-être même en avance. Nous devons encore porter notre quote-part d'une perte conjoncturelle de plus de 50 millions résultant du déficit de la Coupe du monde organisée en France. Et sur ce point, nous sommes encore en train de négocier avec les pouvoirs publics pour trouver une solution.

**La Cour des comptes s'inquiète quand même de votre situation financière ?**  
Le récent rapport de la Cour des comptes ne constitue pas une surprise. Il confirme des constats que j'avais formulés à plusieurs reprises : le modèle économique de la Fédération n'était pas soutenable et certaines décisions de la précédente gouvernance, en particulier dans le cadre de la Coupe du monde 2023, ont contribué à dégrader la situation financière.

Dès notre élection, en juin 2023, nous avons fait le choix de regarder la réalité en face. Nous avons immédiatement alerté sur la gravité de la situation et engagé des mesures de redressement sans délai, avec une méthode fondée sur la transparence, la rigueur budgétaire et la responsabilité. Le rapport souligne le sérieux du plan mis en œuvre, ce qui est un signal positif. Pour autant, les premiers résultats ne doivent pas masquer la fragilité persistante de la situation. Le redressement est en cours, mais il requiert de maintenir les efforts dans la durée, avec une exigence constante de gestion et de discipline financière. C'est une condition indispensable pour garantir l'avenir du rugby français.

**Des finances plus saines, cela doit permettre quoi ?**

De financer nos investissements. La priorité, c'est de relancer le rugby de la base. On est le premier ou le deuxième sport en France

dans les médias en fonction des années. Pour autant, nous ne sommes que le neuvième en nombre de licenciés. On était le dixième à mon arrivée.

Nous progressons mais nous devons faire mieux car nous sommes la seule fédération avec un tel décalage entre sa médiatisation et son nombre de licenciés. Pour séduire, il faut investir dans les équipements. Il faut plus de terrains pour progresser en termes de maillage du territoire mais il faut aussi améliorer l'existant, en mettant l'accent par exemple sur davantage de vestiaires pour les filles, qui sont parfois obligées de se changer dans des bus. Il n'y a que 2.000 clubs de rugby en France, alors qu'il y a 13.000 clubs de foot. Il faut proposer des solutions de proximité car les parents ne vont pas faire deux fois 20 kilomètres de voiture pour accompagner leur enfant à un entraînement.

**Mais le rugby reste avant tout un sport du Sud-Ouest ?**

Les audiences télé pour le rugby sont les mêmes partout en France, et quand Vannes accède comme en 2024 au Top 14, cela contribue aux 48 % de croissance du rugby en Bretagne ces trois dernières années. Quand Vannes délocalise des affiches à Guingamp ou Rennes dans des stades plus grands, toutes les places sont vendues en quinze minutes. Il y a aussi des grandes villes du Sud où l'on manque de rugby. A Marseille, agglomération d'un million d'habitants, il n'y a que trois clubs et nous nous battons pour conserver des installations et améliorer l'existant. La clé, c'est le maillage du territoire. On ne va pas ouvrir des terrains partout mais on peut rajouter des poteaux sur des terrains de football ou créer des écoles de rugby en prenant des créneaux sur des terrains de foot ou en y pratiquant le rugby à cinq, qui est un rugby sans choc, sans plaquage qu'on joue sur des demi-terrains. A court terme, nous voulons créer 200 antennes d'écoles de rugby pour offrir des solutions de proximité. Nous avons fait une étude de géolocalisation des 350.000 licenciés et on voit très nettement qu'à 10 km près d'un terrain, on divise par trois le taux de pénétration. Il faut un grand plan Marshall car l'envie de rugby est forte partout en France, mais il faut convaincre les élus locaux.

**Peut-on convaincre plus de familles ?**  
Il faut amplifier notre travail sur la santé des

pratiquants pour rassurer les parents. Expliquer ce que nous avons fait pour la protection des pratiquants, notamment avec les protocoles commotions ou la généralisation du protège-dents, sur laquelle nous travaillons. Il faut aussi relancer le rugby dans le monde scolaire, en expliquant qu'au rugby on ne transforme pas que des essayis... on transforme les hommes et les femmes. On transmet des valeurs qui peuvent avoir un véritable impact sur le comportement des jeunes. On enseigne le respect, et pour transmettre ces valeurs, il faut commencer par mettre un ballon de rugby dans chacune de nos 36.000 écoles primaires.

Investir dans le rugby, c'est investir dans l'éducation, dans la société et pas simplement dans un sport. Il ne faut pas oublier que le rugby est né à l'école, il a été inventé pour ses valeurs pédagogiques. C'est un troisième cercle d'éducation. Avec la famille, l'école, le club de sport et le club de rugby en particulier sont un endroit pour apprendre vraiment des valeurs utiles au vivre ensemble.

**Le rugby féminin a-t-il un véritable potentiel ?**

Les audiences du rugby féminin à la télévision sont très bonnes, avec des pointes jusqu'à 4,6 millions de téléspectateurs. Avec la dernière Coupe du monde en Angleterre et les Jeux Olympiques, nous avons passé un cap pour le sport féminin et la croissance du rugby féminin est à deux chiffres. C'est déjà 15 % de nos 350.000 licenciés, cela fait un peu plus de 50.000 et nous visons les 100.000.

Dans les quartiers, les filles représentent même 35 % de nos licenciées. Les filles des quartiers s'approprient le rugby. Elles se

construisent une autonomie, une indépendance et gagnent le respect grâce au rugby. A l'école de rugby, à moins de 15 ans chez les filles et moins de 14 ans chez les garçons, le rugby est mixte. Et à cet âge-là, les filles sont plus mûres, plus déliées et elles sont souvent dominantes. Je peux garantir que quand un garçon de 13 ans se fait plaquer par une fille du même âge, cela change durablement son image de l'égalité hommes-femmes.

**Et que peut apporter le rugby à 7 ?**

L'enjeu est énorme car c'est le rugby olympique. Cela assure de la visibilité et cela permet de toucher de nouveaux pays qui consacrent des moyens financiers pour participer aux Jeux. En France aussi, le rugby à 7 peut contribuer à la popularité globale du rugby, d'autant qu'il ya de vraies passerelles entre le rugby à 7 et à 15. Nous avons réussi à attirer chez nous la plus belle et dernière étape du World Rugby qui va se tenir pendant trois jours à Bordeaux et décidera en juin du champion du monde. On reverra pour la première fois nos champions olympiques en titre. C'est un tournoi mixte donc on verra aussi notre équipe féminine.

**Pourquoi le rugby est-il aussi populaire auprès des entreprises ?**

Le rugby, c'est un sport qui sublime l'interdépendance entre les joueurs et le travail d'équipe. Des valeurs très fortes pour les entreprises. Nous travaillons d'ailleurs beaucoup avec les entreprises. On a ainsi organisé en deux ans plus de 120 job datings avec France Travail qu'on appelle Stade vers l'emploi. On prend 100 demandeurs d'emploi de longue durée, 20 représentants d'entreprises qui recrutent. On fait une matinée incognito, on fait jouer tout ce petit monde en mixité au rugby à 5, sans plaquage. On prend un casse-croûte et on finit par révéler qui est qui et par parler d'emploi. Et le taux de retour à l'emploi après ces matinées est de 60 %.

Soixante personnes sur 100 retrouvent un emploi dans les trois mois ! C'est phénoménal quand on sait qu'une personne au RSA représente un coût pour la collectivité de l'ordre de 10.000 euros par an et par situation. Un job dating coûte 7.000 euros et permet 60 retours à l'emploi. Il suffit qu'une personne au RSA soit recrutée pour que l'opération soit rentabilisée. ■

**« Nous sommes la seule fédération avec un tel décalage entre sa médiatisation et son nombre de licenciés. »**

### Son agenda

PDG et cofondateur d'une agence média (CoSpirit) qu'il a lancée en 1994, le diplômé d'HEC qui a toujours été fan et joueur de rugby a été de 2017 à 2023 le président de la ligue en Ile-de-France. En 2024, il succède à Bernard Laporte à la tête d'une Fédération française de rugby marquée par les polémiques et les pertes financières. Il a depuis été élu en octobre 2024 pour un mandat plein de quatre ans. Il a contribué avec son

équipe à redresser les comptes, mais la mission de sauvetage d'un rugby tricolore qui n'a pas été épargné par les crises et le décès du jeune Medhi Narjissi, lors d'un stage en Afrique du Sud, est loin d'être achevée. Très ambitieux pour un sport qui est populaire à la télévision mais qui l'est moins en termes de licenciés, Florian Grill compte sur les performances des différentes équipes des Bleus pour relancer le rugby dans l'Hexagone.



Certains chiffres  
rassurent  
les actionnaires,  
d'autres font du bien  
à la société.

**4,2** ➤ **633**

milliards d'€  
résultat net

millions d'€  
Dividende sociétal

Le contexte actuel appelle les entreprises à partager plus et avec le plus grand nombre.

Profondément mutualistes, 1<sup>re</sup> banque à avoir adopté le statut d'entreprise à mission, nous souhaitons mettre notre performance économique et financière **au service du bien commun**.

Depuis 2023, chaque année, **15% de notre résultat net est alloué au Dividende sociétal**, pour financer des projets en faveur de l'environnement et de la solidarité. C'est une décision forte qui démontre que l'entreprise constitue un modèle d'action qui fait bouger la société.

En savoir plus sur les projets financés par le Dividende sociétal sur [creditmutuel.fr/dividende-societal](https://creditmutuel.fr/dividende-societal)



**Crédit Mutuel**  
Alliance Fédérale

Crédit Mutuel Alliance Fédérale regroupe les caisses de Crédit Mutuel de 14 fédérations, la Caisse Fédérale de Crédit Mutuel, la Banque Fédérative du Crédit Mutuel (BFCM) et l'ensemble de ses filiales, notamment le CIC.  
Caisse Fédérale de Crédit Mutuel et Caisses affiliées, société coopérative à forme de société anonyme au capital de 5 458 531 008 euros, 4 rue Frédéric-Guillaume Raiffeisen, 67913 Strasbourg Cedex 9, RCS Strasbourg B 588 505 354.



**CAC 40**  
8.238,17 points  
-0,2904 %



**DOW JONES**  
49.012,11 points  
-0,9882 %



**EURO/DOLLAR**  
1,1802 \$  
-0,0415 %



**ONCE D'OR**  
4.847,25 \$  
-2,7652 %



**PÉTROLE (BRENT)**  
67,68 \$  
-1,8419 %

DEVISES | EUR/GBP 0,871 | EUR/JPY 185,18 | EUR/CHF 0,9173 | GBP/USD 1,3551 | USD/JPY 156,917 | USD/CHF 0,7777  
TAUX | €STER 1,932 | EURIBOR 3 MOIS 2,04 | OAT 10 ANS 3,5441 | T-BONDS 10 ANS 4,3014

# Les Echos

## Entreprises & Marchés

**Milan-Cortina 2026**

L'Italie donne  
le coup d'envoi  
des Jeux d'hiver // PP. 18-19



# 40.000 dirigeants d'entreprises ont obtenu l'anonymisation de leurs données numériques

## CYBERSÉCURITÉ

Charlie Perreau

Les dirigeants d'entreprise peuvent un peu mieux dormir. Depuis le 25 août dernier, date de sa publication au « Journal officiel », un décret leur permet de demander à masquer leur adresse personnelle dans des documents comme le Kbis. Un texte très attendu par les entrepreneurs et patrons d'entreprise, en particulier dans la crypto à la suite de la vague d'enlèvements et de tentatives d'enlèvement qui ont eu lieu ces derniers mois en France.

L'adresse personnelle des dirigeants est très souvent indiquée dans les statuts constitutifs de leur entreprise, de leur société civile immobilière (SCI) ou encore dans les Kbis. Tous ces documents sont accessibles gratuitement ou pour quelques euros sur des plateformes dont les plus importantes sont Societe.com, Pappers, SocieteInfo et Annuaire-entreprises.data.gouv.fr.

### « Un réel besoin »

Depuis la publication du décret, 40.000 demandes d'anonymisation des données personnelles ont été traitées par les greffes des tribunaux de commerce, ont appris « Les Echos ». Dans le détail, la moitié concernait des occultations d'adresse dans des actes et l'autre moitié sur l'extrait Kbis. Il s'agit uniquement des demandes de dirigeants d'entreprise et pas d'auto-entrepreneurs, puisqu'il existe

déjà une procédure pour occulter son adresse.

L'Inpi indique de son côté avoir traité 50.000 demandes d'anonymisation. « Cela confirme que cette possibilité offerte aux entreprises répond à un réel besoin », explique l'institut. L'écart de 10.000 demandes s'explique par le fait que celles-ci arrivent d'abord à l'Inpi et sont ensuite traitées par les greffes. « Nous avons les chiffres de sortie », confirme Bertrand Dubujadoux, président du Conseil national des greffiers des tribunaux de commerce (CNGTC).

Pour faire cette demande, les entrepreneurs doivent passer par le guichet unique des formalités d'entreprises. Il est possible de faire soit une demande d'occultation pour remplacer un acte existant, soit une demande d'occultation d'une nouvelle formalité.

« Nous devons vérifier que c'est bien la personne concernnée, que nous avons les bons actes... Sur le principe, la durée de traitement est de cinq jours. Mais s'il manque des documents, cela prend plus de temps », explique Bertrand Dubujadoux, qui estime que le système est « toujours perfectible » et qu'il n'a pas échappé à des bugs au départ.

Une fois la demande traitée, les documents sont mis à jour sur les plateformes de données via des API, sorte de connecteurs sécurisés. « On a eu des bugs au début. On se retrouvait avec des doublons, le nouveau document apparaissait, mais l'ancien n'était pas supprimé, on l'enlevait donc à la main. Mais maintenant, on n'a plus de doublon »,



Depuis la publication d'un décret au « Journal officiel » en août 2025, de nombreux dirigeants ont demandé à occulter leur adresse personnelle sur des documents comme le Kbis.

Shutterstock - Fabrice Coffrini/AFP

confie Pierre Fruchard, cofondateur de Pappers.

Les adresses ne sont pas totalement supprimées. Les différents greffes doivent conserver les données personnelles pour des raisons fiscales ou de lutte contre la criminalité

financière, par exemple. D'après l'article R123-54-2 du Code du commerce, les administrations et autres autorités peuvent accéder « aux informations relatives au domicile personnel des personnes physiques mentionnées à l'article R123-54 et aux

actes et pièces comportant cette mention non occultée ». Une réflexion est en cours pour étendre le périmètre des données concernées par le décret. De nombreux documents sensibles circulent sur les plateformes, comme des actes notariés.

Même si ces nouvelles mesures protègent mieux la vie privée, ce n'est pas suffisant. Les fuites ne cessent de se multiplier, ce qui fait que la quasi-totalité des données des Français sont sur le dark Web. Et parmi elles, celles des dirigeants. ■

**Agroalimentaire**  
Les industriels du lait s'estiment pas assez compétitifs // P. 23

**Politique monétaire**  
La BCE maintient ses taux inchangés mais surveille l'euro // P. 32

## Malgré des prévisions revues en hausse, Estée Lauder plonge en Bourse

### COSMÉTIQUES

Virginie Jacobberger-Lavoué

Le retour à la croissance du groupe de cosmétiques Estée Lauder (ELC) ne suffit pas à rassurer. Malgré une reprise qui se confirme ces derniers mois et une révision à la hausse de ses prévisions annuelles, l'entreprise américaine qui détient la marque du même nom, La Mer, Clinique ou les parfums Jo Malone, s'est vu sanctionnée par les marchés : jeudi, à New York, le titre a perdu jusqu'à 24 % en cours de séance.

Le groupe a pourtant enregistré une hausse de ses ventes au dernier trimestre 2025 : +6,9 % pour l'activité soins de la peau (2 milliards de dollars), son principal contributeur, +9,1 % pour les parfums (812 millions de dollars) et +1,2 % pour le maquillage (1,16 milliard de dollars), portant les ventes nettes à 4,23 milliards, en hausse de 5,6 %.

Depuis la nomination en janvier 2025 du PDG, Stéphane la Faverie, l'action du groupe avait initialement bondi de plus de 80 %. Le dirigeant français avait convaincu par son vaste plan de redressement. Le groupe familial, éprouvé par la pandémie, a poursuivi sa restructuration portant sur 7.000 postes, dont 6.000 déjà supprimés.

Les signes de reprise sont là. Jeudi, l'entreprise a relevé sa prévision de croissance annuelle à entre 3 et 5 %, contre entre 2 et 5 %. Il anticipe un bénéfice par action ajusté entre 2,03 et 2,23 dollars pour l'exercice en cours (qui s'achève fin juin), la fourchette précédente étant nettement plus basse (1,87 à 2,07).

**Toujours des réserves**  
Mais à l'optimisme succèdent cependant des réserves, portant notamment sur le rythme du redressement. Il reste du « travail à accomplir », a reconnu lui-même le PDG, jeudi.

Certains nuages étaient déjà connus, comme l'impact sur les comptes des « tarifs » évalué à « 100 millions de dollars ». Mais le dirigeant a aussi évoqué des « vents contraires ». D'un côté, l'entreprise a connu en Chine « une forte dynamique » au dernier trimestre et confirmé avoir mis fin à plus d'une décennie de pertes de parts de marché sur son marché domestique. De l'autre, les ventes aux Etats-Unis, premier marché de la beauté, sont sous pression en raison de la prudence des consommateurs. Jeudi, le PDG a évoqué la complexité et la volatilité du marché américain.

Le troisième trimestre atteste d'une reprise essentielle au groupe dans le soin et de solides performances pour la marque de niche Le Labo et Tom Ford, dans le parfum. Une nette inflexion par rapport au troisième trimestre de l'exercice précédent. Sur cette période, les ventes avaient plongé de 8 % et les marges étaient fortement dégradées. ■

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

Les Echos SUR RADIO CLASSIQUE

## en marge

**Les barbares de New York sont à la porte du PSG**

**L**e géant du private equity KKR renforce sa présence dans le sport en général et dans le club de foot le plus titré de France : le PSG. Cette société d'investissement à la fois puissante et mythique, dont les fondateurs Henry Kravis et George Roberts furent surnommés « les barbares » dans le célèbre livre « Barbarians at the Gate » racontant les débuts de l'industrie du private equity, a annoncé un « accord définitif en vue d'acquérir » Arctos Partners pour 1,4 milliard de dollars.

Investisseur au sein de franchises sportives professionnelles, Arctos – qui est aussi leader des solutions de gestion d'actifs pour les sponsors – possède des parts dans de nombreux clubs et structures. Il s'agit de la seule entreprise autorisée à détenir plusieurs équipes dans les cinq ligues majeures américaines (NBA, NFL, MLB, NHL et MLS). En 2023, Arctos avait par acquis 12,5 % du Paris Saint-Germain, valorisant le club à plus de 4 milliards d'euros. Il est également présent au capital du Liverpool FC.

Grâce à l'accès à l'ensemble des activités et produits de gestion d'actifs de KKR, Arctos disposera « de davantage d'opportunités de nouer des partenariats stratégiques avec les équipes et leurs propriétaires », soulignent les deux entreprises. Il ne s'agit pas de la première incursion de KKR dans le sport et le divertissement : le fonds détient déjà des parts dans l'Ultimate Fighting Championship (UFC) (l'organisation américaine de MMA) ou encore dans le géant des paris sportifs FanDuel. — Rachel Cotte

# Milan-Cortina 2026 : l'Italie donne le coup d'envoi à ses Jeux d'hiver

## SPORT

**Bien plus qu'une simple compétition sportive, les Jeux Olympiques et Paralympiques d'hiver de 2026 s'affirment comme un levier stratégique pour la troisième économie de la zone euro.**

Olivier Tosseri avec J. B. et E. Le.  
— Correspondant à Rome

Retour par la case JO. Alors que les souvenirs des Jeux Olympiques d'été de Paris de 2024 sont encore frais, c'est au tour de l'Italie d'accueillir la flamme Olympique, jusqu'au 22 février. Cette fois, pour des Jeux d'hiver de Milan-Cortina. La cérémonie d'ouverture doit se tenir vendredi et promet de faire aussi fort que le défilé sur la Seine de juillet 2024 : elle doit se tenir pour la première fois sur quatre sites, et si Céline Dion avait chanté depuis la Tour Eiffel, on retrouvera cette fois au casting la star américaine Mariah Carey, le ténor italien Andrea Bocelli ou encore le pianiste chinois Lang Lang. Les premières épreuves débutent toutefois jeudi, avec du hockey, du snowboard et l'incontournable curling.

Côté budget, la facture annoncée est de 5,2 milliards d'euros, mais cela ne comprend pas le coût de la sécurisation de l'événement, assumée par le gouvernement italien, ou encore les constructions par des promoteurs privés du Village olympique de Milan et de l'Arena Santa Giulia où auront lieu les tournois de hockey sur glace, respectivement pour 140 millions d'euros (avec un surcoût de 40 millions d'euros) et 250 millions d'euros (contre 180 millions d'euros initialement annoncés).

Une certitude, la facture sera beaucoup moins salée que celle des JO 2014 de Sotchi, les plus chers de l'histoire, estimée à 28,9 milliards de dollars par une étude publiée en 2024 par l'université d'Oxford, ou même celle des JO 2022 de Pékin (8,7 milliards de dollars). Le montant, en tout cas, n'est pas très éloigné des retombées économiques espérées pour le pays : l'événement pourrait générer un total de 5,3 milliards d'euros de retombées économiques, selon une étude de Banca Ifis. Les régions impliquées pourraient bénéficier de 1,2 milliard d'euros de recettes touristiques supplémentaires dans les douze à dix-huit mois suivant les Jeux. Grande spécificité, en privilégiant des installations sportives existantes, les organisateurs ont

« L'estimation des flux touristiques pour février-mars 2026 prévoit 3 millions de nuitées supplémentaires générées par les visiteurs des épreuves olympiques. »

ATTILIO FONTANA  
Gouverneur de la région Lombardie

choisi sept sites « éclatés ». Ils sont répartis sur plus de 22.000 km<sup>2</sup>, ce qui en fait « les Jeux les plus diffus de l'histoire ». Un modèle que les Alpes françaises en 2030 - en pleine crise de gouvernance - souhaitent reprendre à leur compte. Milan, qui accueillera les sports de glace en salle, et Cortina d'Ampezzo, avec le ski alpin féminin, le curling, le bobsleigh, la luge et le skeleton, constituent les deux principaux sites de compétition.

Mais le rendez-vous de Milan-Cortina constitue aussi une formidable vitrine pour « l'entreprise Italie ». Le monde industriel s'est mobilisé de manière inédite pour faire de ces Jeux une vitrine du made in Italy, mêlant tradition artisanale, luxe et technologie. Du grana padano au prosecco en passant par l'entreprise de cosmétique Kiko Milano, le groupe automobile Stellantis ou encore Technogym, équipementier historique des JO, de nombreux fleurons de l'économie transalpine se sont engagés comme partenaires.

## « Montrer la beauté de nos territoires »

Le succès des Jeux repose sur une synergie étroite entre les acteurs publics et privés. Le comité d'organisation (Fondazione Milano-Cortina 2026) a réussi à fédérer un tissu industriel dense composé de plus d'une cinquantaine de partenaires nationaux. L'objectif financier est ambitieux : récolter environ 575 millions d'euros uniquement auprès de ces sponsors nationaux. Ce pari est en passe d'être gagné, avec déjà près de 550 millions d'euros sécurisés.

« Ces Jeux sont une occasion de montrer les beautés de nos territoires, rappelle Attilio Fontana le gouverneur de la région Lombardie. L'estimation des flux touristiques

pour février-mars 2026 prévoit 3 millions de nuitées supplémentaires générées par les visiteurs des épreuves olympiques. Cela représente une hausse de 50 % par rapport aux quelque 6 millions de nuitées enregistrées dans toute la région [sur cette même période] en 2024 et 2025, avec une part d'étrangers qui passera d'une moyenne de 60 % à environ 75 %. » De quoi, espère-t-il, donner une visibilité unique au made in Italy de la Lombardie.

## Réaffirmer la supériorité du style italien

L'organisation des Jeux s'appuie sur de grands groupes issus des secteurs de l'énergie, des infrastructures et des services (Enel, Eni, Poste Italiane, Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane, TIM). Au-delà du soutien financier, ces entreprises apportent une expertise opérationnelle pour la logistique, la sécurité et la connectivité des sites.

L'économie italienne vise deux objectifs majeurs pour ces JO : capter la manne touristique et booster les exportations. Les prévisions sont significatives : 1,1 milliard d'euros de retombées directes (hôtellerie, commerce, transports) pendant la quinzaine olympique et 1,2 milliard d'euros de revenus supplémentaires projetés dans les 18 mois suivants, portés par le rayonnement acquis par la région alpine pendant l'événement.

Milan étant l'une des capitales mondiales de la mode, les grandes maisons utilisent les JO pour réaffirmer la supériorité du style italien. Armani (EA7) demeure le fidèle partenaire de la délégation italienne. La marque ne se contente pas d'habiller les athlètes ; elle lance des collections capsules « Milano-Cortina 2026 » pour transformer chaque supporter en ambassadeur de la mode nationale. La célèbre

chaîne de grands magasins de luxe Rinascente a signé un partenariat pour devenir une « vitrine physique » des Jeux. Ses boutiques de Milan ont été érigées en hubs culturels mêlant art, design italien et produits officiels pour attirer les clients internationaux.

Pour assurer la logistique sur les différents sites (Milan, Cortina d'Ampezzo, mais aussi la Valteline et les Dolomites), Stellantis fournit environ 3.000 véhicules issus de ses marques italiennes Fiat, Alfa Romeo, Lancia et Maserati. Stellantis a enfin profité de l'événement pour commercialiser des séries spéciales « Milano-Cortina 2026 ». Environ 120 salariés du groupe ont été sélectionnés pour porter la flamme olympique qui a fait escale dans quatre usines italiennes du groupe.

## La mode et le luxe en fer de lance

Les grands groupes ne sont pas les seuls bénéficiaires des JO d'hiver. Le tissu économique italien, composé à 95 % de PME-PMI, bénéficie du programme Impact 2026. Doté de 5 millions d'euros, ce dispositif aide les microentreprises locales à accéder aux appels d'offres olympiques, numériser les commerces de montagne pour les paiements internationaux et promouvoir l'artisanat local.

Aujourd'hui, 95 % des PME anticipent un impact positif et 34 % prévoient une hausse de leur chiffre d'affaires. Plus de 400 entreprises se forment déjà aux normes ESG et de durabilité. L'objectif dépasse l'événement : transformer les Jeux en un accélérateur de compétences. En obtenant des certifications environnementales et sociales, les PME italiennes renforcent leur compétitivité sur le marché européen bien au-delà de 2026. ■

## Le coût des dix derniers Jeux Olympiques d'hiver

En milliards de dollars (hors coûts d'investissements indirects pour les infrastructures urbaines et de transport)



\* LES ECHOS / SOURCE : UNIVERSITÉ D'OXFORD - PHOTO : ISTOCK



## TechnoAlpin, l'italien devenu roi de la neige artificielle

Alors que les JO d'hiver de Milan-Cortina s'ouvrent ce vendredi, l'entreprise italienne TechnoAlpin se retrouve au centre de l'événement. Leader mondial de l'enneigement de culture, la société garantit la tenue des compétitions dans un contexte climatique de plus en plus incertain.

Alors que les regards du monde entier se tournent vers les sommets italiens pour les prochains Jeux Olympiques d'hiver, une entreprise a pour rôle de les maintenir enneigés, et donc de garantir la bonne tenue des épreuves : TechnoAlpin, un acteur italien basé à Bolzano dans le Tyrol du Sud, et réputé leader mondial des systèmes d'enneigement.

Dans un paysage alpin confronté à des hivers plus imprévisibles, l'Italie est devenue le pays le plus dépendant des technologies de production de neige. Aujourd'hui, 90 % de ses pistes sont enneigées artificiellement, un chiffre bien supérieur à celui de ses voisins comme l'Autriche (70 %), la Suisse (50 %) ou la France (39 %).

Pour les JO de Milan-Cortina 2026, TechnoAlpin joue ainsi « à domicile ». Ses canons à neige équipent déjà les sites les plus emblématiques, de la piste de descente de Bormio au site de biathlon

d'Anterselva, en passant par les pistes de freestyle de Livigno.

L'enjeu dépasse la simple couverture neigeuse : il s'agit de produire une neige d'une densité et d'une dureté extrêmement précises. Contrairement aux stations de loisirs, les pistes olympiques doivent offrir des conditions de glace et de résistance spécifiques pour assurer à la fois la sécurité des athlètes de haut niveau et l'équité parfaite entre les concurrents.

Présence stratégique en Chine et aux États-Unis

TechnoAlpin connaît bien les lieux où se dérouleront les JO. Il s'était déjà chargé des systèmes de production de neige artificielle pour les Mondiaux de ski à Cortina en 2021. Fondée en 1990 par trois techniciens d'installations de remontées mécaniques du Tyrol du Sud : Georg Eisath, Walter Rieder et Erich Gummerer (actuel propriétaire et PDG), la petite entreprise locale est devenue leader mondial. Ses célèbres canons à neige jaunes sont désormais présents sur tous les grands événements mondiaux, des JO d'hiver de Pékin (2022) aux Mondiaux de ski en France (2023) et en Autriche (2025).

Cette omniprésence sur le terrain sportif se traduit par une forte croissance financière. Le chiffre d'affaires de l'entreprise est passé de 132 millions d'euros en 2022 à plus de 222 millions d'euros

en 2024. Tournée vers l'international, la société réalise aujourd'hui entre 75 % et 80 % de son activité à l'export.

Elle compte désormais plus de 700 employés dont 300 travaillent dans ses 17 filiales réparties dans 14 pays. Si son marché principal demeure le territoire alpin, TechnoAlpin a renforcé de manière significative sa présence dans des pays extra-européens stratégiques comme la Chine et les États-

Unis. Elle détient aujourd'hui 65 % du marché mondial de l'enneigement artificiel.

## Une expertise rodée

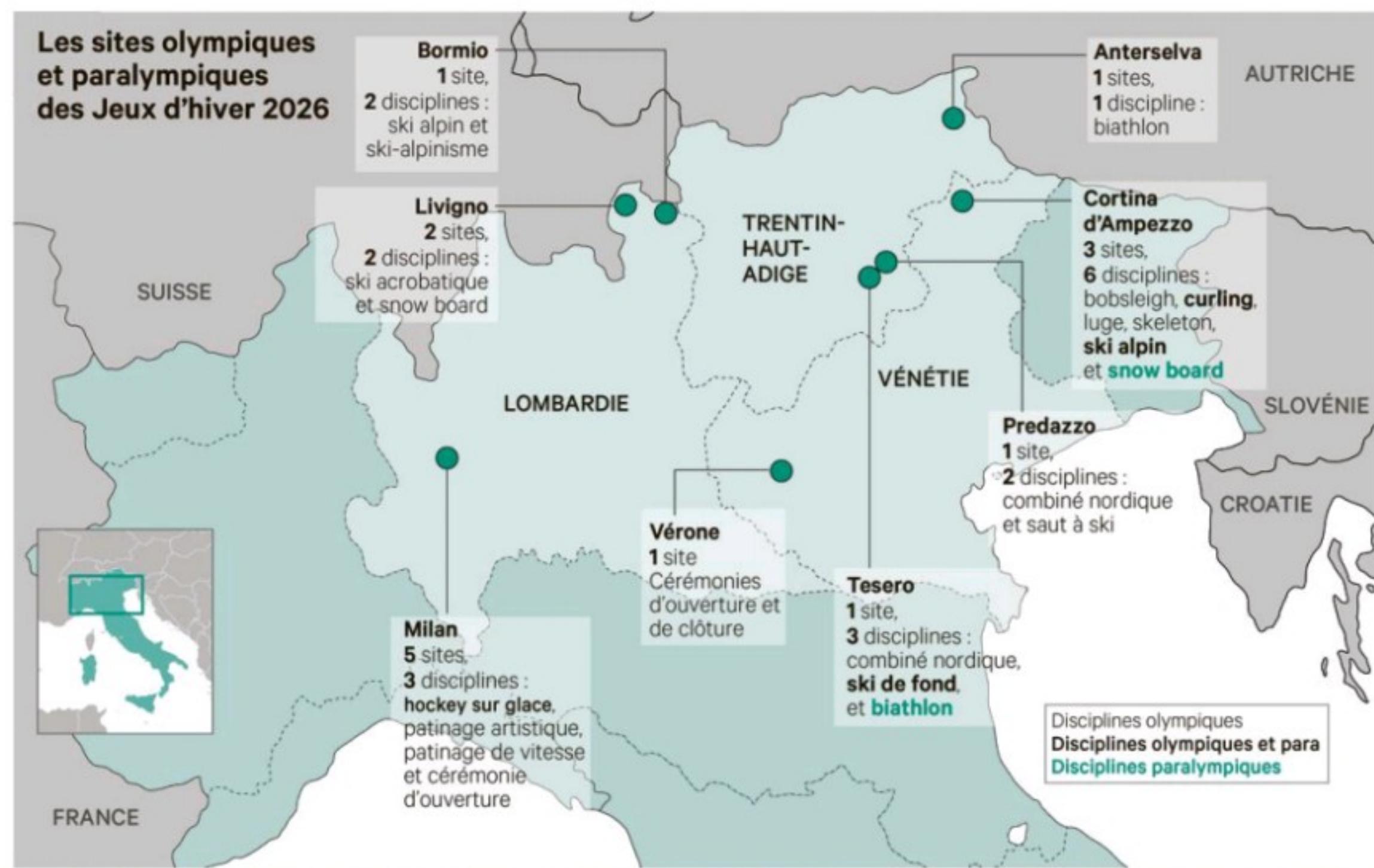
Le changement climatique et l'imprévisibilité de la météo hivernale sont devenus les principaux moteurs de croissance pour le secteur de l'enneigement technique. Pour les stations de ski, la garantie de neige est désormais le deuxième critère de choix des

clients, juste après la taille du domaine skiable. « Pour répondre à ces enjeux, TechnoAlpin mise sur une stratégie axée sur la recherche et développement dans laquelle nous investissons 8 millions d'euros par an », rappelle Wolfgang Psenner, responsable des ventes TechnoAlpin pour l'Italie. Au cours des vingt dernières années, les évolutions technologiques nous ont permis d'augmenter la production de neige de 30 %. »

L'entreprise revendique le dépôt de 115 brevets, dont plus de la moitié (52 %) concernent la durabilité environnementale. Ils ont permis des réductions massives de consommation d'énergie (jusqu'à 70 % sur certains équipements). Déjà présent à Turin en 2006, le groupe a réussi l'exploit à Pékin, en 2022, de fournir, dans un environnement extrêmement aride, 100 % de la neige pour les compétitions », poursuit le responsable, y voyant une vitrine pour la capacité du groupe à relever des défis technologiques.

Pour pallier le raccourcissement des « fenêtres de froid », TechnoAlpin a ainsi développé le logiciel ATASSplus. Ce système centralisé analyse en temps réel les données météorologiques (température, humidité, vent) pour activer les enneigeurs au moment optimal, maximiser le rendement énergétique et assurer une planification rigoureuse malgré les aléas climatiques. — O.T.





L'Autrichien Wolfgang Kindl participe à la séance d'entraînement de luge simple masculine au Cortina Sliding Centre pendant les Jeux olympiques d'hiver Milano Cortina 2026 à Cortina d'Ampezzo, le 5 février 2026. Photo Fabrice Coffrini/AFP

## Les marques françaises jouent gros

**Les marques françaises espèrent bénéficier du coup de projecteur des JO de Milan-Cortina.** C'est notamment le cas du Coq Sportif, fournisseur officiel des athlètes français, en quête d'un nouveau souffle. Mais les règles strictes de sponsoring olympique imposent une vigilance accrue.

Rachel Cotte

Les athlètes ne sont pas les seuls à espérer briller lors des Jeux Olympiques (JO) de Milan-Cortina. Alors que 1,5 million de personnes sont attendues pour l'événement, par ailleurs retransmis dans le monde entier, il s'agit pour les équipementiers sportifs d'une occasion majeure d'accroître leur visibilité.

Parmi eux, le Coq Sportif espère tirer profit de son statut de fournisseur officiel de la délégation française pour prendre un nouvel élan. Après un redressement judiciaire, l'équipementier a été repris à l'été 2025 par un consortium d'investisseurs. « Le coup de projecteur de ces Jeux s'inscrit dans notre perspective de développement à l'international : ils seront très regardés, et notamment aux Etats-Unis, qui sont une zone où l'on souhaite développer notre distribution physique », souligne Alexandre Fauvet, qui a pris la direction générale de la

marque en juillet. Si le montant du partenariat n'a pas été communiqué, ce type de contrat se chiffre en général en dizaines de millions d'euros. En contrepartie, la marque habille les athlètes et peut commercialiser une collection dédiée auprès du grand public.

### Développement international

« C'est une stratégie de relance et d'investissement. Mais il n'y a pas de retour sur investissement direct dans ce type de partenariat : on ne vend jamais assez pour récupérer la mise en termes de marge, car on est sur du sport qu'on regarde, plus qu'on ne le pratique. En revanche, la visibilité peut pousser des consommateurs à acheter d'autres produits de la marque », explique Vincent Chaudel, fondateur de l'Observatoire du Sport Business.

Fournisseur des Jeux de Paris 2024, le Coq Sportif espérait déjà capitaliser sur l'événement, mais celui-ci est au contraire venu aggraver des difficultés structurelles. « L'erreur est d'avoir voulu faire du made in France sans se positionner clairement sur le haut de gamme, ce qui ne leur a pas permis de dégager suffisamment de marge », analyse Vincent Chaudel.

Mais pour Alexandre Fauvet, « l'échec était essentiellement lié à une question de temps ». « Sur la partie produit, la livraison a eu lieu en catastrophe, et sur la partie busi-

ness rien n'était prêt, on n'avait pas mis en place d'accord commerciaux avec des partenaires, en particulier à l'international. »

La marque n'est pas la seule à compter sur les Jeux pour doper sa visibilité. Chargé notamment d'habiller bénévoles et porteurs de la flamme olympique, Salomon, propriété du groupe chinois Anta, a décroché le statut de partenaire premium des Jeux. Quelque

400.000 pièces de la marque vont équiper plus de 25.000 personnes.

### Strictes consignes de communication

Sans avoir de licence officielle avec les instances, certains peuvent aussi signer un contrat personnel avec un ou plusieurs sportifs. Le fournisseur de matériel de sports d'hiver Rossignol (propriété du groupe suédois Altor Equity Par-

tner), partenaire de plusieurs athlètes, note en général un vrai « effet JO », qui se traduit notamment par une forte hausse de trafic sur le site Internet. « Nous sommes très présents sur les disciplines alpines, comme le biathlon, le ski cross », énumère Gabriel Authier, directeur marketing de la marque.

Ces différents acteurs doivent néanmoins naviguer avec prudence : les très strictes consignes

ouvrent en cette fin de semaine en Italie sont le parfait symbole de ce paradoxe qui veut que les succès d'audience ne se traduisent pas en succès économique. Avant même la première médaille, il est en effet acquis que ces Jeux, comme tous les autres avant eux, vont déjà commencer par coûter avant de soudre... ne jamais rien rapporter.

Accueillir des Jeux représente en effet pour les collectivités un coût colossal et les recettes ne couvrent jamais les dépenses. Les JO de Paris 2024 qui ont coûté plus de 6 milliards ou de Milan-Cortina 2026 (plus de 5 milliards) auront peut-être sur la durée un impact bénéfique sur l'image de la capitale ou des stations de ski des Alpes et contribueront à attirer des touristes.

### Accueillir des Jeux représente pour les collectivités un coût colossal.

Mais le retour sur investissement sera plus que faible. Et les recettes de billetterie, de partenariat marketing, de droits télé ou les contributions du comité international olympique ne couvrent jamais la totalité des frais. Au fil du temps, ces événements sont devenus des opérations de « nation branding ». Pour Pékin lors des JO en 2008 ou le Qatar lors de la Coupe du monde 2022, l'organisation d'un événement majeur a pu contribuer à changer l'image d'un pays sur la scène mondiale. Mais l'on peut se demander si les grands pays qui n'ont plus rien à prouver ont encore intérêt à miser sur de tels rendez-vous ? Réutiliser des infrastructures existantes permet de limiter l'addition, mais à la fin il y a quand même toujours un contribuable qui paye. ■



« Le coup de projecteur de ces Jeux s'inscrit dans notre perspective de développement à l'international », directeur général du Coq Sportif. Photo Joel Saget/AFP

## Coûteuses médailles

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



Le sport était un loisir. C'est devenu une industrie. Mais une industrie qui ne fonctionne pas avec les mêmes règles économiques que les autres. Dans l'agroalimentaire, le textile, le cinéma, la banque, l'automobile, l'électronique ou la pharmacie, tous les acteurs de l'écosystème ne gagnent pas forcément la même chose. Il existe même des tensions souvent vives entre les différents maillons de la chaîne pour le partage de la valeur. Mais aucune des parties n'est censée y laisser sa chemise. Dans le sport, que ce soit sur le terrain de la compétition comme sur celui de l'économie, il y a une fracture très claire entre les gagnants et les perdants. Dans le football, les milliards investis contribuent à faire flamber les salaires des meilleurs joueurs et de leurs agents. Les clubs, eux, sont presque tous des machines à perdre de l'argent et leurs actionnaires ne peuvent espérer rentrer en partie dans leurs frais qu'à l'occasion d'une revente de leur équipe ou de leurs meilleurs joueurs. Les diffuseurs qui versent des centaines de millions pour récupérer des droits enrichissent eux l'UEFA ou la Fifa, mais ont le plus souvent du mal à rentabiliser leurs investissements. Même pour le plus populaire des sports, le bilan économique est très mitigé, et à part les sports individuels comme le tennis, le golf ou la boxe qui permettent aux champions et aux grands tournois de tirer leur épingle du jeu, le sport business est rarement un bon business. Les Jeux Olympiques d'hiver qui

de communication pour ces JO d'hiver sont détaillées dans un document de plusieurs dizaines de pages, et chacun doit composer avec les règles qui régissent son niveau de partenariat. Les instances olympiques scrutent de très près les références aux Jeux pour s'assurer qu'aucune entreprise ne surface sur leur image sans avoir signé les contrats de sponsoring adéquats.

### Cadre strict

Sous le coup d'une enquête du gendarme italien de la concurrence, la marque italienne Harmoni & Blaine risque jusqu'à 10 millions d'euros d'amende pour avoir fait apparaître le logo des JO et utilisé les mots-clés #MilanoCortina dans des publications sur ses réseaux sociaux, dans le cadre d'une campagne pour une ligne de vêtements consacrée à la station de ski de Cortina.

« C'est très encadré : de notre côté, puisque nous sommes partenaires de l'équipe de France olympique, nous ne pouvons par exemple communiquer que dans un périmètre français », souligne Alexandre Fauvet. « On doit respecter beaucoup de choses comme les tailles de marquages, les emplacements sur les équipements, précise Gabriel Authier. Mais nos produits sont très visibles quand même : lorsqu'un sportif que l'équipe remporte une victoire, et brandit ses skis devant les caméras, c'est un gros coup de projecteur. » ■

# La France ferme des usines mais investit massivement dans l'IA

## ÉTUDE

Pas moins de 125 milliards d'euros d'investissements ont été annoncés en 2025 dans l'Hexagone, soit deux fois plus que l'année précédente, selon l'étude annuelle de Trendeo.

Mais le pays a fermé plus d'usines qu'il n'en a ouvertes.

**Guillaume Guichard**

Le chiffre claque. En 2025, les investissements annoncés en France ont doublé par rapport aux années précédentes, atteignant 125 milliards d'euros, selon le décompte annuel de Trendeo. Un niveau record, qui tranche avec le pas de séateur pris par l'économie française. Mais « ce chiffre est trompeur », prévoit d'emblée le cabinet, qui recense en temps réel toutes les annonces d'investissement et de créations d'emplois dans l'Hexagone auprès de 4.000 sources.

Un secteur très spécifique a compté pour la moitié de l'enveloppe l'an dernier : les data centers. A eux seuls, ils représentent 67 milliards d'euros d'argent frais promis pour ces prochaines années sur le territoire. C'est autant que les niveaux d'investissement tous secteurs confondus enregistrés en 2024. Autrement dit : sans les centres de données, les montants alloués aux projets sur le sol français se sont situés aux alentours de 60 milliards d'euros, un niveau stable.

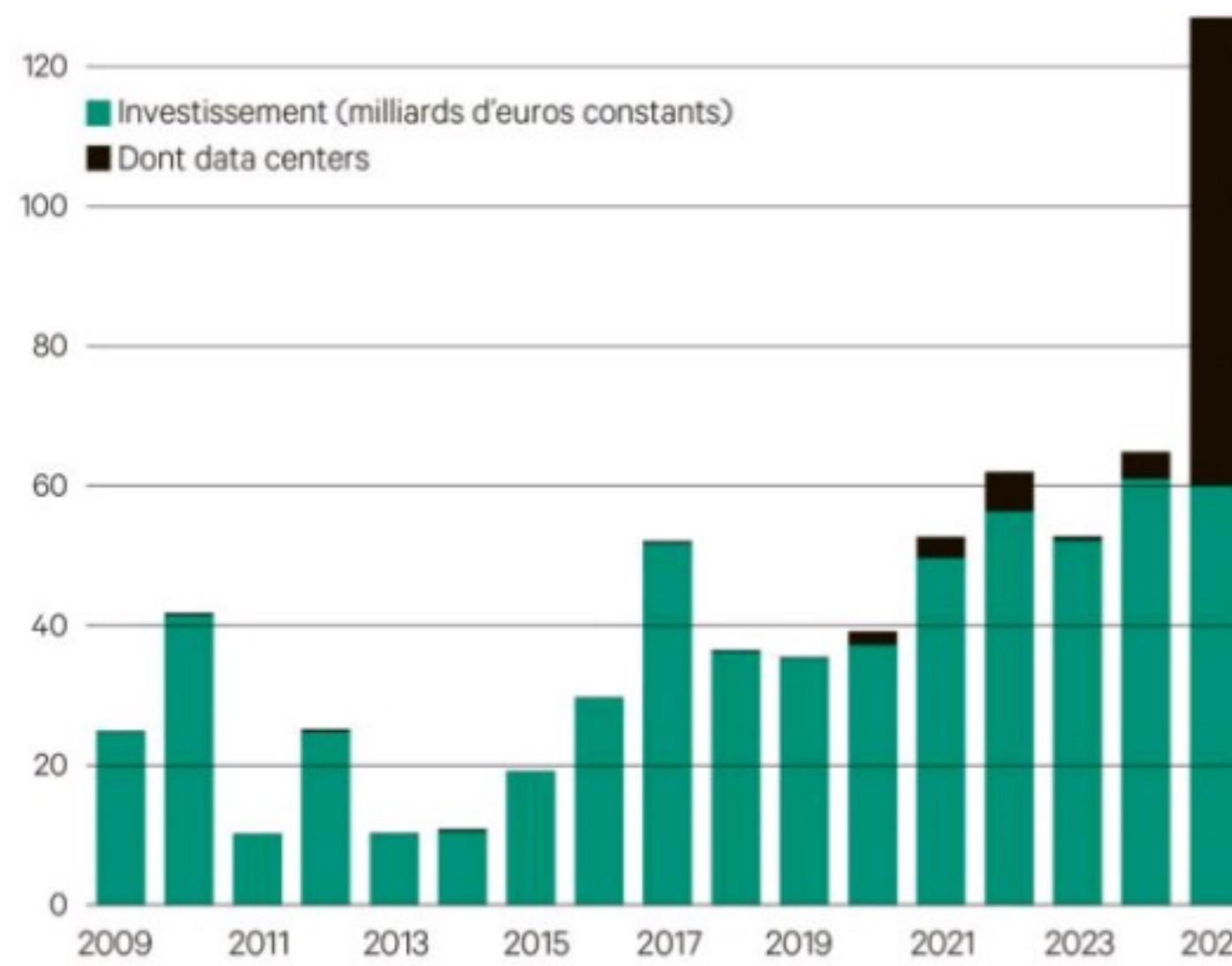
### Une année paradoxale

Ce chiffre cache des mutations profondes. Le nombre d'annonces est sous sa moyenne annuelle de ces dernières années, avec 3.200 projets recensés. « C'est le paradoxe de 2025 : une économie qui tourne en dessous de son rythme habituel en nombre de projets, mais qui affiche des montants sans précédent, tirés par une poignée de grands projets très capitalistiques », relève l'étude.

Les services et l'énergie sont au-

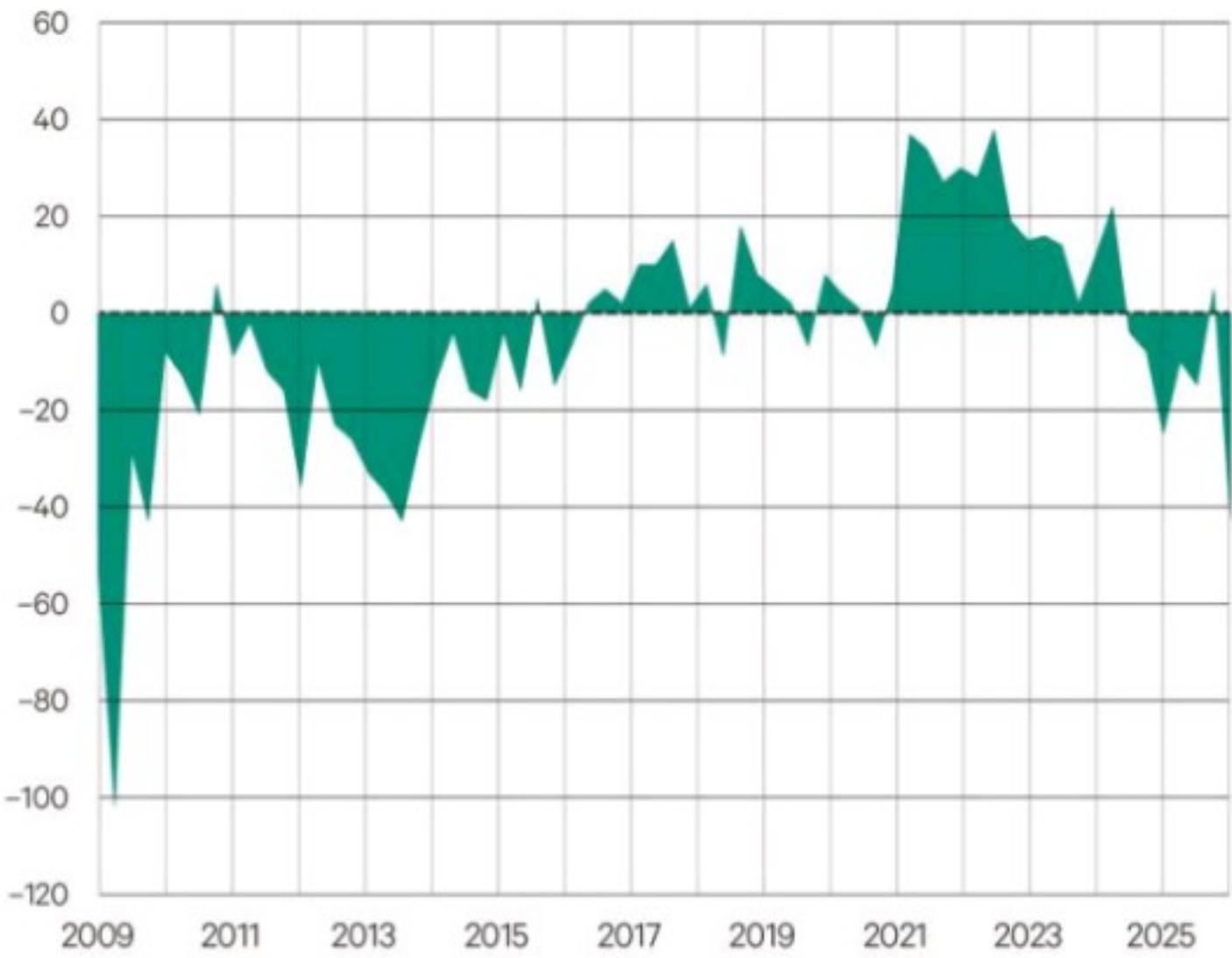
### L'envolée des investissements est tirée par les datacenters

Montants investis, par an et en euros



### La France a fermé plus d'usines qu'elle n'en a ouvert

Solde des ouvertures et fermetures de sites



\* LES ECHOS / SOURCE : TRENDEO

dessus de leur niveau de 2023, de même que l'industrie... Cette dernière décrochant cependant de façon inquiétante par rapport à 2024 (-35 %). Et pour cause, le pays a fermé l'an dernier plus d'usines qu'il n'en a ouvertes. Le solde net s'est établi à -63 sites, un niveau inédit depuis 2013. Le cabinet a notamment observé depuis 2022 un décrochage des ouvertures de sites de production de la part des PME. Cette dégradation industrielle a également été perçue début 2025 par le baromètre de la Direction générale des entreprises.

Seules deux régions ont bénéficié de davantage d'annonces d'ouvertures que de fermetures d'usines : l'Occitanie et Paca. Ce n'est pas une surprise pour la première, qui continue de s'envoler grâce au spatial et à l'aéronautique. La seconde profite de la reconversion en cours de Fos-sur-Mer, grâce au lancement l'an dernier de l'éolien flottant avec BW Ideol.

Malgré les milliards d'euros promis, les créations d'emplois, telles

que décomptées par Trendeo, ne se sont pas envolées. Certes, les créations nettes d'emplois annoncées ont rebondi à +51.000 (après un solde neutre en 2024). Mais elles restent bien loin des niveaux de 2022 et 2023, années pourtant plus faibles en investissements (hors data centers).

### L'industrie verte ralentit

La densité des investissements en termes d'emploi surprend, même en sortant du calcul les centres de données. Durant la dernière décennie, il fallait entre 100.000 et 200.000 euros d'investissement pour créer un emploi. Ce chiffre a bondi. Il fallait l'an dernier 600.000 euros d'immobilisation de capital pour le même résultat (et ceci, donc, sans compter les centres de données, peu créateurs d'emplois). L'énergie est de plus en plus capitaliste, de même que la R&D. « Il y a un mouvement de fond », insiste le fondateur de Trendeo, David Cousquer.

« Il y a beaucoup d'investissements

en décarbonation et dans la production d'énergie verte qui ajoutent du capital sans générer de production et d'emplois supplémentaires », observe aussi David Cousquer. Il en va ainsi du remplacement de fours à gaz par des fours électriques. L'industrie verte n'en reste pas moins un des moteurs de la réindustrialisation. Ce qui a été bien compris par les pouvoirs publics, qui ont voulu l'accompagner avec la mise en œuvre, en 2024, du crédit d'impôt industrie verte.

Cela n'a cependant pas empêché la dynamique de ralentir. Dans ces filières du développement durable, les créations nettes d'emplois se sont retrouvées divisées par plus de deux en 2025 (+6.000) par rapport à 2024 (+13.000), alors que l'investissement reste stable (24 milliards d'euros de projets recensés). Traditionnellement gros pourvoyeur d'emploi, le secteur a souffert de la fermeture de Photowatt à Bourgoin-Jallieu et des faillites de quelques installateurs, détruisant au total des emplois sur l'année. ■

## Swiss Krono renonce à son usine à 400 millions d'euros en France

Ce fabricant suisse de panneaux de bois prévoyait d'investir dans le Lot-et-Garonne. Mais les conditions de l'investissement ne sont plus remplies aux yeux de la direction.

**Christine Berkovicius**  
— Correspondante à Orléans

L'affaire reflète la fragilité du tissu industriel français. Depuis 2022, le groupe Swiss Krono, l'un des principaux fabricants mondiaux de matériaux dérivés du bois, basé à Lucerne, en Suisse, travaillait sur l'ouverture dans le Lot-et-Garonne, à Fargues-sur-Ouras, d'une nouvelle usine d'OSB. Ces panneaux sont utilisés notamment pour les murs à ossature bois ou les dalles de plancher.

Le groupe, qui compte douze sites dans le monde, avait prévu près de 400 millions d'euros d'investissement pour construire cette nouvelle usine qui devait être sa deuxième unité industrielle en France, après celle qu'il avait implantée à Sully-sur-Loire (Loiret) à la fin des années 1980.

Le projet ne verra finalement jamais le jour. Swiss Krono y a renoncé définitivement, sur fond de retourment du marché de la construction et de problèmes sur son site de Sully-sur-Loire, pourtant le seul à produire de l'OSB en France. Un projet pourtant bien avancé : la demande de permis de construire était déjà en cours d'instruction et les dossiers pour les autorisations environnementales avaient été déposés.

### Double incendie

Ce renoncement s'explique d'abord par la dégradation du secteur du bâtiment depuis plus de deux ans. « Nous avions ciblé des besoins dans le développement de la construction bois, en lien avec la réglementation environnementale RE2020 », précise Vincent Adam, l'ancien président de la filiale française (il vient de quitter ses fonctions), Swiss Krono SAS

(200 millions d'euros de chiffre d'affaires et 350 salariés), qui réalise 80 à 90 % de ses ventes dans l'Hexagone et le reste dans le Benelux et la péninsule ibérique.

Dans le même temps, l'usine de Sully-sur-Loire a été victime coup sur coup de deux incendies graves. Un premier sinistre survenu fin 2024 a contraint le site à fonctionner plusieurs mois au ralenti. Un second, en septembre dernier, a entraîné l'arrêt complet de la production d'OSB pour permettre les expertises et la remise en état des installations. Ces incendies ont touché deux sécheurs flamboyant neufs inaugurés quelques mois plus tôt, à l'automne 2024, dans le cadre d'un vaste programme de décarbonation du site qui avait mobilisé plus de 120 millions d'euros d'investissement.

« Cette décision d'abandonner le projet ne nous satisfait pas mais notre priorité est de rétablir le site de Sully-sur-Loire à 100 % », poursuit Vincent Adam.

L'entreprise espère voir le bout du tunnel. Elle commence à réembaucher les intérimaires dont elle s'était séparée après les incendies et compte relancer la production à partir de mars, en vue d'un retour à la normale en avril. En attendant, Swiss Krono a continué à produire sur place des panneaux mélaminés destinés à l'agencement, et a pu livrer en partie ses clients en OSB grâce aux autres usines du groupe en Europe, en Allemagne, en Hongrie et en Pologne. ■

**« Cette décision d'abandonner le projet ne nous satisfait pas mais notre priorité est de rétablir le site de Sully-sur-Loire à 100 %. »**

**VINCENT ADAM**  
Ancien président de la filiale française de Swiss Krono

## Les mégaprojets de data centers représentent à eux seuls 67 milliards d'euros

**Portés par quelques mégaprojets, les centres de données ont représenté plus de la moitié des 125 milliards d'euros d'investissements industriels annoncés en 2025. Un chiffre record, dont les retombées économiques sont encore incertaines pour l'économie française.**

**Mehdi Laghrari**

Sommes-nous à l'aube d'une « data center mania » ? Près d'un an après le sommet de l'IA à Paris, où Emmanuel Macron s'était lui-même fait le chantre de ce secteur d'activité, les projets vont bon train dans l'Hexagone. Selon les chiffres de Trendeo, les data centers représentent à eux seuls environ 67 milliards d'euros, sur les 125 milliards d'investissements annoncés en 2025, tous secteurs confondus.

Alors que le montant des investissements industriels se stabilise autour de 60 milliards d'euros d'une année sur l'autre, la montée en puissance des centres de données rebat

les cartes. « Jusqu'en 2023, les data centers étaient marginaux dans le total. En 2024, ils commencent à peser, et en 2025, ils déforment complètement la lecture », affirment les auteurs de l'étude. Pour preuve : l'hébergement des serveurs, dernière catégorie en nombre de projets, écrase tous les autres secteurs en capitaux.

### « Plug, baby, plug »

Une conséquence directe des annonces réalisées lors du dernier sommet Choose France. Les Emirats et la France y avaient annoncé leur projet de data center IA qui sera doté d'une puissance de 1 GW, pour un montant compris entre 30 et 50 milliards d'euros. Brookfield avait prévu, de son côté, de miser 20 milliards d'euros d'ici à 2030, dont 15 milliards pour ses centres de données gérés par sa filiale Data4. En parallèle, Fluidstack a, pour sa part, dégagé 10 milliards d'euros pour faire émerger un supercalculateur IA d'une puissance de 1 GW.

« Compte tenu du fait que c'est une poignée d'investissements de taille conséquente, on peut estimer qu'un

certain nombre d'eux ne seront pas menés à bout, tempère David Cousquer, créateur et gérant de Trendeo. Mais étant donné le besoin en puissance de calcul induit par l'IA, le risque d'annulations de projets est pour le moment minime. » La France a d'ailleurs plusieurs atouts pour se positionner dans cette nouvelle cartographie mondiale. « Outre le fait d'être le point d'arrivée de beaucoup de câbles sous-marins, notamment à Marseille, l'Hexagone se distingue par son coût de l'énergie plus abordable que dans d'autres géographies, ainsi que des contrats d'approvisionnements avec des prix stables et prévisibles », explique David Cousquer.

Emmanuel Macron ne s'y était pas trompé en lançant son slogan « Plug, baby, plug » en marge du dernier sommet de l'IA, à destination des futurs porteurs de projets de centres de données.

Mais les retombées économiques de ces initiatives pharaoniques restent encore incertaines. Malgré les capitaux en jeu, l'hébergement de serveurs reste marginal en termes d'emploi. Les 67 milliards d'euros d'investissements engagés ne généreront environ que 2.800 emplois, soit un montant de 23 millions d'euros par emploi, là où hors data centers, ce ratio tourne autour de 600.000 euros par emploi entre 2022 et 2025.

« Il y aura forcément des créations d'emplois indirectes, notamment dans la construction ou chez les fabricants de produits électroniques et de cartes informatiques, même si celles-ci ne seront pas forcément chez les sous-traitants français », reconnaît David Cousquer. De quoi redonner du grain à moudre aux voix critiques des centres de données, qui considèrent le secteur très énergivore et peu à même d'engager la « remontada industrielle » française.

Qu'à cela ne tienne, les parties prenantes ne veulent pas rater le coche de cette nouvelle frontière économique. « C'égrené d'investissement se fait toujours par vague, comme ce fut le cas pour les voitures électriques ou les projets d'usines de batteries, stipule David Cousquer. C'est donc extrêmement positif que la France bénéficie de la première vague de mégaprojets, qui vont finir par diminuer en termes de volumes investis. » ■

# Le marché des pompes à chaleur frappé par l'instabilité politique

## ÉNERGIE

L'interruption du guichet MaPrimeRénov' et les changements constants liés à la définition des CEE ont de nouveau perturbé le marché français en 2025.

Hortense Goulard

La filière des pompes à chaleur subit de plein fouet l'instabilité gouvernementale. L'année dernière, un peu plus de 179.000 pompes à chaleur dites « air-eau », qui permettent de chauffer un logement ou une collectivité, ont été vendues en France. Un chiffre en recul de 1,8 % sur un an. Mais surtout en chute libre par rapport à l'année 2022, où plus de 350.000 pompes à chaleur avaient été vendues dans l'Hexagone.

Ce net recul est surtout lié à l'instabilité des aides gouvernementales. L'année 2025 en est l'illustration parfaite. En début d'année, l'absence de budget signifie qu'il était impossible de déposer une demande d'aide dans le cadre du dispositif MaPrimeRénov'. Cette aide a ensuite été relancée en mars. Avant d'être suspendue en juin (en tout cas pour les rénovations d'ampleur), l'Anah, qui traite les dossiers, étant débordée par la demande. Puis de reprendre fin septembre... En janvier 2026, l'absence de budget a de nouveau tout stoppé.

Du côté des CEE (certificats d'économies d'énergie), l'autre levier du gouvernement pour inciter les ménages à investir dans des pompes à chaleur, la filière constate la même instabilité des règles. L'extrême complexité des fiches qui définissent quels actes sont éligibles et les changements constants minent la confiance des consommateurs. Difficile de se projeter sereinement dans une rénovation d'ampleur de son logement sans savoir quel sera le niveau exact des aides...

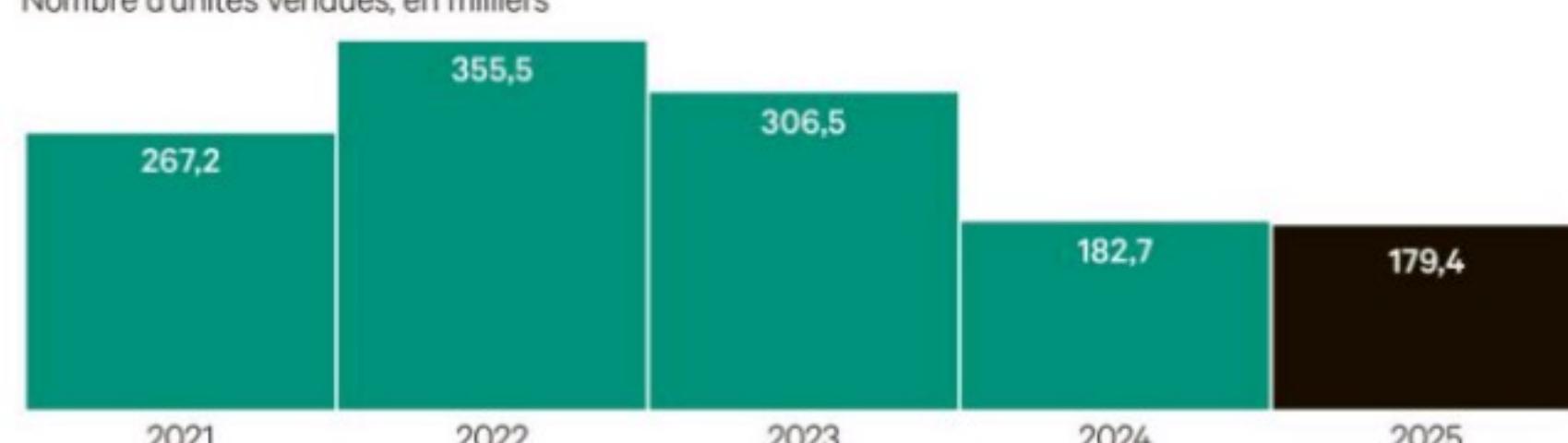
### La relance du made in Europe

« Il y a eu un arrêté le 6 septembre qui est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> octobre et qui a boosté les gains associés à ces fiches », raconte Camille Beurdeley, déléguée générale d'Uniclima, l'organisation qui représente les fabricants d'équipements de chauffage, de climatisation et de ventilation. Face à un engouement soutien, le gouvernement ensuite fait demi-tour et resserre les critères d'attribution des aides. « Le 4 novembre, un nouvel arrêté a été mis en consultation et il a été publié le 18 décembre », reprend cette dernière.

La question des aides publiques est d'autant plus décisive que celles-ci peuvent couvrir la majeure

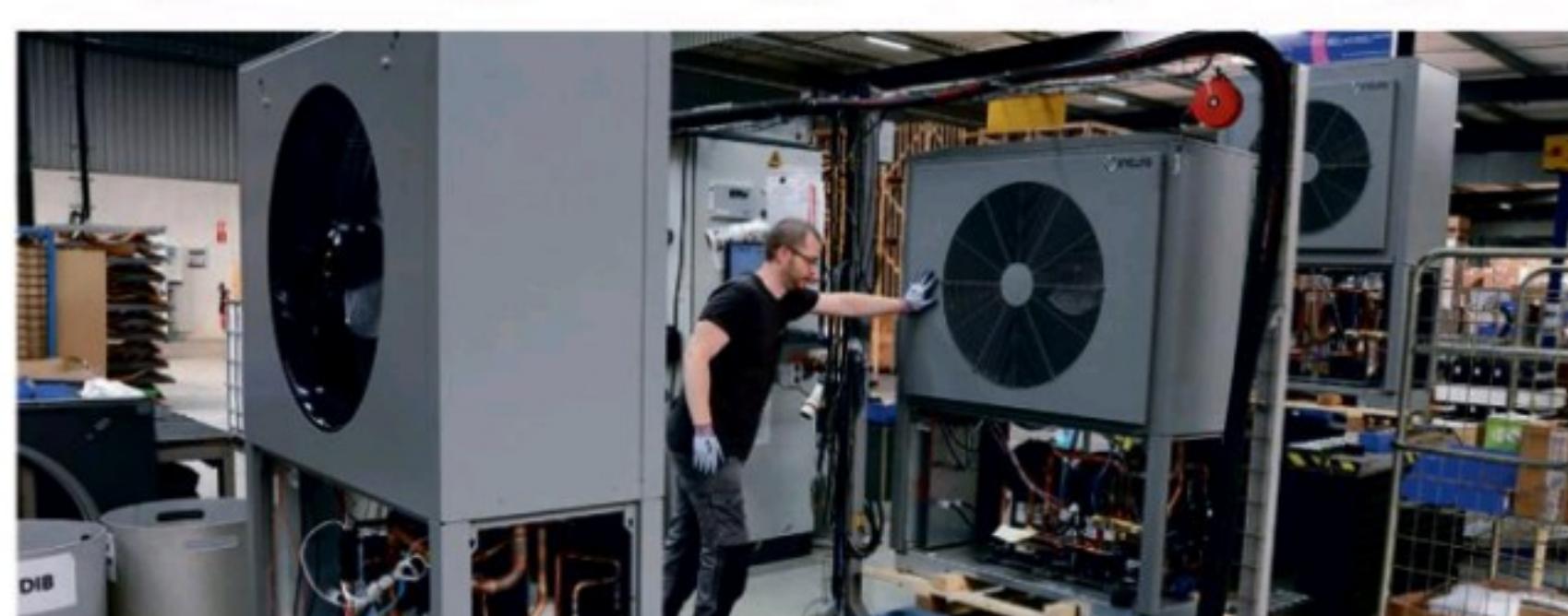
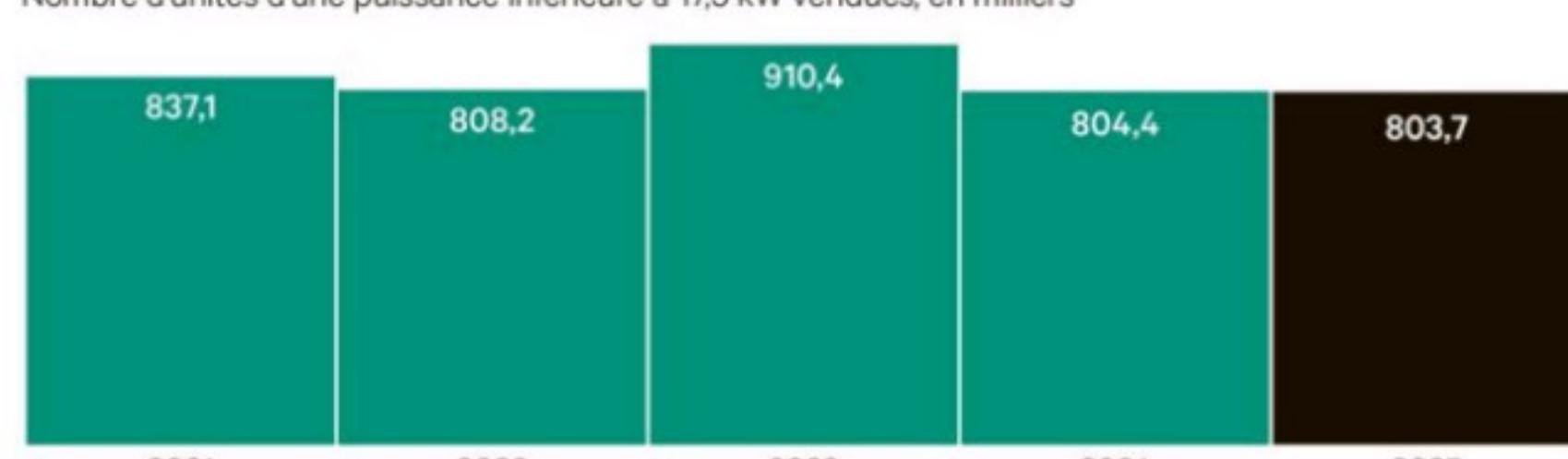
### Les ventes de pompes à chaleur air-eau toujours en berne

Nombre d'unités vendues, en milliers



### Les pompes à chaleur air-air résistent mieux

Nombre d'unités d'une puissance inférieure à 17,5 kW vendues, en milliers



\* LES ECHOS \* / SOURCE : UNICLIMA / PHOTO : AFP

partie du prix d'une pompe à chaleur. Ces installations peuvent en effet coûter entre 12.000 et 15.000 euros, en fonction des modèles, contre 5.000 euros en moyenne pour une chaudière à gaz. Mais en combinant MaPrimeRénov' et les CEE, les ménages peuvent diviser ce prix par trois ou presque.

« Pour les CEE, il y a plus de 700 combinaisons possibles en fonction des différents critères », pointe François Deroche, directeur marketing de Daikin en France. « Mais cela peut aller jusqu'à 4.000 à 5.000 euros de prime CEE, ce qui n'est pas négligeable, surtout si on l'ajoute à MaPrimeRénov'. » Cette dernière peut représenter entre 4.000 et 5.000 euros d'économies également, estime-t-il. De quoi ramener le prix d'une pompe à chaleur au niveau d'une chaudière à gaz.

Les fabricants se réjouissent en revanche des nouvelles règles annoncées fin janvier par le ministre de l'Industrie Sébastien Martin, pour tenter de sauver le made in Europe - et, par la même occasion, la décarbonation du secteur du

bâtiment, responsable d'environ un quart des émissions de gaz à effet de serre. Car, malgré les ambitions affichées il y a trois ans par Emmanuel Macron, de tripler la production de pompes à chaleur en France pour en produire un million par an en 2027, on est encore loin du compte.

**La question des aides publiques est d'autant plus décisive que celles-ci peuvent couvrir la majeure partie du prix d'une pompe à chaleur.**

Les nouvelles mesures visent à réserver les CEE bonifiés aux pompes à chaleur produites au moins partie en Europe, afin de limiter la concurrence des installations venues d'Asie, ainsi qu'à celles respectant certains critères de qualité.

Le 1<sup>er</sup> juillet, le gouvernement publierà la liste des modèles éligi-

bles et cette conditionnalité devrait s'appliquer à partir du 1<sup>er</sup> septembre. L'objectif est de protéger les fabricants français de pompes à chaleur, qui ont beaucoup souffert, ces deux dernières années, du ralentissement de la demande.

La filière se veut modérément optimiste pour l'année 2026. « Les derniers mois de l'année 2025 ont été meilleurs que les premiers », note Camille Beurdeley. « Si l'on parvient à avoir une stabilité réglementaire, nous avons l'espoir que le marché redémarre. » Le plan électrification du gouvernement, qui devrait être publié dans les prochaines semaines, pourrait offrir de nouvelles perspectives de croissance.

Les pompes à chaleur dites « air-air », qui permettent de chauffer mais aussi de climatiser un logement, résistent mieux. L'année dernière, près de 804.000 installations d'une puissance inférieure à 17,5 kilowatts ont été vendues. Un chiffre stable comparé à 2024, mais en léger recul par rapport à 2023, où plus de 910.000 équipements de ce type avaient trouvé preneur. ■

# Maersk supprime 1.000 postes dans un contexte incertain

## TRANSPORT

Le numéro deux mondial du transport maritime se serre à nouveau la ceinture, après une forte réduction de son bénéfice net l'an dernier.

L'annonce révèle l'ampleur du retournement sur le marché du transport maritime. Le géant danois Maersk va supprimer 1.000 emplois, après la publication de résultats annuels 2025 en berne

et des perspectives 2026 incertaines. « Sur quelque 6.000 postes de management, environ 15 % – soit près de 1.000 postes – seront supprimés », a indiqué dans un communiqué l'armateur, qui emploie plus de 100.000 personnes à travers le monde. Maersk souffre de la surcapacité attendue du secteur et des incertitudes persistantes, dans le domaine géopolitique notamment.

« Perturbations géopolitiques » En 2025, les volumes de marchandises transportées par le second armateur mondial ont augmenté de 4,9 %, avec le développement du

commerce dans toutes les régions, sauf vers les Etats-Unis. Mais son bénéfice net a été divisé par plus de deux, à 2,7 milliards de dollars, contre 6,1 milliards en 2024.

C'est le résultat le plus bas du groupe des cinq dernières années. Son chiffre d'affaires a reculé l'an dernier de 2,8 %, à 53,9 milliards de dollars, soit un peu mieux que le consensus des analystes de Factset, qui tablaient sur 53,5 milliards.

Pour le transporteur de Copenhague, ces difficultés s'expliquent par la persistance des « perturbations géopolitiques, notamment des difficultés prolongées en mer Rouge qui ont remodelé les routes du commerce mondial, ainsi

que par une volatilité dans les échanges américains, alimentée par l'évolution des politiques commerciales ».

**Chute du prix du fret pour les tarifs « spot »** Tandis que les importateurs américains ont accumulé des stocks au premier semestre 2025, la suite de l'année a été beaucoup plus incertaine. Plombé surtout par la chute du prix du fret, particulièrement pour les tarifs « spot », le résultat opérationnel (Ebit) s'est établi à 3,5 milliards de dollars, contre 6,5 milliards en 2024.

« A l'aube de 2026, nous sommes confrontés à une nouvelle année de fluctuations du marché », selon le directeur général du groupe Vincent Clerc. Lors de l'année en

# ArcelorMittal envoie un signal positif pour la sidérurgie européenne

## SIDÉRURGIE

Le sidérurgiste a plus que doublé son bénéfice net entre 2024 et 2025.

**Les mesures de Bruxelles devraient permettre à ses sites européens de relever la tête... sans l'empêcher de délocaliser certaines activités.**

Alexandre Rousset

Le réveil européen va-t-il bouleverser la stratégie d'ArcelorMittal ? Le plan acier annoncé par Bruxelles l'an dernier est en tout cas de nature à redéfinir « structurellement les perspectives de l'industrie sidérurgique européenne », selon l'entreprise basée au Luxembourg.

Dans un communiqué publié à l'occasion de ses résultats annuels, le groupe précise en outre que les mesures européennes de protection de l'acier face à la concurrence chinoise devraient redresser la rentabilité de ses sites.

Le sidérurgiste a annoncé, jeudi, un bénéfice net de 3,15 milliards de dollars pour 2025, contre 1,34 milliard en 2024, et un léger recul de ses ventes, à 61,35 milliards de dollars, imputé à la baisse du prix de l'acier.

Son directeur général, Aditya Mittal, dit s'attendre à des effets concrets du plan de la Commission européenne au second semestre 2026 puis en 2027. Il évoque une « année charnière » en 2025, qui a posé les bases d'un « environnement opérationnel plus favorable à l'avenir » pour l'acier, via un « renforcement de la résilience de l'approvisionnement domestique », contraint par des droits de douane en hausse notamment.

### Attentes sur la décarbonation

« Cela a conduit un nombre croissant de pays à prendre enfin des mesures pour répondre aux enjeux de compétitivité de leurs industries manufacturières », notamment en Europe, a souligné le dirigeant, qui a salué le mécanisme d'ajustement carbone aux frontières (MACF) de l'Union européenne, de même que le plan acier présenté par la Commission européenne, pour protéger le secteur de la concurrence chinoise.

Aux yeux du groupe, moins d'importations signifiera une plus grande utilisation des sites industriels existants, les rendra plus rentables et favorisera un meilleur rendement du capital investi sur place.

« Les bénéfices complets des évolutions de l'environnement réglementaire se matérialiseront progressivement », a estimé Aditya Mittal. Le groupe n'indique toutefois pas s'il prévoit de débloquer ses investissements en Europe en matière de décarbonation. Il a notamment gelé son gigantesque projet à Dunkerque.

### Plus de 5.000 emplois menacés

Le groupe dit prévoir au total entre 4,5 et 5 milliards de dollars d'investissements en 2026, soit un peu plus qu'en 2025 (4,3 milliards de dollars, dont 1,1 milliard en « projets stratégiques de croissance ») et 2024 (4,4 milliards de dollars, dont 1,3 milliard en « projets stratégiques »).

L'amélioration des perspectives n'empêche pas les délocalisations de se poursuivre. La direction Europe du groupe a annoncé la semaine dernière envisager une nouvelle phase de départs vers l'Inde de ses fonctions support (informatique, logistique, maintenance...).

Ce sont potentiellement 20 pays européens « et plus de 5.600 salariés, dont 1.650 pour la France », qui vont être concernés, selon le comité d'entreprise européen du groupe.

Son directeur général, Aditya Mittal, dit s'attendre à des effets concrets du plan de la Commission européenne au second semestre 2026 puis en 2027. Il évoque une « année charnière » en 2025, qui a posé les bases d'un « environnement opérationnel plus favorable à l'avenir » pour l'acier, via un « renforcement de la résilience de l'approvisionnement domestique », contraint par des droits de douane en hausse notamment.

En France, l'entreprise a investi 500 millions d'euros pour lancer trois lignes de production d'« aciers électriques » mises en service progressivement ces jours-ci, destinées aux moteurs pour voitures électriques, près de Dunkerque. Une preuve, selon elle, qu'elle ne « se désengage pas de la France ». ■

# 3,15

MILLIARDS DE DOLLARS

Le bénéfice net du groupe ArcelorMittal en 2025, contre 1,34 milliard de dollars en 2024. Ses ventes sont en léger recul à 61,35 milliards de dollars.

cours, l'augmentation des volumes transportés par l'armateur devrait être conforme à la croissance mondiale des volumes de conteneurs, soit entre 2 et 4 %, a estimé Maersk.

Pour 2026, le groupe danois prévoit un Ebit compris entre une perte opérationnelle de 1,5 milliard de dollars et un bénéfice opérationnel d'un milliard de dollars. A moyen terme, Maersk continue d'agrandir sa flotte de porte-conteneurs, mais dans des proportions beaucoup plus mesurées que ses rivaux MSC et CMA CGM. — D.E.

# OPmobility cherche à se renforcer sur le très stratégique marché des phares

## AUTOMOBILE

**L'équipementier français veut mettre la main sur l'activité éclairage de son homologue coréen Hyundai Mobis.**

**Yann Duvert**

L'annonce n'a pas fait grand bruit, mais elle en dit beaucoup sur les ambitions d'OPmobility. Et sur l'importance stratégique d'un segment méconnu dans l'automobile : les phares. Le 27 janvier, c'est par un communiqué succinct que l'ex-Plastic Omnium a fait part de son intention d'acquérir une « participation de contrôle » dans l'activité éclairage de Hyundai Mobis.

L'opération, qui devrait être finalisée dans le courant de l'année, « renforcerait sa solide dynamique commerciale et sa compétitivité dans l'éclairage dans une industrie de la mobilité en pleine transformation », indique-t-il.

Aucun détail financier n'a été dévoilé. Mais selon nos informations, la division éclairage de l'équipementier coréen réalise un chiffre

d'affaires supérieur à un milliard d'euros. Elle permettrait à OPmobility, qui a réalisé un chiffre d'affaires de 11,6 milliards d'euros en 2024, de le gonfler d'environ 10 %.

### L'éclairage, un phare dans le crépuscule du thermique

Au-delà de l'effet de taille, cette opération présente un triple avantage. Elle va d'abord permettre à OPmobility de renforcer substantiellement sa division éclairage, née en 2022 après le double rachat des groupes Osram et Varroc.

Dans une industrie en pleine transformation, celle-ci s'avère éminemment stratégique. D'une part, elle permet de moins dépendre des activités liées aux moteurs thermiques, comme les réservoirs, la spécialité historique du groupe.

D'autre part, les phares prennent une place de plus en plus importante dans la stratégie de différenciation des marques, devenant une partie intégrante de leur « signature ». Enfin, la technicité des produits, en constante évolution, est synonyme de marges élevées.

Pour autant, ce mariage « permettrait seulement de s'approcher de la taille critique dans cette activité,

qui se situe autour de deux milliards d'euros de chiffre d'affaires. Sachant que Valeo ou Hella, filiale de Forvia, sont au-dessus de quatre milliards », tempère un bon connaisseur.

Pour OPmobility, cette nouvelle acquisition va aussi permettre d'élargir sa gamme de produits. Hyundai Mobis est en effet particulièrement performant sur les phares avant, tandis que le groupe français l'est plutôt sur les phares arrière. Il ajoute, par la même occasion, une corde à son arc dans l'optique de vendre des « modules » aux constructeurs, soit des pans entiers du véhicule, particulièrement prisés par Tesla et certaines marques chinoises.

Surtout, OPmobility va élargir son portefeuille de clients en renforçant sa relation avec Hyundai-Kia, troisième constructeur mondial derrière Toyota et Volkswagen. Le coréen figure déjà parmi les clients de l'entreprise tricolore pour ses solutions hydrogène et certains modules. Mais, comme beaucoup de constructeurs asiatiques, il privilégie son fournisseur « maison » – en l'occurrence Hyundai Mobis – pour une grande partie de ses composants. « Savoir servir Hyundai et Kia, c'est un peu comme entrer dans



OPmobility

OPmobility produit notamment des modules pour les constructeurs automobiles.

la cour des grands. Ça vous fait devenir mainstream », souligne un observateur.

### Investissement en R&D

Le rachat annoncé par OPmobility participera ainsi à une offensive plus vaste sur le continent asiatique. Le groupe français, bien implanté en Europe et en Amérique du Nord, où il réalise 30 % de ses ventes, cherche en effet à étendre

son empreinte géographique. Grâce à cette opération, il mettra la main sur deux usines de Hyundai Mobis en Corée, et une en Chine, où il est déjà présent sur une quarantaine de sites (dont une seulement pour de l'électronique d'éclairage). « Mettre un pied en Chine, qui donne le "la" dans le domaine de l'éclairage, c'est extrêmement important. C'est là-bas que les innovations arrivent. »

estime un expert. Et cela permet d'avoir une entrée chez les constructeurs qui vont déferler en Europe. »

En revanche, la partie est loin d'être gagnée pour OPmobility, qui devra poursuivre ses efforts dans cette activité. « L'éclairage attire beaucoup de monde mais il faut investir dans les usines, la R&D. Cela faisait d'ailleurs plusieurs années que Hyundai Mobis était en vente », souligne cette même source. ■

**« Mettre un pied en Chine, qui donne le "la" dans le domaine de l'éclairage, c'est extrêmement important. C'est là-bas que les innovations arrivent. »**

UN EXPERT

## Casino prolonge son accord avec le néerlandais SPAR

### DISTRIBUTION

**Partenaires depuis trente ans, Casino et le néerlandais SPAR prolongent leur collaboration.**

**Cette signature conforte les ambitions du distributeur français dans la proximité, et le développement de la franchise.**

**Julia Lemarchand**

Casino s'offre un peu de sérénité, alors que le groupe recentre sur la proximité même actuellement un bras de fer avec ses créanciers sur la renégociation de sa dette. Le distributeur français annonce, jeudi soir, une « évolution majeure » de son partenariat avec le néerlandais SPAR International, marquant le passage d'un accord historiquement renouvelable tous les dix ans à un accord sécurisé jusqu'en 2039, et conçu pour aller au-delà.

« C'est un CDD qui se transforme en CDI », résume Philippe Palazzi, directeur général de Casino, qui réunit les enseignes Monoprix, Franprix, Naturalia mais aussi les petits Casino, Vival et SPAR. Ce contrat selle ainsi un couple franco-néerlandais proche de ses noces de

perle, soit trente ans de mariage. L'enseigne néerlandaise, créée en 1932, fonctionne sur un modèle de franchise indépendants dans 48 pays, avec un unique partenaire par pays, détenteur de sa licence.

Le renouvellement de ce contrat exclusif permet au groupe français de sécuriser au moins 1 milliard d'euros de ventes annuelles, réalisé actuellement par les 750 magasins SPAR en France (95 % en franchise), soit 10 % du chiffre d'affaires de Casino.

SPAR International donne accès à ses franchisés partout dans le monde à une aide au concept magasin, des services informatiques, de la visibilité via le sponsoring, ou encore des produits à sa marque, qui n'étaient pas encore présents en France et seront introduits à la faveur de ce nouveau contrat. Casino apportera au réseau international SPAR son expertise sur l'achat de vins.

« Nous voulons renforcer les synergies pour transformer ce milliard de ventes pour Casino en 1,5 milliard d'euros d'ici à 2030 », déclare le patron français, aux

côtés de son partenaire Tobias Wasmuth.

« Nous sommes convaincus qu'il y a un fort potentiel de développement en France, grâce à nos savoir-faire communs sur la proximité, qui ont notamment permis de lancer notre nouveau concept de magasin », rappelle PDG de SPAR International, qui pèse près de 50 milliards d'euros en 2025 avec ses 14.000 magasins dans le monde, principalement en Europe.

### Un nouveau concept magasin efficace

La relance de la marque SPAR en France sera surtout portée par la modernisation des magasins, souvent situés dans les zones touristiques (stations balnéaires, montagne...), et le déploiement du concept « Origines », révélé en juillet 2025. Ce dernier fait une plus grande place à la restauration rapide, type « food court », et aux produits bio et locaux dont les touristes sont friands.

Les cinq magasins récemment passés au nouveau concept ont vu leurs ventes progresser en moyenne de 15 %. C'est ce qui a décidé les deux partenaires à renouveler de manière anticipée leur contrat qui arrivait à échéance fin 2028. De sorte à permettre aux 450 franchisés « sparistes » français de se projeter et d'investir dans la rénovation de leur(s) magasin(s) et même d'aller chasser de nouvelles terres. Le groupe français vise un

rythme de conversion de 30 magasins par an pour atteindre 150 magasins à horizon 2030.

### Stratégie offensive en centre-ville

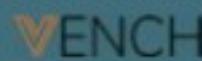
Casino veut aussi être un acteur moteur dans la guerre de la proximité urbaine qui s'intensifie : « Nous voulons développer SPAR dans les zones urbaines, hors zones touristiques, en ouvrant une trentaine de nouveaux points de vente d'ici 2030, au travers de ralliements et de créations », indique Magali Daubinet-Salen, DG des marques Casino, Spar et Vival. Ces trois enseignes ont fortement contribué à l'amélioration de la rentabilité du groupe (hors Cdiscount) au cours des neuf premiers mois de l'année 2025 : 10 millions sur les 30 millions gagnés.

Cette annonce fait suite au renouvellement d'un autre partenariat, la coopérative Sherpa, annoncée en juin dernier. Casino assurera l'approvisionnement alimentaire des 120 magasins Sherpa, leaders de la distribution de proximité en montagne, au moins jusqu'en 2031.

De bonnes nouvelles, le groupe Casino n'en a pas pléthora. Celle-ci est donc particulièrement savoureuse, une semaine après le verdict du procès de son ancien dirigeant Jean-Charles Naouri, qui en coûtera au distributeur une amende de 20 millions d'euros. Le groupe n'a pas encore décidé s'il allait faire appel. ■

## ventes aux enchères publiques //

EN PARTENARIAT AVEC



83

Jean-Bernard GHRISTI - Avocat au Barreau de DRAGUIGNAN 342 Via Nova 83600 FREJUS  
Tél. : 04.83.17.73.36 - Mail : avocat@ghristi.com - www.vench.fr

VENTE AUX ENCHÈRES PUBLIQUES SUR RETENTION DES ENCHÈRES

Au plus offrant et dernier enchérisseur



Sur la commune de SAINT-TROPEZ (83990), n°9 Chemin de la Belle Isnarde, Lotissement « LA BELLE ISNARDE II », Route de la Colline, formant le Lot n° 42 du lotissement, UNE VILLA INDIVIDUELLE DE PRESTIGE, d'une superficie habitable totale de 462,48 m<sup>2</sup>, comprenant : La villa principale : se composant d'un dégagement sur l'entrée, cuisine, salle à manger, grand salon ; pièce maîtresse de la villa avec une cheminée en pierre, à foyer ouvert. Première chambre et salle de bains attenante avec douche et wc. Deuxième chambre et salle de bains attenante avec douche et wc. Troisième chambre avec salle de bains attenante avec WC et douche à l'italienne. Quatrième chambre : suite parentale indépendante et salle de bains attenante avec coin WC. Une partie sous-sol aménagé (à laquelle on accède par un escalier situé à l'entrée de la porte principale) comprenant jacuzzi avec point d'eau, salle d'eau attenante avec WC et coin douche et WC, une buanderie. Deux chambres indépendantes en partie haute de la villa : auxquelles on accède par un escalier intérieur, soit par une porte donnant sur le carport d'entrée, avec salle de bains attenante avec douche et WC pour chacune des chambres. Une maison de gardien : se composant d'un séjour cuisine, une chambre, un WC indépendant, une salle d'eau, une buanderie. Un petit atelier extérieur : (présence d'un surpresseur pour le forage de l'eau destiné à l'arrosage en extérieur). Une salle de musculation avec cabine sauna. Un terrain de pétanque. Un carport et abri pour véhicules. Une piscine extérieure à débordement de type traditionnel, avec un couloir de débordement attenant. Un pool house (orienté Ouest) situé devant la piscine. Une terrasse couverte avec barbecue. Un garage indépendant. Terrain sur lequel sont édifiées les constructions avec allées d'ombrage sèches et arboreés, palmiers et décharge au sol. Le tout figurant au cadastre section BL numéro 92, feuillet « Belle Isnarde », pour une contenance de 56 à 68 ca.

OCCUPATION : A la date du procès-verbal désigné, le bien immobilier est inoccupé et inhabité. Seule la gardienne occupe temporairement une partie de la villa dans le cadre de sa mission de gardienage. Il n'existe aucun contrat de location connu, pour ce bien lors des opérations de l'huissier.

VISITE : La SCP ODIN-MELI-PINTO, Commissaires de Justice à DRAGUIGNAN (Var), fera visiter les lieux le Mercredi 11 Mars 2026 de 10 heures à 12 heures. Rendez-vous sur place.

MISE A PRIX : DOUZE MILLIONS D'EURS (12.000.000 euros)

sans possibilité de baisse en cas de non-enchère

CETTE ADJUDICATION AURA LIEU LE VENDREDI 20 MARS 2026 à 9 h 30  
à l'audience du Juge de l'Exécution Immobilière du Tribunal Judiciaire de DRAGUIGNAN (Var), au Palais de Justice, 11 Rue Pierre-Clemant,

Ledit immeuble a été adjugé à la SAS ISTVAN ayant pour Avocat Maître Jean-Christophe MICHEL pour la somme de 15.330.000 euros. Une nouvelle adjudication sur rétention des enchères aura lieu à l'audience du 20 mars 2026 aux conditions de la première vente forcée. Le cahier des conditions de vente peut être consulté au Greffe du Juge de l'Exécution Immobilière du Tribunal Judiciaire de DRAGUIGNAN (RG n° 23/02237). Pour toute renseignement s'adresser au Cabinet de Maître Jean-Bernard GHRISTI.

Signé : Me J.B. GHRISTI

91 VENTE aux enchères publiques au Tribunal Judiciaire d'EVRY-COURCOURONNES (91) le mercredi 25 mars 2026 à 10h. EN UN LOT

**UN APPARTEMENT de 37,60 M<sup>2</sup> à RIS-ORANGIS (91)**

45 rue Jean Jaurès (Bât. D2)

Au 3<sup>me</sup> étage : entrée, pièce principale avec balcon, cuisine, WC, SdE, une chambre - Au sous : CAVE n° 369 (ioués)

**Mise à Prix : 35.000 € Consignation : 3.500 €**

S'adresser : A Maître Priscillia MIORINI, Avocat, « Résidence Le Féray », 4 rue Féray, (91) CORBEIL-ESSONNES, Tél. 01.60.90.13.13, www.miorini.com, dépositaire d'une copie du CCV - Au Greffe du Juge de l'Exécution du TJ d'EVRY-COURCOURONNES, où le CCV est déposé (N° RG 25/00165) - Sur les lieux pour visiter, le lundi 16 mars 2026 à 9h.

- INTERNET : www.lcitorf.fr; www.miorini.com

Retrouvez toutes les informations sur le site www.vench.fr (réf : 163388)

**LES MEILLEURES OPPORTUNITÉS AUX ENCHÈRES**

Retrouvez le calendrier des prochaines ventes aux enchères et consultez gratuitement les résultats ainsi que notre newsletter sur le site : Vench.fr

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

1,5

MILLIARD D'EURS

de ventes visées par Casino grâce à son partenariat avec SPAR International d'ici à 2030.



Sur 50 euros d'écart entre les prix du lait français et allemand, 15 à 20 euros s'expliquent par la valorisation des produits en magasin.

## Les producteurs de légumes dénoncent la pression des industriels sur les prix

### AGRICULTURE

**Les industriels de la conserve et du surgelé, en pleine négociations commerciales avec les distributeurs, demandent aux agriculteurs des baisses de prix, pouvant dépasser 10 %.**

**Dominique Chapuis**

Les producteurs de légumes, français, comme belges, pour la conserve et le surgelé lancent l'alerte. En pleine négociation avec les industriels pour décider des hectares qui doivent être plantés dès ce printemps et des volumes, les discussions sont tendues. En cause, la volonté des entreprises de baisser les prix.

« Il y a une demande généralisée de baisse pouvant dépasser 10 %, alors que les producteurs sont confrontés à une hausse des charges qui perdure », souligne Delphine Pierron, directrice du Cenaldi, l'association nationale française des organisations de producteurs de légumes pour l'industrie, qui regroupe près de 4.000 exploitants.

Engrais, phytosanitaires, main-d'œuvre, charges de structures (assurance, comptabilité...), les coûts restent « très supérieurs au niveau de 2020, avant l'envolée de l'inflation », soulignent les représentants des agriculteurs, dont l'organisation agricole flamande, le Boerenbond.

#### Déflation en rayon

La France est le premier producteur européen de petits pois. Avec les haricots verts, ils représentent 80 % des surfaces. Viennent ensuite les flageolets, les épinards et les jeunes carottes. Les débouchés se répartissent à 40 % pour la conserve, et 60 % le surgelé, dont la part ne cesse de monter.

Mais le marché ralentit. Conséquence, les commandes industrielles ont reculé en volume en 2025. Et la campagne 2026 « s'annonce à nouveau à un niveau historiquement faible », redoute le Cenaldi. Or la France est déjà très dépendante des importations. Le taux d'autosuffisance de la filière, qui occupe 60.000 hectares, ne dépasse pas 40 %, à cause des surgelés.

Ce bras de fer interviendra lorsque les entreprises, Ardo, leader européen des surgelés,

Daucy ou Bonduelle sont elles-mêmes, pour leurs marques, en pleines négociations commerciales avec les distributeurs jusqu'au 1<sup>er</sup> mars.

Ces derniers font pression, pour obtenir de la déflation en rayon. Ce qui se répercute par conséquent à l'aval. « Nous prenons acte de l'inquiétude des agriculteurs, souligne Karima Kaci, directrice générale de la Fédération française des industries d'aliments conservés (FIAC). Nous sommes dans un contexte de pression tarifaire, qui fragilise entreprises et producteurs. Nos destins sont liés. » Les usines de transformation sont situées à proximité des champs. Une réunion a eu lieu mercredi, avec les producteurs, « dans un climat apaisé », note la responsable de la FIAC. Nous devons trouver un équilibre juste pour tous ». La profession est dans un modèle de contractualisation qui date des années 1960.

Dans le même temps, les enseignes sont aussi en train de lancer les appels d'offres pour leurs marques de distributeurs (MDD). Et là encore, la pression sur les prix auprès des entreprises est forte. Certaines se fournissent en Chine pour leur MDD, comme pour le maïs doux. Une provenance d'ailleurs pas toujours indiquée de façon explicite sur les conserves.

#### Polyculture

Le temps presse. Car les semis doivent débuter en avril pour des récoltes jusqu'en novembre. « Nos producteurs ne sont pas des maraîchers. Ils font de la polyculture parfois associée à l'élevage. Les légumes sont pour eux une diversification qui représente entre 10 à 15 % de leur superficie », précise Delphine Pierron.

Ce qui veut dire que faute de rentabilité, ils pourraient se tourner vers d'autres cultures. Un vrai danger, d'autant qu'avec les aléas climatiques, et les difficultés d'irrigation pour ces légumes de plein champ, les rendements sont en baisse.

De plus, « la raréfaction des moyens de protection des cultures complique le respect des cahiers charges et augmente nos charges de main-d'œuvre, notamment par l'augmentation du désherbage manuel avant récolte », soulignent les organisations. La culture de salsifis et d'épinards est ainsi de plus difficile dans l'Hexagone. Une menace pour l'approvisionnement des usines, qui tournent avec plus de 90 % de légumes locaux. ■

# La filière laitière inquiète d'une perte de compétitivité

### AGRICULTURE

**La tension monte de nouveau entre les industriels laitiers et la grande distribution qui se renvoient la responsabilité d'une moindre rémunération des éleveurs français par rapport à leurs homologues d'outre-Rhin.**

**Paul Turban**

La charte de bonne pratique, signée en amont des négociations commerciales, n'y aura rien fait.

Comme chaque année, le psychodrame recommence, avec des discussions « brutales » dans les box. Aussi, à l'approche du Salon de l'agriculture, alors que la conjoncture agricole se tend, la filière laitière l'affirme : la grande distribution est responsable d'une destruction de valeur mortifère pour les industriels. Selon une étude du Centre national interprofessionnel de l'économie laitière (CNIEL), présentée en avant-première par la Fédération nationale de l'industrie laitière (FNIL) jeudi, le prix moyen du lait en France sur les neuf premiers mois de 2025 était de 470 euros les 1.000 litres, contre 520 euros en Allemagne. Soit un écart de 50 euros.

Première cause de l'écart : la valorisation des produits laitiers en

grande et moyenne surface (GMS), estimée à 15-20 euros. « Cela veut simplement dire que les industriels allemands passent plus de hausses de prix quand c'est nécessaire auprès des distributeurs : c'est de loin la première cause de l'écart et c'est la première fois qu'elle est chiffrée », souligne François-Xavier Huard, PDG de la FNIL.

« Nous avons fait l'effort en rognant sur nos marges, mais cela ne peut durer qu'un temps », défend le représentant de Lactalis, Savencia, Bel, Danone, mais aussi des ETI et PME françaises. Alors que les marges des industriels laitiers sont plus faibles (1,1 % en 2024 selon la Banque de France) que dans le reste de l'industrie agroalimentaire (3 %), et en baisse (-0,7 point depuis 2020).

Or ce niveau de marge ne permet plus aux laiteries privées d'investir suffisamment, défendent les industriels. Résultat, les Allemands parviennent à dégager une valorisation de 10 à 15 euros supplémentaires en produisant des fromages d'entrée de gamme et de la protéine de lactosérum et de 10-15 euros sur les marchés export. Le tout grâce à des outils industriels plus performants et plus gros que les industriels français.

Alors que la colère des éleveurs laitiers monte, les industriels appellent donc toute la filière à faire front vers l'adversaire commun tout désigné : la grande distribution. François-Xavier Huard a de nouveau dénoncé la dureté des négociations commerciales, avec notamment un bras de fer violent entre Lactalis et la centrale d'achat Everest (Inter-

Chiffres à l'appui, les industriels laitiers appellent également les distributeurs à prendre leurs responsabilités. Depuis 2022, l'inflation alimentaire en France est inférieure à la moyenne européenne, avec seulement une hausse des prix de 1,7 % en décembre 2025. « Nous n'avons pas sujet d'inflation : un peu de création de valeur ne nous ferait pas de mal », insiste François-Xavier Huard.

**Crise de surproduction**  
Pour la filière laitière, il y a urgence. Les prix du lait dégringolent en Europe, du fait d'une crise de surproduction jamais vue depuis 2017. En Belgique, les prix viennent de passer sous la barre des 350 euros les 1.000 litres, alors qu'ils étaient au-dessus de 500 euros une bonne partie de 2025. La chute est moins vertigineuse en France, mais la Fédération nationale des producteurs laitiers alertait il y a quelques jours sur le risque de voir repasser les prix du lait sous les coûts de production.

Signe de la fébrilité des industriels, qui craignent de voir leur amont laitier se déliter, Lactalis et l'Union nationale de ses éleveurs (Unell) se sont mis d'accord, jeudi, sur un prix du lait pour février et mars qui « dépasse celui attendu de la formule de calcul habituel ». Un « ajustement positif de 3,5 euros pour 1.000 litres » – soit une enveloppe de 2,7 millions d'euros –, destiné à « atténuer l'impact d'une conjoncture défavorable et à soutenir les producteurs français ». ■

vue d'acquérir Jacadi Paris, la maison de mode enfantine premium du groupe IDKids était à la recherche de fonds pour se développer à l'international.

Jacadi Paris, marque de vêtements pour enfants (0-12 ans) haut de gamme, incarnant à l'étranger l'art de vivre à la française, avait été reprise par IDKids en 2005. Elle compte 293 points de contact dans le monde (magasins et sites Internet), dont 90 boutiques et un site Web en France. Elle totalise 211 millions d'euros de chiffre d'affaires. Rentable, la société a vu son Ebitda progresser de 38 % l'année dernière, selon nos informations.

Pour lui, cette « marque intergénérationnelle [...] incarne les plus hauts standards de distinction, de tradition et de savoir-faire ». Elle habille, rappelle le communiqué commun, « les enfants de familles royales, de chefs d'Etat et de familles

Partners à jusque-là investi surtout dans des marques pharmaceutiques, mais aussi dans les secteurs de la consommation et du luxe, il semble que son fondateur Joseph Hernandez – candidat malheureux cette année à la mairie de New York – soit tombé amoureux de Jacadi Paris, présent à New York avec pas moins de trois magasins, dont un sur la prestigieuse Madison Avenue.

Alors que Blue Water Venture

Partners a jusque-là investi surtout dans des marques pharmaceutiques, mais aussi dans les secteurs de la consommation et du luxe, il semble que son fondateur Joseph Hernandez – candidat malheureux cette année à la mairie de New York – soit tombé amoureux de Jacadi Paris, présent à New York avec pas moins de trois magasins, dont un sur la prestigieuse Madison Avenue.

Pour lui, cette « marque intergénérationnelle [...] incarne les plus hauts standards de distinction, de tradition et de savoir-faire ». Elle habille, rappelle le communiqué commun, « les enfants de familles royales, de chefs d'Etat et de familles

du monde entier attachées au style classique français et à un savoir-faire durable ».

Cela faisait un moment que Jacadi Paris était à la recherche de

**211**

**MILLIONS D'EURS**

Le chiffre d'affaires de Jacadi Paris, qui compte 293 points de contact dans le monde (magasins et sites Internet), dont 90 boutiques en France. La marque dispose de trois magasins à New York.

fonds pour se développer notamment à l'international. La société se réjouit de « cette potentielle opération et des perspectives qu'elle pourrait ouvrir pour la poursuite » de son « développement ». « Nous avons un fort potentiel de croissance en Amérique du Nord tout en restant pleinement engagés auprès de nos clients en Europe, en Asie, en Inde et au Moyen-Orient », souligne Cédric Dardenne, directeur général de Jacadi Paris.

#### Marques iconiques

L'émission de cette lettre d'intention « s'inscrit dans la stratégie de Blue Water Venture Partners d'investir dans des marques iconiques, reconnues à l'échelle mondiale et dis-

posant d'une forte résonance culturelle et d'un potentiel de croissance durable ». Le fonds entend maintenir les activités et les équipes de Jacadi Paris en France. Les deux parties espèrent réaliser cette opération dans les prochaines semaines.

Cette lettre d'intention est rendue publique alors que le tribunal de commerce de Lille Métropole vient de placer en redressement judiciaire la chaîne de vêtements pour enfants Okaïdi en France, sa maison mère IDKids et sa filiale logistique IDLog, toutes trois en difficulté. Celles-ci ne concernent ni Jacadi Paris, ni les filiales à l'étranger ou les franchises du groupe nordiste. ■

# Un fonds new-yorkais veut acheter Jacadi Paris

### MODE

**La marque de mode enfantine premium du groupe IDKids était à la recherche de fonds pour se développer à l'international.**

**Nicole Buyse**

— Correspondante à Lille

Blue Water Venture Partners, société d'investissement internationale dirigée par l'investisseur new-yorkais Joseph Hernandez, vient d'émettre une lettre d'intention en

vue d'acquérir Jacadi Paris, la maison de mode enfantine premium du groupe IDKids était à la recherche de fonds pour se développer à l'international.

Jacadi Paris, marque de vêtements pour enfants (0-12 ans) haut de gamme, incarnant à l'étranger l'art de vivre à la française, avait été reprise par IDKids en 2005. Elle compte 293 points de contact dans le monde (magasins et sites Internet), dont 90 boutiques et un site Web en France. Elle totalise 211 millions d'euros de chiffre d'affaires. Rentable, la société a vu son Ebitda progresser de 38 % l'année dernière, selon nos informations.

Pour lui, cette « marque intergéné-

rationnelle [...] incarne les plus hauts standards de distinction, de tradition et de savoir-faire ». Elle habille, rappelle le communiqué commun, « les enfants de familles royales, de chefs d'Etat et de familles

# Comment la France participe à l'essor du tourisme saoudien

## TOURISME

L'Arabie saoudite relance le développement d'Al-Ula, site touristique majeur qui table sur le million de visiteurs d'ici à 2030, s'inscrivant dans la stratégie de diversification de l'économie du royaume.

**Les entreprises françaises y sont présentes en force.**

Martine Robert

Entre la baisse du cours du pétrole et de nouvelles priorités avec l'Exposition universelle 2030 et la Coupe du monde de football 2034, le développement de la destination touristique d'Al-Ula, à 1.100 km de Riyad, dans le nord-ouest de l'Arabie saoudite, aurait pu être enterré. Seulement, ce lieu hors du commun, avec sa vallée luxuriante, ses montagnes de grès imposantes et ses sites archéologiques préislamiques, est cher au prince héritier Mohammed ben Salmane, qui y déplace son gouvernement chaque hiver.

Alors après une bonne année de pause, la machine est relancée pour l'Equipe France, qui, dans le cadre d'un accord intergouvernemental de 2018 entre Emmanuel Macron et MBS, participe à faire de ce bourg rural un lieu phare de l'Arabie saoudite. Déjà, 290.000 visiteurs s'y rendent par an et ils pourraient être 1 million en 2030.

### Phase de consolidation

« Nous entrons dans une deuxième phase de consolidation de nos relations, avec une grande visibilité depuis la seconde moitié de 2025. Notre agence, qui intervient comme un assistant à maître d'ouvrage en quelque sorte, est confortée sur la méthode et sur les moyens avec un budget de 60 millions d'euros pour 2026 apportés par les Saoudiens. Le projet d'Al-Ula est pérennisé car c'est leur héritage, l'essence même de l'Arabie saoudite », estime Jean-Yves Le Drian, président d'Afala, l'Agence française de développement d'Al-Ula, qui élargira bientôt son périmètre à un autre site archéologique à 200 kilomètres, Khaybar.

« Si 73 % des visiteurs sont saou-



A Al-Ula, à 1.100 km de Riyad, dans le nord-ouest de l'Arabie saoudite, la France participe au développement touristique d'un site hors du commun, avec sa vallée luxuriante, ses montagnes de grès imposantes et ses sites archéologiques préislamiques.

diens, le premier pays étranger pourvoyeur de touristes est la Chine, devant les Etats-Unis, puis l'Europe. En milieu d'année ouvrira un hôtel Hyatt de 215 chambres et l'an prochain un Marriott de 1.100 chambres pour passer de 1.100 à 5.000 unités en 2030. L'aéroport a déjà été agrandi et va l'être encore. L'idée est de générer de l'emploi local en diversifiant l'économie », observe Gwennaëlle Delos, Directrice Tourisme Hospitalité et Innovation d'Afala.

Dans Old Town et l'Aljadidah Arts District, restaurants, cafés, boutiques branchées, music hub, espace design, s'egrainent le long de l'artère piétonne, jusqu'au boutique-hôtel de luxe Dar Tantora. Le café parisien RUCy a installé un établissement éphémère pour tester le marché tandis que Ducasse a opté pour l'installation d'un restaurant saisonnier près d'un site archéologique, pour la troisième année consécutive. « Le concept, c'est "from the oasis to the table". Nous travaillons étroitement avec les fermiers locaux qui nous fournissent quantité de légumes et de fruits savoureux cultivés au milieu du désert », pointe la responsable, Emma Riomet. Le chef, Alessandro Guardini, passé par Le Meurice, y voit un challenge

de cuisiner le chameau ou les dattes... au point que Ducasse veut ouvrir à Paris, dans le jardin de Bacarat, « un pop-up Al-Ula »...

### 480 contrats signés

Al-Ula veut aussi séduire le monde du sport. Récemment, s'est déroulé l'Al-Ula Tour, avec 17 équipes internationales de 6 coureurs cyclistes, organisé par le français ASO pour la 7<sup>e</sup> édition, et retransmis dans 190 pays. « On y retrouve des sportifs qui ont brillé au Tour de France et les meilleurs sprinters. Pour les futurs champions, c'est un tremplin », précise Julien Goupil, directeur médias et hospitalités.

Les sports équestres aussi se développent: polo, saut d'obstacles, endurance, avec le 28 novembre 2026 prochain, les Championnats du monde. « Pour cela, 350 boxes et une clinique vétérinaire seront livrés pour la fin 2026 », explique Tim Hadaway, responsable du pôle équestre à la RCU, fier de ses lourges VIP prêts à accueillir des centaines d'invités. La France l'accompagne, tant en matière de formation que dans la réalisation des équipes.

Dans cette oasis où tout était à faire, plus de 480 contrats ont été

signés depuis 2018 par RCU avec des entreprises françaises comme BYAGC, RATP Dev, Thales, Systra, pour 2,44 milliards d'euros, dont l'an dernier 804 millions pour le complexe hôtelier Sharaan dessiné par Jean Nouvel et réalisé par Bouygues, et 83 millions pour des ETI ou PME comme Ubisoft (jeu vidéo avec Al-Ula pour décor), ComeAndDo (agence événementielle) ou BRLi (conception de réseaux d'irrigation). Avant cela, Alstom avait décroché un tramway à 500 millions dont la mise en service est prévue en 2027-2028. Accor deux hôtels en gestion pour vingt ans, et le consortium Setec/Egis/Assystem un programme d'infrastructures sur 10 ans.

Bémol notable : les nouvelles exigences financières saoudiennes. Bercy a dû accepter des prêts importants de banques françaises pour sécuriser certains contrats car l'Arabie saoudite est un terrain de jeu concurrentiel. Son économie devrait connaître cette année une croissance supérieure à la moyenne mondiale, mais reste sensible aux fluctuations du pétrole et aux tensions géopolitiques, qui peuvent peser sur la confiance des investisseurs. ■

## Riyad veut faire de la culture un vecteur d'image

Le Centre Pompidou a inauguré, samedi, une exposition à Al-Ula, en Arabie saoudite, marquant une étape clé dans la création d'un musée d'art contemporain prévu pour 2030.

« Parfois dans le désert, on a des mirages. Mais là, c'est bien la réalité. Il y a trois mois, il n'y avait rien ici, que du sable. Et maintenant, dans le championnat du monde des musées, voici une réalisation de première classe et nous sommes fiers d'être à vos côtés. » C'est en ces termes que Laurent Le Bon, le président du Centre Pompidou, a présenté le 31 janvier la première exposition dans ce bâtiment d'Arduna, tout juste sorti de terre. Réunis autour du thème de l'art et de la nature, 80 chefs-d'œuvre d'artistes saoudiens, régionaux et internationaux, dont une soixantaine provient de Beaubourg, le reste d'acquisitions de la Commission royale d'Al-Ula (RCU), qui a déjà constitué une collection de 300 pièces. Cette réalisation préfigure le musée d'art contemporain qui ouvrira en 2030 dans cette oasis

d'Al-Ula, au cœur d'un site archéologique saoudien classé par l'Unesco. Le Centre Pompidou, qui aidera à mener ce projet à son terme, a frappé fort, prêtant des tableaux de Picasso, Kandinsky, David Hockney, Joan Mitchell, Dubuffet, ou d'artistes contemporains stars tels qu'Eva Jospin, Lucas Arruda, Giuseppe Penone.

Le chantier de 5 millions d'euros de cet édifice, futur annexe du musée définitif dessiné par l'architecte franco-libanaise Lina Ghotmech, a été financé par la RCU, tandis que l'Afala a pris en charge les 2,5 millions de coûts de production de cette exposition hors norme.

Déjà, en novembre, était inaugurée la Villa Hegra, sorte de Villa Médicis franco-saoudienne, qui réunit une salle d'exposition, des ateliers pédagogiques, un studio de danse, un cinéma, des résidences d'artistes et de recherche. « Nous avons reçu 4.000 visiteurs en trois mois, dans une commune de 40.000 habitants », se félicite sa directrice, Fériel Fodil.

Du côté du patrimoine - Al-Ula serait le plus grand chantier de fouilles archéologiques au monde -, les centres d'interprétation pour

partager ces recherches auprès des visiteurs ouvrent les uns après les autres : à Dadan, où l'on montre que des amphores de vin ont transité dans un pays où l'alcool reste interdit, prochainement à Hegra, où les tombes nabatéennes prolifèrent, peut-être demain à Jabal Ikmah, bibliothèque à ciel ouvert aux 10.000 inscriptions dont certaines prouvent que la femme était alors la cheffe de famille.

### La valorisation de l'histoire passe par l'identification de filières traditionnelles.

La culture, levier d'ouverture du régime ? « Mes chercheurs ont une totale liberté de publication de leurs travaux. Les habitants sont fiers d'en savoir plus sur leurs racines », souligne Ingrid Périssé, directrice de la recherche archéologique à l'Afala. Cette valorisation de l'histoire passe aussi par l'identification de filières traditionnelles que l'Afala aide à réveiller et à structurer. C'est le cas de l'huile de peregrina, qui pourrait

## mécénat

### Précarité étudiante : l'engagement de la Fondation Abeille Assurances

#### SOCIAL

Crée en 2025, la Fondation Abeille Assurances a choisi de concentrer ses moyens et l'engagement de ses collaborateurs à cette urgence sociale.

Catherine Bocquet

Entre files d'attente devant les distributions alimentaires et jobs incertains pour boucler les fins de mois, la précarité étudiante semble s'être installée durablement dans le paysage universitaire français. Un constat qui a conduit la Fondation Abeille Assurances, créée par le groupe d'assurances éponyme il y a un an, à faire un choix clair : concentrer ses moyens sur cette urgence sociale devenue structurelle et que la crise du Covid a accentuée.

« La gravité du phénomène et l'augmentation des difficultés rencontrées par les étudiants ont pesé dans cette décision »,

accompagnement vers l'emploi. Sa stratégie se décline de manière opérationnelle à travers un appel à projets annuel lancé auprès d'associations. La mise en œuvre est ensuite confiée aux structures lauréates, chargées de déployer les actions sur le terrain.

Chaque année, la Fondation identifie une « action cœur », à laquelle elle consacre une part importante de sa dotation, soit 150.000 euros. Cinq autres initiatives sont également retenues à des hauteurs diverses. L'an dernier, l'action cœur était celle menée par Copl-Solidarités Etudiantes ; elle a permis l'ouverture de deux centres de distribution alimentaire.

De manière indirecte, et toutes actions confondues, un peu plus de 10.000 étudiants ont ainsi bénéficié de l'appui de la Fondation en 2025. En 2026, la structure caritative va encourager une initiative en faveur de l'insertion professionnelle, moyen de lutter contre la précarité, en attribuant son « action cœur » à l'association Nos Quartiers ont du Talent (NQT), reconnue pour son accompagnement



Distribution de nourriture et de produits d'hygiène à des étudiants. Photo Stevens Tomas/Abaca

affirme la présidente de la fondation, Frédérique Vidal, ancienne ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (entre 2017 et 2022). « Un quart des étudiants envisagent d'arrêter leurs études en raison de difficultés financières », rappelle-t-elle, s'appuyant sur une étude de l'association Linkee et intitulée « Avoir 20 ans en 2025 : une génération sacrifiée ? ». Selon une autre étude menée en 2024 par l'Ifop, « 36 % des étudiants sautent régulièrement des repas et 50 % rencontrent des difficultés sociales qui concernent aujourd'hui des milliers de jeunes ».

#### Une « action cœur »

Pour contribuer à améliorer les choses, la Fondation Abeille Assurances s'appuie sur une dotation annuelle de 500.000 euros pendant cinq ans, appelée à croître. L'ambition est d'agir rapidement, tout en s'inscrivant dans une démarche structurée. Les moyens sont répartis entre la lutte contre la précarité alimentaire, l'aide au logement des étudiants les plus fragiles et soutien à l'insertion professionnelle, grâce à un

des jeunes diplômés issus des quartiers en difficulté. « A travers ce choix, la fondation établit le lien direct entre précarité étudiante et insertion professionnelle, considérant l'accès à un emploi qualifié comme un levier de sécurisation des parcours », analyse Frédérique Vidal.

Au-delà des dispositifs financiers, la présidente de Fondation Abeille Assurances défend une conviction : « Le secteur privé peut jouer un rôle structurant, en complément de l'action publique, face à des difficultés sociales qui concernent aujourd'hui des milliers de jeunes. » L'assureur, qui compte 4.100 collaborateurs encourage en ce sens l'engagement interne. Cet « effet collatéral » a mobilisé l'an dernier près de 200 salariés, notamment à travers des opérations de mentorat ou de distribution d'ordinateurs. En parallèle, des initiatives « hors fondation » sont également menées au siège de Bois-Colombes dans les Hauts-de-Seine, où une collecte a permis de recueillir 500 kg de denrées alimentaires et de produits d'hygiène. ■

# Google veut investir l'équivalent du PIB du Maroc ou du Koweït en 2026

## INFORMATIQUE

**Le géant de la recherche et de la publicité en ligne va investir encore plus d'argent dans ses data centers.**

**Son logiciel conversationnel Gemini App revendique 750 millions d'utilisateurs mensuels.**

**Florian Dèbes**

— Correspondant à San Francisco

En 2026, Alphabet, la maison mère de Google, prévoit d'investir l'équivalent du PIB du Maroc ou du Koweït. Confortée par la dynamique qui la porte depuis le lancement de son modèle d'IA Gemini 3, l'entreprise dirigée par Sundar Pichai entend consacrer entre 175 et 185 milliards de dollars à ses serveurs informatiques et ses data centers.

Le champion de la recherche en ligne ne s'arrête pas aux interrogations et aux spectres d'une bulle de l'intelligence artificielle qui vont et viennent à Wall Street. La Bourse semble de toute façon lui accorder un traitement à part puisque le cours de l'action Alphabet a immuablement grimpé sur les douze derniers mois (+60%). Google va donc, comme son rival Meta, doubler l'enveloppe dévolue à cette technologie par rapport à l'année précédente.

### L'IA dope la publicité

« Nos investissements dans l'IA et nos infrastructures stimulent les revenus et la croissance dans tous les domaines », a justifié mercredi Sundar Pichai en présentant les résultats annuels de l'entreprise. En 2026, le chiffre d'affaires cumulé de Google, YouTube, Android, Google Cloud, de la marque Pixel et des modèles Gemini a franchi la barre des 400 milliards de dollars, en croissance de 16%. Le taux de marge opérationnelle est resté stable par rapport à 2025 (32%), pour près de 130 milliards de dollars de profit.

Dans le détail, l'IA continue de doper la vache à lait du groupe, c'est-à-dire les revenus publicitaires du moteur de recherche, du magasin d'applications mobiles et de Gmail. « En comprenant les intentions, Gemini a amélioré notre capacité à diffuser des publicités sur des recherches plus longues et plus complexes qui étaient auparavant difficiles à monétiser », a illustré Sundar Pichai.

Mais Google n'investit pas de telles sommes sans penser à l'avenir. En pleine course contre Meta et OpenAI, qui vient officiellement d'entrer sur le marché de la publicité en ligne, Google a besoin de puis-

**« Gemini a amélioré notre capacité à diffuser des publicités sur des recherches plus longues et plus complexes. »**

**SUNDAR PICHAI**

Directeur général de Google



En pleine course contre Meta et OpenAI, Google a besoin de puissance de calcul pour améliorer ses modèles d'IA. Photo David Paul Morris/Bloomberg

sance de calcul pour améliorer ses modèles d'IA et conserver dans les comparatifs d'experts la pole position chipée au créateur de ChatGPT grâce à Gemini 3.

Son enjeu est aussi de traduire sa domination technologique en conquête de parts de marché sur les nouveaux usages. Ainsi, alors que sa plateforme YouTube vient de franchir la barre des 60 milliards de dollars de recettes annuelles, Google pousse sans cesse de nouvelles fonctionnalités comme le doublage automatique ou la génération d'images.

Sur le marché stratégique des chatbots, le groupe a réduit l'écart avec ChatGPT. Son logiciel conversationnel Gemini App revendique désormais 750 millions d'utilisateurs mensuels, contre 900 millions d'utilisateurs hebdomadaires sur ChatGPT. « La croissance du nombre d'utilisateurs de Gemini a été trois fois moins rapide au quatrième trimestre qu'au troisième trimestre », nuance toutefois l'analyste Nate Elliott dans une note pour le cabinet eMarketer. L'expert y voit une raison pour

**Contraintes de data centers**  
En discussion depuis plusieurs mois, le partenariat entre Google et Apple officialisé début janvier symbolise à lui seul cette période faste pour l'entreprise de Mountain View. Pour 1 milliard de dollars par an selon Bloomberg, Apple s'appuiera sur les modèles IA et le cloud de Google pour développer ses services d'IA comme Siri.

Face à une demande qualifiée d'« exceptionnelle », Google souffre comme ses rivaux, et notamment Microsoft, de difficultés pour brancher de nouveaux data centers. « Nous avons été sous contraintes alors que nous augmentions nos capacités », a expliqué Sundar Pichai. Une partie des investissements prévus sera consacrée à l'approvisionnement énergétique des data centers alors que l'électricité fait figure de goulet d'étranglement. ■

## Le secteur du jeu vidéo perd des milliards en Bourse à cause de Genie 3

**Le modèle d'IA de Google gagne des mondes interactifs. Ce qui inquiète les marchés où les grands noms du jeu vidéo ont perdu 40 milliards de capitalisation boursière.**

**Nicolas Richaud**

Rentabilité en hausse pour Nintendo, date de sortie confirmée de « GTA 6 », record de joueurs (78 millions actifs en décembre) pour l'Epic Games Store... Les bonnes nouvelles sont au rendez-vous dans l'industrie du jeu vidéo.

Pourtant, un mal mystérieux semble frapper les sociétés du secteur, qui accusent de lourdes baisses en Bourse, des fabricants de consoles aux éditeurs, en passant par les plateformes ou les moteurs de jeux. Depuis la fin de la semaine dernière, plus de 40 milliards de dollars de capitalisation boursière cumulée se sont ainsi évaporés à l'échelle de l'industrie.

Pour Nintendo, une partie de ce recul s'explique par des résultats annuels et des perspectives 2026 jugés décevants par les investisseurs. En parallèle, ceux-ci s'inquiètent, plus globalement, de l'envolée des prix des puces mémoires DRAM et NAND achetées en masse par les géants de l'IA, qui sont des composants

clés pour les consoles, dont les prix pourraient alors grimper en flèche.

Mais la raison de ce séisme est surtout liée aux projets d'IA générative de Google. En fin de semaine dernière, le géant de la tech a levé le voile sur les nouvelles avancées de son modèle Genie 3 (qui a vu le jour l'été dernier), désormais capable de générer très rapidement, à partir de prompts, des « démos » de 60 secondes d'un monde interactif jouable et pouvant être exploré en temps réel. Il n'en fallait pas moins pour semer un vent de panique du côté des investisseurs, qui craignent que cette technologie ne vienne fragiliser le modèle économique de tout le marché en abaisant les barrières à l'entrée.

### Une réaction des marchés jugée excessive

Ce mouvement baissier en Bourse n'est pas sans évoquer celui qui affecte, depuis quelques jours, le secteur des logiciels et des prestataires de services tech, après les annonces d'Anthropic. La start-up d'IA a présenté son nouveau modèle Claude, capable d'automatiser de nombreuses tâches juridiques ou d'analyse de données.

Plusieurs experts ont néanmoins jugé la réaction des marchés excessive. « Rien dans le « Project Genie » ne change notre opi-

nion selon laquelle les studios de développement de jeux vont utiliser les outils d'IA pour créer des jeux plus rapidement, ce qui constitue une tendance structurellement positive pour le secteur. [...] Il y aura toujours un marché pour des expériences de meilleure qualité », a ainsi tempéré la banque Wells Fargo.

« Plutôt que de considérer cela comme un risque, nous y voyons un puissant accélérateur pour nous », a aussi pointé le PDG d'Unity, Matthew Bromberg, dans un message sur X. Celui-ci y voit le prolongement de ce que son entreprise propose déjà avec son moteur de jeux (le logiciel gérant l'affichage des graphismes, le son, etc.) qui a « ouvert », ces dernières années, le marché du jeu vidéo à bon nombre de créateurs qui peuvent concevoir des titres à moindres frais.

Du côté des développeurs, concernés au premier chef par les progrès de l'IA, les réactions sont plus tranchées. « Vous vous rendez compte que presque rien de ce qui est généré par l'IA jusqu'à présent n'est vraiment cool ? a taclé sur LinkedIn Raphaël Colantonio, président et directeur créatif du studio Wolf-Eye. C'est impressionnant au premier abord, jusqu'à ce qu'on se rende compte qu'il y a un problème qui les rend inutilisables dans le contexte d'un produit commercial. » ■

## Remaniement surprise à la tête de France Inter

### RADIO

**Adèle Van Reeth quitte la direction de la première radio de France.**

**Elle est remplacée par Céline Pigalle, jusqu'ici responsable du réseau ICI et directrice de l'information de Radio France.**

**Romain Gueugneau**

Réorganisation surprise à la tête de France Inter. L'actuelle directrice de la station, Adèle Van Reeth, va quit-

ter son poste. Elle sera remplacée par Céline Pigalle, qui était jusqu'à présent directrice du réseau de radios locales ICI et directrice de l'information de Radio France.

Le changement sera effectif début mars, a précisé le groupe dans un communiqué publié jeudi. Il doit permettre de mieux préparer la saison 2026-2027, « à très forts enjeux démocratiques », précise Radio France. Elle sera notamment marquée par l'élection présidentielle.

Cette nomination de Céline Pigalle, aussi passée par Europe 1 et BFMTV, s'accompagne du retour de Laurent Guimier à la Maison ronde, au poste de directeur du réseau ICI. Passé par France Télévisions et francéinfo, il était depuis trois ans chez

CMA Média. L'actuelle directrice de franceinfo, Agnès Vahramian, va aussi occuper le poste de directrice de l'information de Radio France.

### Un leadership consolidé

Le groupe a tenu à saluer, dans son communiqué, « l'excellent bilan d'Adèle Van Reeth à la tête de France Inter », avec « des audiences historiques à la radio comme sur le numérique » et une réelle « attractivité pour les plus grands et les nouveaux talents ».

Nommée en février 2022, la productrice a en effet consolidé et même accentué le statut de première radio de France pour France Inter, devant RTL, avec une part d'audience cumulée qui oscille

entre 12 et 13 % chaque année, et plus de 7 millions d'auditeurs quotidiens.

La rentrée 2025 a toutefois été marquée par un recul des audiences, après une saison record, poussant la station à réajuster sa programmation, notamment sur la matinale, coupée en deux parties depuis septembre. France Inter et sa directrice ont également dû affronter la polémique Legrand-Cohen,

à l'automne, et les accusations de manque de partialité. Comme d'autres responsables de Radio France, Adèle Van Reeth a aussi été entendue par les parlementaires lors de la commission d'enquête sur l'audiovisuel public, mise en place en octobre, pour évaluer la neutralité et le financement des chaînes et des stations publiques.

### Valse de départs

Le départ de la directrice de France Inter, qui a fait partie de son souhait de retrouver l'antenne la saison prochaine, intervient après de nombreux changements organisationnels au sein de la station. Le 21 janvier, Philippe Corbé annonçait quitter la direction de l'information

de l'antenne pour rejoindre France Télévisions. Nommé en avril 2025, il avait lui-même pris la succession de Marc Fauvel, en poste depuis deux ans, parti chez BFMTV. Au printemps, c'était le directeur des contenus d'Inter, Jonathan Curiel, qui avait fait ses valises pour aller piloter les radios du groupe M6 (RTL, Fun Radio, RTL2).

Reste à savoir si le jeu de chaînes musicales s'arrêtera là. Radio France assure en tout cas être prêt pour aborder la fin de la saison et celle qui arrive. « Avec un leadership solide et en place dès à présent, le groupe compte jouer plus que jamais son rôle de roc à l'approche d'échéances majeures et au cœur d'un secteur en pleine mutation », indique-t-il. ■

**7**  
**MILLIONS**  
Le nombre d'auditeurs quotidiens de France Inter.

# Conseils et reprises d'entreprises

## PAROLES D'EXPERT



**BENOIT DESTERACT**  
senior advisor  
Adviso Partners

### Mandater une banque d'affaire pour céder son entreprise en difficulté

Avantage, prendre le temps de la réflexion et faire un arrêt sur image sur sa stratégie.

Trouver des capitaux frais pour réussir le plan de transformation de l'entreprise et souvent apporter un regard différent qui permet de regarder le futur sans s'appesantir sur le passé

Trouver le bon compromis pour permettre au cédant de préserver de la valeur sur le moyen terme en restant le cas échéant minoritaire.

Rester maître de son destin et s'adosser avant qu'il ne soit trop tard. Fonction du problème à surmonter, lancer une opération d'adossement en début des difficultés dans la phase amiable permet de garder le contrôle du processus et éviter de se retrouver contraint de faire un plan de cession à la barre.

Permettre à l'entreprise de rebondir en gardant ou retrouvant la confiance de ses partenaires (banquiers, fournisseurs et clients)

Pour le repreneur, les avantages sont nombreux :

Sécuriser l'apport de new money dans le cadre d'un protocole sous l'égide du tribunal de commerce, acquérir un savoir faire et des compétences complémentaires, accélérer son développement. Travailler sur un dossier dont les contours financiers ont été validé par des experts financiers de situation de crise avec une vision la plus exhaustive possible des forces et des faiblesses.



**Lionel GOUGET**  
Senior Partner  
VALTUS

### La reprise d'entreprise, un vrai projet de transformation

Reprendre une entreprise ne se résume pas à un simple acte de transmission : c'est s'engager dans un projet de transformation à part entière. Qu'il s'agisse d'une société fragilisée ou en quête de nouveau souffle, le succès d'une reprise repose avant tout sur la compréhension fine du business et sur la capacité du repreneur à insuffler une dynamique durable et crédible.

#### Soigner la phase de diagnostic amont

Si la due diligence constitue une étape incontournable, elle ne saurait se limiter à un examen financier ou juridique. Au-delà des chiffres, il s'agit de décrypter le business model, les origines réelles des difficultés ainsi que les facteurs structurels de performance. Une analyse humaine et opérationnelle approfondie permet d'identifier les leviers de redressement ou d'innovation encore mobilisables. Cette étape de diagnostic pose les bases d'un plan de reprise réaliste, au plus près de la réalité terrain.

#### Le bon profil de repreneur

Le profil du repreneur est tout aussi déterminant. Une reprise réussie dépend notamment de la rencontre entre le bon projet et le bon repreneur. En complément des compétences techniques et sectorielles, c'est la capacité à mobiliser, à écouter et à transformer qui fait la différence.

Le bon repreneur est celui qui sait valoriser les forces existantes tout en osant incarner la rupture là où la performance est freinée.

#### Les leviers de l'adhésion

Les équipes doivent comprendre et être pleinement associées au projet de reprise : une communication claire et cohérente permet d'instaurer un climat de confiance et de créer les conditions de l'adhésion collective. C'est dans ce dialogue ouvert que le repreneur parvient à stabiliser l'entreprise dans cette période sensible et à fédérer autour d'un objectif commun.

#### Miser sur une intégration rapide

Dès les premières semaines, il s'agit de donner un cap et d'intégrer rapidement les équipes, les processus et la gouvernance. Les décisions structurantes doivent être prises tôt, sans pour autant bouleverser brutalement les équilibres internes. L'appui d'un manager de transition peut offrir un cadre d'exécution rigoureux dans ce moment précis mais également durant la phase de diagnostic ou de pilotage de la transformation. La reprise nécessite en effet de combiner vision, méthode et capacité d'action.

## fusions // acquisitions // cessions // partenariats

### ENTREPRISES COMMERCIALES ET INDUSTRIELLES

**AJIRE**

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

Dossier suivi par :  
Jean-Baptiste DERU  
Maitre Erwan MERLY  
A.J.I.R.E.  
28 cours de la BOVE  
56100 LORIENT

**RECHERCHE DE REPRENEURS**  
La société SAS LES MAGASINS JEAN exerce une activité de commerce de détail d'habillement sous l'enseigne « PRINTEMPS ».  
Chiffre d'affaires 2024 : 4 617 K€  
Effectif : 26

Implantations : 59, Rue Jean Jaurès - BREST (29200)  
Date limite de dépôt des offres :  
**27 février 2026 à 12h00**  
Contact : [etude.lorient@ajire.eu](mailto:etude.lorient@ajire.eu)

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

**APPEL D'OFFRE - RECHERCHE DE REPRENEUR FABRICATION DE CADRES DE VÉLOS - CYFAC ET MERAL**

Activité : Fabrication artisanale de cadres de vélos  
• Marque CYFAC : cadres sur-mesure haut-de-gamme (<https://www.cyfac.fr>)  
• Marque MERAL : cadres en petite série (<https://cycles-meral.fr>)

Clientèle : Particuliers amateurs (en France et à l'international) - Fédérations sportives - Réseau de partenaires commerciaux en France

Atouts : Savoir-faire artisanal unique labellisé EPV - Excellence et performance - Innovation - performances commerciales MERAL : + 220% en 2025-2026 - Notoriété

Localisation : Indre-et-Loire - Effectif : 11

Procédure : Sauvegarde du 14/10/2025 - Cession judiciaire d'entreprise

Date limite de dépôt des offres : 20 février 2026 à 12h00

Accès à la dataroom électronique du dossier après signature d'un NDA et transmission d'une présentation du candidat. Demande d'accès par mail : [dataroom-tours@trajectoire.eu](mailto:dataroom-tours@trajectoire.eu)

Les offres devront être conformes aux dispositions de l'article L.642-3 du code de commerce.

**SELARL TRAJECTOIRE - Administrateurs Judiciaires**  
M. Julien ZETLAOUI  
30 Boulevard Heurteloup - 37 600 TOURS

Etude de TOURS | Contact : Mathilde PERROCHEAU | 02.47.20.76.43

**APPEL D'OFFRE POUR CESSION D'ENTREPRISE EN LIQUIDATION JUDICIAIRE AVEC PURSUITE D'ACTIVITE (L.641-10 ET L.642-1 ET S. DU CODE DE COMMERCE)**  
Référence : MN-2266

Activité : Travaux de maçonnerie générale et gros œuvre - certificat QUALIBAT (EFF3)

Localisation : 93

Effectif actuel : 15 salariés

Chiffre d'affaires : 31/12/2024 (12 mois) : 10 888 K€  
31/12/2023 (12 mois) : 5 932 K€  
31/12/2022 (12 mois) : 15 259 K€

Le dossier sera accessible, sous engagement de confidentialité, aux candidats manifestant leur intérêt auprès de : SELARL BLERIOT & ASSOCIES - 26, Chemin de la Madeleine - 93000 BOBIGNY 01.48.96.21.90 - [yhamma@bleriot.fr](mailto:yhamma@bleriot.fr) et [a93@bleriot.fr](mailto:a93@bleriot.fr)

Les offres et leurs annexes devront être transmises à la SELARL BLERIOT & ASSOCIES au plus tard le 20 février 2026 à 12h.

**A&M ASSOCIES**  
François-Nicolas MANCEL  
Administrateur Judiciaire

**SOCIETE PHARMACIE DE L'HOPITAL**  
(en redressement judiciaire)

Activité : Officine de pharmacie  
CA au 31/12/2024 : 839 K€  
Effectif : 4 salariés

Siège social : 163, rue du Président François Mitterrand 91160 LONGJUMEAU

**RECHERCHE REPRENEURS**

Le délai de présentation des offres de reprise est fixé à : **Lundi 30 mars 2026 à 12 H**  
Les offres devront être soumises à la SELARL A&M AJ ASSOCIES à l'attention de Maitre François-Nicolas MANCEL, Administrateur Judiciaire  
5, Boulevard de l'Europe - 91650 EVRY CEDEX

Demande de dossier au gérant de l'officine, Monsieur Houssameddine ARAIEDH (email : [contact.ph.hopital891@gmail.com](mailto:contact.ph.hopital891@gmail.com)) après signature d'un engagement de confidentialité à remettre à l'Administrateur Judiciaire (etude@am-aassocies.com).

**RECHERCHE CANDIDATS REPRENEURS ENTREPRISE EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE**

- Activité : boulangerie-pâtisserie
  - Département : 95
  - Salariés à l'effectif : 5
  - CA au 30/09/2024 : 329 590 €

Date limite de dépôt des offres :  
**le 27/02/2026 à 17 heures**

Un dossier complet sera adressé sur demande écrite à : [polepc@arva.fr](mailto:polepc@arva.fr)

**RECHERCHE CANDIDATS REPRENEURS ENTREPRISE EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE**

- Activité : auto-école
  - Département : 95
  - Salariés à l'effectif : 4
  - CA au 31/03/2025 : 454 308,00 €

Date limite de dépôt des offres :  
**20/02/2026 à 17 heures**

Un dossier complet sera adressé sur demande écrite à : [polepc@arva.fr](mailto:polepc@arva.fr)

**AJ**  
SOCIÉTÉ D'ADMINISTRATION JUDICIAIRE

**APPEL D'OFFRES DE REPRISE D'ENTREPRISE SAS BLACK STAR**  
Sauvegarde du 30 janvier 2026

Activité concernée : Fabrication et rechapage de pneumatiques CA HT au 30/09/2025 : 14,7 M€

Implantation : Loire et Pas-de-Calais

Site de SAINT-PIERRE-DE-BEUF (Loire) - 26 salariés

Site de BETHUNE (Pas-de-Calais) - 122 salariés

Effectif total : 148 salariés

Siège social : 62400 BETHUNE

Un accès à la data-room est disponible auprès de la SELARL AJC, représentée par Maitre Nicolas TORRANO.

Les offres devront :
 

- être écrites et comporter les indications prévues par l'article L.642-2 du code de commerce
- être complètes d'une attestation telle que prévue par l'article R.642-1 du code de commerce
- être adressées à l'Administrateur judiciaire au plus tard le : **Mercredi 4 mars 2026 à 12 heures**

Par courrier à l'adresse postale : 12 rue Émile Legrelle - 62000 ARRAS

Où par email à : [dataroom@ajc.eu](mailto:dataroom@ajc.eu) - Tél : +33 3 20 98 33 36 - Contact mail : [dataroom@ajc.eu](mailto:dataroom@ajc.eu)

Data-room : <http://dataroom.ajc.eu> - Web : <http://www.asqa.fr> et <https://actifly.fr>

**RECHERCHE CANDIDATS REPRENEURS OU INVESTISSEURS**

- Activité : Programmation, conseil et autres activités informatique
- Département : Haute-Garonne
- Salariés à l'effectif : 1
- CA au 31/12/2025 : 45 140,43€

Date limite de dépôt des offres :  
**le 16/02/2026 à 18 heures**

Un dossier complet sera adressé sur demande écrite à : SELAS ARVA Administrateurs Judiciaires Associés Mail : [mahci@arva.fr](mailto:mahci@arva.fr)

**RECHERCHE CANDIDATS REPRENEURS ENTREPRISE EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE**

- Activité : achat, fabrication, vente, entretien, import-export, d'engrenages, de pièces mécaniques en général
- Département : 95270
- Salariés à l'effectif : 30
- CA au 31/03/2025 : 6 961 536,28 €

Date limite de dépôt des offres :  
**le 20/02/2026 à 17 heures**

Un dossier complet sera adressé sur demande écrite à : [polepc@arva.fr](mailto:polepc@arva.fr)

**SELARL HUERTAS et Associés**  
ADMINISTRATEUR JUDICIAIRE

**RECHERCHE CANDIDAT REPRENEUR GROUPE DE SOCIÉTÉS - CONCESSIONNAIRES AUTOMOBILES VSP & MOTOCYCLES**

	CAVALLARI COTE D'AZUR	ETS CAVALLARI	CAVALLARI MOTORS	CAVALLARI MOTOR BIKE
CA 2024	22 049€	11 484€	11 484€	7 886€
CA 2025	24 185€	13 753€	13 753€	8 626€
Nbr de salariés	24	20	20	17
Marque	MG / AXIAM	HONDA	KIA	HONDA MOTO MOTO AXE
Situation géographique des locaux	MCUGINS NICE VILLENEUVE LOUBET PUGET SUR ARGENS	NICE		MOUGINS

Déail de remise des offres : le 27 février 2026 avant 12 heures

ECRIRE à la SCP EZAVIN-THOMAS [assistante@etude-aj.fr](mailto:assistante@etude-aj.fr) - Réf dossier CAVALLARI / DD Remise du dossier de reprise après signature d'un engagement de confidentialité (modèle à solliciter auprès de l'étude)

**RECHERCHE DE CANDIDATS INVESTISSEURS ET/OU REPRENEURS D'UNE COMPAGNIE AERIENNE REGIONALE REPRISE TOTALE OU PARTIELLE DE L'ENTREPRISE REDRESSEMENT JUDICIAIRE DU 2 FÉVRIER 2026**

- Activité dans les Antilles françaises
- Licence d'exploitation temporaire échue depuis le 31 janvier 2026
- CTA suspendu
- 3 liaisons ouvertes
- 117 salariés
- Actifs : 3 ATR valorisés 28 895 K€, prêts 15 664 K€ (au 1<sup>er</sup> mars 2026)
- CA au 31/12/2025 : 16 450 K€, y.c. taxes au 31/12/2024 : 6 839 K€ (15 mois moins 6 mois d'activité)
- EBC au 31/12/2024 : (18 115) K€ (15 mois)

**DATE LIMITE DE DÉPÔT DES OFFRES LE 16 FÉVRIER 2026 À 17H (HEURE DE PARIS, CET)**

La dataroom sera accessible, sur signature d'un engagement de confidentialité, aux candidats manifestant leur intérêt auprès de :

**airantilles**

► Destinations desservies
 

- Fort-de-France
- Pointe-à-Pitre
- Saint-Martin
- Saint-Barthélemy

► Flotte
 

- 2 ATR 72-200
- 1 ATR 42-600 (prop. : filiale à 100%)
- 1 Twin Otter (sous contrat de crédit-bail)

**RECHERCHE DE REPRENEURS DE LA SOCIETE SECOMM**

- Activité : Commerce de gros de produits chimiques
- Exercice 2024-2025 (01/04/2024 au 31/03/2025) :
  - Chiffre d'affaires 2024 : 862 321 € - Résultat net 2024 : 570 €
- Exercice 2023-2024 (01/04/2023 au 31/03/2024) :
  - Chiffre d'affaires 2024 : 623 509 € - Résultat net 2024 : 7 249 €
- Exercice 2022-2023 (01/04/2022 au 31/03/2023) :
  - Chiffre d'affaires 2023 : 569 392 € - Résultat net 2023 : 5 455 €
- Salariés : 3
- Implantation : BOSC-LE-HARD (76)

Personne à contacter : [elodie.emaer@clmj.eu](mailto:elodie.emaer@clmj.eu).  
SELARL CHARLÈNE LOUVEAU - 21 Bis Rue de Buffon - 76000 ROUEN 09.70.64.76.76 - [contact@clmj.eu](mailto:contact@clmj.eu)

CONTACT : Sarah RENAULT  
Tél: 06 38 57 95 86 [s.renault@ajassocies.fr](mailto:s.renault@ajassocies.fr)  
[www.ajadataroom.fr](http://www.ajadataroom.fr)

**JASSOCIÉS**

Maître Lesly MIROITE  
Maître Franck MICHEL  
Administrateur Judiciaire  
Rue Pierre Chalon l'Houzel  
Dampierre 97190 GOSIER

**SELARL de SAINT-RAP'T & BERTHOLET**  
Madame Marine APARICIO - Sainte Victoire, angle ouest  
70, rue de la Tramontane 13090 Aix en Provence  
Tél : +33 (0) 442 66 56 60 - Fax : +33 (0) 442 65 20 96  
Courriel : marine@desainraptr.fr

**RECHERCHE DE REPRENEURS DANS LE CADRE D'UN REDRESSEMENT JUDICIAIRE**

Dénomination sociale : SAS SMARTMBED  
Activité : Concepteur et fabricant de minuteries de douches connectées  
Chiffre d'affaires HT : 403 K. Euros (exercice au 30.06.25, sur 12 mois)  
Nombre de salariés : 1 personne  
Locaux d'activité : Bail résilié  
VNC des éléments corporels au 30.06.25 : 176 K. Euros  
Date limite de remise des offres auprès de la SELARL de SAINT-RAP'T & BERTHOLET : **Lundi 2 mars à 12 heures**  
L'accès au dossier de présentation se fera par dataroom. Les identifiants de connexion seront communiqués après transmission d'un engagement de confidentialité non disponible sur le site : aj-specialises.fr/societe

**fbx**

**Recherche de repreneurs**  
Etudes FHBX et AJPartenaires - Lyon - Maître Gadd COUTURIER et Maître Ludwine SAPIN

→ **Ateliers Mécanique de Montbrison (AMM 42) (ACI Groupe)**

• Activité : Usinage moyenne et grande série de composants pour bien d'équipements industriels, véhicules

• Marchés : Défense ; automobile ; textile ; aéronautique ; bien d'équipement

• Site : Zone Industrielle Tournel 42600 Champdieu

• Effectif : 35 salariés

La date limite de dépôt des offres de reprise est fixée au **16 février 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 à la reprise et des moyens dont il dispose.

AJ PARTENAIRE : Maîtres Didier LAPIERRE et Ludvine SAPIN  
Mme Julie MANESSE-RINALDI  
174 rue de Crémieu - 69003 LYON - Tel : 04 78 60 00 30  
courriel : julie.manesse-rinaldi@ajpartenaires.fr

**RECHERCHE DE PARTENAIRES / REPRENEURS DANS LE CADRE D'UN REDRESSEMENT JUDICIAIRE**

Activité de l'entreprise : Edition d'un logiciel de notation et d'évaluation dédié aux acteurs du secteur de l'automobile (notamment pièces de rechange).

Localisation : LYON / PARIS

Effectif actuel : 2 salariés

CA HT du dernier Exercice (31/12/2024) : 244 K€

Valeur nette comptable des immobilisations du dernier exercice connu (31/12/2024) : 933 K€

**DATE LIMITE DE DÉPÔT DES OFFRES : LUNDI 16 MARS 2026 12H00**

**SELARL de SAINT-RAP'T & BERTHOLET**  
Madame Marine APARICIO - Sainte Victoire, angle ouest  
70, rue de la Tramontane 13090 Aix en Provence  
Tél : +33 (0) 442 66 56 60 - Fax : +33 (0) 442 65 20 96  
Courriel : marine@desainraptr.fr

**RECHERCHE DE REPRENEURS DANS LE CADRE D'UN REDRESSEMENT JUDICIAIRE**

Dénomination sociale : SAS NET'LOC  
Activité : Nettoyage et entretien de locaux commerciaux industriels  
Localisation : Velaux  
Chiffre d'affaires HT : 2.427 K. Euros (exercice au 31.12.2024 sur 12 mois)  
Nombre de salariés : 49 personnes au 1<sup>er</sup> janvier 2026  
Locaux d'activité : loyer de 1.6 K. Euros HT/mois pour un emplacement de bureau ainsi que deux containers à usage de stockage  
VNC des éléments corporels au 31.12.2024 : 66 K. Euros  
Date limite de remise des offres auprès de la SELARL de SAINT-RAP'T & BERTHOLET : **Lundi 23 Mars à 12 heures**  
L'accès au dossier de présentation se fera par dataroom. Les identifiants de connexion seront communiqués après transmission d'un engagement de confidentialité non disponible sur le site : aj-specialises.fr/societe

**fbx**

**Recherche de repreneurs ou d'investisseurs**  
Hélène Baudoux | Odile Barat | Jean-Jacques Blanc | Gaëlle Couturier | Cécile Dir | Nathalie Leteucher Sylvain Huetax | Benjamin Tambasco | Charlotte Fort | Alice Avia | Eric Samson | Théophile Faracan

VERITABLE

→ Redressement judiciaire du 28 janvier 2026

• Activité : conception, de fabrication et de vente de potagers d'intérieur

• Titulaire de 3 brevets et 4 marques (VERTABLE, LINGOT, BOTANEO, EKKY)

• Locaux et site de stockage : 850 m<sup>2</sup> - 6 Boulevard des Monts D'Or à Sathonay-Camp (69650)

• Chiffre d'affaires (dernier exercice clos 31.03.2025) : 1 421 960 €

• Salariés à l'ouverture de la procédure : 10 salariés

La date limite de dépôt des offres de reprise est fixée au **vendredi 27 février 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.

AJ PARTENAIRE : Maîtres Didier LAPIERRE et Ludvine SAPIN  
Madame Estelle BARRE  
18 rue Jacquemart - 26100 ROMANS - Tel : 04 75 02 86 03  
courriel : estelle.barre@ajpartenaires.fr

**RECHERCHE DE PARTENAIRES DANS LE CADRE D'UNE PROCEDURE DE SAUVEGARDE**

Activité de l'entreprise : Fabrication de cosmétiques, de détergents et de savons d'origine naturelle

Localisation : Drôme (26)

Effectif actuel : 12 salariés

CA HT du dernier Exercice (31.12.2024) : 3 823 K. Euros

Valeur nette comptable des immobilisations du dernier exercice connu (31.12.2024) : 2 229 K. Euros

**DATE LIMITE DE DÉPÔT DES OFFRES : JEUDI 26 MARS 2026 À 12H00**

**star.**  
Administrateurs judiciaires

**RECHERCHE DE REPRENEURS**

**RESTAURANT GREEN2GREEN**

Restauration rapide  
Effectifs : 13 salariés  
Surface : 200 m<sup>2</sup>  
Loyer : 14 000€ HC et HT mensuel  
Lieu : PUBLIER en Haute-Savoie (74500)  
Date limite de dépôt des offres : 27 février 2026 à 12h00  
Accès à la data room après communication par le candidat d'un engagement de confidentialité et d'éléments attestant de sa capacité financière.

**fbx**

**Recherche d'investisseurs ou de repreneurs**  
Hélène Baudoux | Odile Barat | Jean-Jacques Blanc | Gaëlle Couturier | Cécile Dir | Nathalie Leteucher Sylvain Huetax | Benjamin Tambasco | Charlotte Fort | Alice Avia | Eric Samson | Théophile Faracan

→ MAULER

• Activité : Fabrication de charpentes métalliques et autres ensembles en métal

• Chiffre d'affaires 2024 : 10 277 047 €

• Effectif : 40 salariés

• Siège social : Zone industrielle du District - 76450 Sasseyville

La date limite de dépôt des offres de reprise est fixée au **5 mars 2026 à 17h00**  
L'accès à une data room électronique sera autorisé après régularisation d'un engagement de confidentialité et une présentation succincte du candidat.

**SOCIETE NOUVELLE COFIMA**  
- Commerce de gros de poissons  
- Négoce de produits de la mer

Chiffre d'affaires : 10.985 K€ au 30/09/2025  
Effectif : 33 salariés  
Localisation : BOULOGNE-SUR-MER (62200)

Date limite de dépôt des offres : **02 mars 2026 - 12h00**

AJILINK LABIS CABOOTER DE CHANAUD  
Tél. : 03 20 66 22 00  
Mail : hautsdefrance@ajilink.fr

**RECHERCHE DE REPRENEURS**  
**star. AJ UP**  
Administrateurs judiciaires

**SAS PEDRETTI DISTRIBUTION**

**ACTIVITÉ**  
Réseau de distribution palettisée (1 à 6 palettes par expédition), avec des délais de livraison de 24h, 48h ou 72h sur un maillage national et européen.  
Solutions en rail-route ; flotte de véhicules au GNC ; parc 100 % Euro 6.  
Chaque expédition bénéficie d'une traçabilité en temps réel, garantissant fiabilité, visibilité et performance environnementale.  
Siège social à Chambéry (Savoie - 73000)  
+ 13 agences en France (Troyes, Dijon, Belfort, Valenciennes, Clermont-Ferrand, Lyon, Melun, Avignon, Toulouse, Bordeaux, Rennes, Rouen et La Roche-sur-Yon)  
Solution d'adossement, cession totale ou possibilité de cession partielle des actifs et activités de la seule zone Ouest (Toulouse, Bordeaux, Rennes, Rouen et La Roche-sur-Yon).

	Tous les sites	5 agences de l'Ouest
CA H.T. au 31/03/2025	44 M€	9,5 M€
Effectif actuel	390 salariés	110 salariés

Date limite de dépôt des offres : **27 février 2026 à 12h00**  
Accès à la data room après communication par le candidat d'un engagement de confidentialité et d'éléments attestant de sa capacité financière.

Contact : pedretti-distribution@star-aj.fr

**fbx**

**Recherche d'investisseurs ou de repreneurs**  
Hélène Baudoux | Odile Barat | Jean-Jacques Blanc | Gaëlle Couturier | Cécile Dir | Nathalie Leteucher Sylvain Huetax | Benjamin Tambasco | Charlotte Fort | Alice Avia | Eric Samson | Théophile Faracan

→ ENTREPRISE BOUQUET

• Activité : gros oeuvre, génie civil et bâtiment tous corps d'états (habitation, tertiaire, scolaire, hospitalier, plateforme commerciale, etc)

• Savoir-faire réputé notamment auprès des donneurs d'ordre publics locaux

• C.A. (détour au 31/03) : 10 076 K€ sur l'exercice 2022/2023  
15 465 K€ sur l'exercice 2023/2024  
12 199 K€ sur l'exercice 2024/2025

• Effectif : 35 salariés

• Siège social : ZAC des Bourdines - Lieudit Les Maronniers - 27200 Vernon

La date limite de dépôt des offres de reprise est fixée au **mardi 4 mars 2026 à 14h00**  
L'accès à une data room électronique sera autorisé après régularisation d'un engagement de confidentialité et une présentation succincte du candidat.

**Association CANAL**  
<https://canal-groupe.fr>

Atelier Chantier Insertion

Chiffre d'affaires : 1.083 K€ au 31/12/2024  
Effectif : 89 salariés  
Localisation : TOURCOING (59200)

Date limite de dépôt des offres : **11 mars 2026-12h00**

AJILINK LABIS CABOOTER DE CHANAUD  
Vincent LABIS  
Tél. : 03 20 66 22 00  
Mail : hautsdefrance@ajilink.fr

**MISE EN VENTE DANS LE CADRE D'UNE LIQUIDATION JUDICIAIRE D'UN BIEN IMMOBILIER**

**HÔTEL PARTICULIER** de haut standing, rare à la vente, situé rue Cassette, au cœur du 6<sup>ème</sup> arrondissement de Paris, bâtiment classé, environnement résidentiel recherché, à proximité du Jardin du Luxembourg et de l'église Saint-Sulpice.  
Emplacement privilégié, commerces, établissements scolaires de premier plan : École Alsacienne, collège et lycée Henri-IV, lycée Louis-le-Grand. Parfaitement desservi et proche des transports.  
Bien rare à la vente.

Description du bien : Appartement principal réparti entre le sous-sol et le rez-de-chaussée. Appartement secondaire au premier étage bas. Studio de service au deuxième étage. Garage. Caves au sous-sol.

Date limite de dépôt des offres : **lundi 18 mai 2026 à 17h00**  
entre les mains de Maître VAN KEMMEL, Commissaire de Justice au Tribunal des activités économiques de PARIS, Quai de corse à Paris

Audience d'ouverture des plis : **mardi 19 mai 2026 à 10h00** au Tribunal Judiciaire de Paris (75017)

Les candidats potentiels sont invités à contacter l'étude à l'adresse mail suivante : c.nguyen@mjassocies.fr  
Visite et dossier de présentation sur demande.

**fbx**

**Recherche de repreneurs**

**SAS ARC France**  
Leader mondial des arts de la table

→ Redressement judiciaire du 07/01/2026

• Activité : fabrication, négoce et vente de produits verriers sur les marchés grand public, de la restauration et des grands complexes professionnels – commercialisation sous les marques LUMINARC, CRISTAL D'ARQUES PARIS, ARCOROC, ECLAT et CHEF & SOMMELIER ainsi que sous des marques distributeurs

• Chiffres d'Arc France :

En M€	2021	2022	2023	2024
Chiffre d'affaires	445,3	568,6	435,8	404,1
Résultat d'exploitation	-68,6	-6,9	-17	+25,6

• Site : siège social, pôle R&D, site de production historique et services centraux à Arques

• Effectifs : 3 600 ETP au niveau d'Arc France (env. 5 900 ETP au niveau groupe)

La date limite de dépôt des offres a été prorogée et les candidats sont invités à remettre leur offre aux administrateurs judiciaires le **17 février 2026 au plus tard**.

L'accès à une data room électronique sera autorisé après régularisation d'un engagement de confidentialité, la signature du règlement de la data room, et d'une présentation du candidat à la reprise et des moyens dont il dispose.

**DIII Detroit**  
Administrateurs Judiciaires

**SOCIETES EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE**  
**SOCIETES HOLDING ET D'EXPLOITATION SPECIALISEES DANS LA CREATION, LE DEVELOPPEMENT ET L'EXPLOITATION D'UNE SALLE D'ESCALADE**

**RECHERCHE D'INVESTISSEURS ET/OU DE CANDIDATS CESSIONNAIRES**  
Art. L. 626-1, L.631-19, L.631-21-1 et L.642-1 et suivants du Code de commerce)

**Activité :** Création, développement et exploitation d'une salle d'escalade, remise en forme et bien-être, cours collectifs et individuels, bar et café.

**Lieu :** RUELE- MALMAISON (92)

**Données financières de la société d'exploitation :**  
- 2026 (prévisionnel) : CA : 561 k€ ; REX : - 44 k€  
- 2025 (prévisionnel estimé) : CA : 386 k€ ; REX : - 275 k€  
- 2024 : CA : 197 k€ ; REX : - 382 k€  
- 2022/2023 (exercice de 15 mois) : CA : 0 k€ ; REX : - 16 k€

**Données financières de la société holding :**  
- 2024 : CA : 16 k€  
- 2023 (10 mois d'exercice) : CA : 5 k€

**Effectif:** 7 salariés

**Les offres devront être soumises à l'administrateur judiciaire avant le 20 février 2026 à 12 heures**

Un accès au dossier de présentation peut être obtenu auprès de l'administrateur judiciaire sur demande écrite motivée justifiant d'une capacité financière, industrielle ou commerciale adaptée.

**SELARL DETROIT - Maître Jean-Baptiste ALBERTINI**  
35/37 avenue Sainte Foy - 92200 NEUILLY-SUR-SEINE  
Tél. : 01 47 24 40 13 - neuilly@detroit-aj.com

# Les fonds deeptech paneuropéens montent en puissance

**DEEPTECH**

**Kembara vient de lever un véhicule de 750 millions d'euros pour investir dans les jeunes pousses développant des technologies de rupture.**

**Jolt Capital cherche à lever 1 milliard d'euros.**

**Adrien Lelièvre**

Le problème est ancien. Les fonds d'investissement européens d'amorçage sont légion et ont, la plupart du temps, moins de 300 millions d'euros d'actifs sous gestion. Au-delà de ce seuil, il y a un trou dans la raquette. « Pour les entreprises qui font des grosses séries B ou C, l'Europe est orpheline de véhicules », observe Javier Santiso. Résultat ? Les entrepreneurs n'ont d'autre choix que de frapper à la porte des fonds américains, asiatiques ou moyen-orientaux.

C'est pour combler ce vide que Javier Santiso, le dirigeant de

Mundi Ventures, a lancé Kembara, un fonds qui vient de lever un véhicule de 750 millions d'euros – avec une taille cible de 1 milliard d'euros. Kembara parie sur les start-up deeptech, c'est-à-dire les jeunes pousses développant des technologies de rupture.

**Le Vieux Continent manque d'ambition**

A ses yeux, le Vieux Continent a surtout un problème... d'ambition. « Il faut que nous croyions beaucoup plus en nous. Si nous, Européens, ne sommes même pas capables d'investir dans nos meilleures boîtes, nous avons un problème... », alerte ce français qui a fait carrière à l'international. Kembara a son siège à Madrid, où vit Javier Santiso. Deux autres tricolores, Yann de Vries et Pierre Festal, travaillent à ses côtés. Le fonds prospecte dans des secteurs tels que l'IA, l'informatique quantitative, le climat, la robotique ou la défense (avec des technologies duals). « La beauté de l'Europe, c'est que nos licornes viennent de partout : le feu peut partir d'Edimbourg, Stockholm, Paris, Lyon, Madrid, Londres, Munich, Berlin, Francfort », énumère le dirigeant.

**Les acteurs publics au rendez-vous**

Après avoir en partie loupé la révolution du logiciel, l'Europe « doit radicalement recentrer ses efforts collectifs sur la réduction du fossé qui la sépare des Etats-Unis et de la Chine

profondeur industrielle gigantesque en Europe », poursuit-il, tout en concédant que cette dernière est « vieillissante ».

A ses yeux, le Vieux Continent a surtout un problème... d'ambition. « Il faut que nous croyions beaucoup plus en nous. Si nous, Européens, ne sommes même pas capables d'investir dans nos meilleures boîtes, nous avons un problème... », alerte ce français qui a fait carrière à l'international.

Kembara a son siège à Madrid, où vit Javier Santiso. Deux autres tricolores, Yann de Vries et Pierre Festal, travaillent à ses côtés. Le fonds prospecte dans des secteurs tels que l'IA, l'informatique quantitative, le climat, la robotique ou la défense (avec des technologies duals). « La beauté de l'Europe, c'est que nos licornes viennent de partout : le feu peut partir d'Edimbourg, Stockholm, Paris, Lyon, Madrid, Londres, Munich, Berlin, Francfort », énumère le dirigeant.

**Les acteurs publics au rendez-vous**

Après avoir en partie loupé la révolution du logiciel, l'Europe « doit radicalement recentrer ses efforts collectifs sur la réduction du fossé qui la sépare des Etats-Unis et de la Chine



L'équipe dirigeante de Kembara, de gauche à droite : Javier Santiso, Siraj Khaliq, Rob Trezona, Yann de Vries et Pierre Festal. Photo Lazarina Kanorova

en matière d'innovation, en particulier dans le domaine des technologies avancées », avait souligné le rapport Draghi en 2024.

Dans cette bataille, les fonds d'investissement ont un rôle majeur à jouer. Bpifrance a fait du sujet une priorité, en injectant de l'argent en direct et en indirect. L'Union européenne a aussi largement amorcé la pompe avec l'EIC et l'EIF, qui a injecté 350 millions

d'euros dans Kembara. « Ceux qui sont en train d'accomplir leur devoir, ce sont les acteurs publics », salut Javier Santiso. Les fonds privés investissent aussi dans la deeptech.

Mais leur force de frappe financière est limitée. D'où l'impérieuse nécessité d'avoir des fonds de croissance (growth, dans le jargon) capables d'injecter des gros tickets.

Heureusement, les lignes bougent. En 2025, Jolt Capital a levé un

véhicule de 600 millions d'euros (pour un « hard cap » à 1,1 milliard). Dans un autre registre, l'Otan a lancé un fonds tourné vers la défense d'un milliard. « C'est important qu'on se réveille et cela passe par des initiatives comme la nôtre. On espère qu'il va y en avoir plein d'autres ! » lance Javier Santiso. Faute de quoi, la compétitivité européenne sera plus que jamais menacée. ■

## Le britannique ElevenLabs rejoint l'essaim des décacornes du Vieux Continent

**INTELLIGENCE ARTIFICIELLE**

**Le créateur de voix à base d'intelligence artificielle est valorisé 11 milliards de dollars à la faveur d'une levée de fonds auprès des plus grands investisseurs de la Silicon Valley.**

**Ad. L. et Nicolas Madelaine**  
— Correspondant à Londres

La galerie des décacornes européennes s'étoffe. ElevenLabs, la start-up britannique qui utilise l'intelligence artificielle pour cloner et générer des voix, a bouclé un tour de table de 500 millions de dollars mené par le fonds d'investissement américain Sequoia, avec le soutien d'al6z (Andreessen Horowitz) et Iconiq, trois fonds majeurs de la Silicon Valley américaine très investis dans l'intelligence artificielle. Lightspeed, Evangel Capital et Bond font aussi partie des investisseurs.

Cet investissement porte la valorisation d'ElevenLabs, également très présent à New York, à 11 milliards de dollars. Il y a quatre mois, à la faveur d'une vente d'actions existantes, elle en valait 6,6 milliards et il y a un an, la moitié de cette somme !

**330 millions de dollars de revenus**

ElevenLabs, né en 2022, connaît une croissance explosive. En 2025, son revenu annuel récurrent (ARR dans le jargon en anglais), l'indicateur économique phare dans cette

catégorie d'entreprises en croissance, a atteint 330 millions de dollars. Un chiffre que la jeune pousse espère doubler cette année.

ElevenLabs a été fondé par deux amis d'enfance polonais qui, selon la légende, étaient agacés dans leur jeunesse par les mauvais doublages des films américains. Mati Staniszewski est un ancien de Palantir, tandis que Piotr Dabkowski a fait ses armes chez Google.

ElevenLabs est considérée comme le leader de son marché. La société a d'abord développé un modèle d'IA de synthèse vocale imitant les humains. L'entreprise s'est diversifiée dans la reconnaissance vocale, les effets sonores, le doublage et, plus récemment, la génération de musique de tout genre (voix et instruments).

**ElevenLabs a été fondé par deux amis d'enfance polonais qui, selon la légende, étaient agacés dans leur jeunesse par les mauvais doublages des films américains.**

ElevenLabs vend ses solutions aux entreprises et aux créateurs dont les produits intègrent des voix. Dans son message publié sur le réseau LinkedIn pour annoncer la levée de fonds, ElevenLabs liste, comme clients, « Deutsche Telekom, Square, le gouvernement ukrainien et [la fintech britannique] Revolut, et ce pour du support client, de la conversation commerciale, de l'engagement citoyen, de la formation et de la vente ».

Un des enjeux du groupe pour les prochaines années est le paiement de droits d'auteurs pour les voix de personnalités. Mais il a passé un accord en novembre avec les acteurs Michael Caine et Matthew McConaughey, qui licencient leur voix via ElevenLabs.

La société annonce vouloir « investir dans la recherche en profondeur » en se focalisant notamment « sur les modèles capables de générer une conversation empathique, sur le doublage et l'intelligence générale audio ». ■

**Numéro un au Royaume-Uni**

À 11 milliards de dollars, ElevenLabs devient la start-up de l'IA britannique la mieux valorisée. Elle rejoint ainsi Mistral, devenue en septembre la première décacorne française avec une valorisation de 14 milliards de dollars.

Le secteur de l'IA britannique est dominé par DeepMind outre-Manche, mais la société de Demis Hassabis a été rachetée par l'américain Google. Le 26 janvier dernier, Synthesia, un spécialiste également londonien des avatars réalisistes nourris d'intelligence artificielle, a annoncé une levée de fonds de 200 millions le valorisant 4 milliards de dollars.

Londres compte également Wayve, dans le secteur des voitures autonomes, lesquelles devraient arriver dans la ville d'ici la fin de l'année. Et bien sûr, sans même parler de xAI d'Elon Musk, un cas très particulier, les start-up de l'intelligence artificielle américaines valent bien davantage, avec par exemple 500 milliards, voire plus, potentiellement, pour OpenAI. Même si les craintes de bulle sont de plus en plus nombreuses, surtout outre-Atlantique. ■

**changeNOW**

30, 31 MARS et 1<sup>ER</sup> AVRIL 2026

GRAND PALAIS | PARIS

**PRENEZ PART au CHANGEMENT**

LE PLUS GRAND ÉVÉNEMENT MONDIAL DES SOLUTIONS POUR LA PLANÈTE

**JEAN-MARC JANCOVICI**  
Associé Fondateur, Carbone 4

**EZGI BARCENAS**  
Directrice Générale Responsabilité Sociétale et Environnementale, L'Oréal Groupe

**THIBAUT BRUTTIN**  
Directeur Général, Reporters sans frontières

**KIRSTEN DUNLOP**  
Directrice Générale, Climate KIC

**KERING** **Les Echos** **Le Parisien** **CNN** **POLITICO** **GEO**

WWW.CHANGENOW.WORLD

# Pour les PME exportatrices, le marché européen devient une valeur refuge

## EXPORT

**Malgré les menaces internationales croissantes, le dernier baromètre de Bpifrance montre des envies d'export qui ne fléchissent pas.**

Celles-ci devraient néanmoins se recentrer sur l'Union européenne.

**Marion Kindermans**

Les menaces de Donald Trump, la pression concurrentielle de la Chine, les hausses de frais de douane, n'ont pas vraiment entamé les envies d'export des TPE-PME françaises. En revanche, elles n'hésitent pas à rebattre les cartes, faisant plus que jamais de l'Union européenne leur valeur refuge. C'est ce qui ressort du troisième baromètre annuel de Bpifrance sur les TPE-PME et l'export, présenté ce vendredi et dévoilé en exclusivité par « Les Echos ».

Près de 24 % des 4.700 dirigeants sondés à l'automne 2025 comptent vendre, cette année, au-delà des frontières de l'Hexagone. Soit 2 points de moins qu'en un an plus tôt et 1 point de plus qu'en 2023. « On s'attendait à plus de changements sur les intentions ; on est vraiment sur l'épaisseur du trait. Il n'y a pas de montagne russe sur les chiffres », constate Olivier Vincent, directeur exécutif Export chez Bpifrance. La bonne nouvelle vient des montants : 19 % des TPE-PME, notamment dans l'industrie, prévoient de les augmenter (contre 15 % un an plus tôt) et 14 % de les réduire (contre 13 %), soit un écart de 5 points. « On ne revient certes pas au niveau de 2023, mais c'est un retour de perspectives d'export », souligne l'expert.

Surtout, le terrain de jeu des PME tricolores se modifie. Echaudées par les tensions et les volontés de protectionnisme, elles regardent d'un œil plus méfiant le grand export. Les exportations hors UE ralentiraient en 2026, avec un « solde d'opinion » (la différence entre la proportion de ceux qui veulent exporter et ceux qui ne le souhaitent pas) en baisse de 5 points sur un an, et des montants en diminution, surtout en Amérique du Nord, mais aussi en Amérique Latine, au Moyen-Orient et en Afrique.

A l'inverse, les TPE-PME qui exportent exclusivement au sein de l'UE prévoient d'accélérer leurs exportations, avec un solde d'opinion qui progresse de 11 points. « L'Union européenne est le terrain de chasse habituel des entreprises françaises mais là, il y a un net rebond en sa faveur », souligne Baptiste Thornary, coresponsable de la conjoncture de Bpifrance, qui précise que 86 % des entreprises qui exportent déjà ont prévu d'y aller (en hausse de 3 points sur un an).

Plus du quart (28 %) des dirigeants de TPE-PME ne voit aucun risque sur le marché européen, malgré la guerre en Ukraine à ses portes : le premier aléa évoqué est celui de la concurrence accrue (30 %). « Alors qu'il y a beaucoup de houle sur le grand export, l'Europe est perçue comme plus stable, plus lisible, avec moins de risque de taux de change », poursuit l'économiste. Le redressement de l'Allemagne, le premier partenaire européen, qui renoue avec la croissance après deux ans de récession, redonne de l'élan. Et si la France surfe sur une croissance atone, celle de l'Italie, de l'Espagne et de la Pologne donne des perspectives prometteuses.

Mais, sans surprise, la perception du risque au-delà des frontières s'assombrit. Toutes zones confondues, les dirigeants de TPE-PME sont 83 % à identifier des risques à l'export, contre 81 % l'an dernier. En tête de liste, près de la moitié citent les tensions géopolitiques (46 %, en hausse de 4 points), suivies par le durcissement des politiques commerciales (34 %, +7 points). Une crainte légitime dans le sillage, l'an dernier, des hausses brutales de droits de douane de Donald Trump et des tensions commerciales entre la Chine et l'UE. A noter aussi le risque de change, surtout euro-dollar, mentionné par 12 % des dirigeants (+3 % en un an).

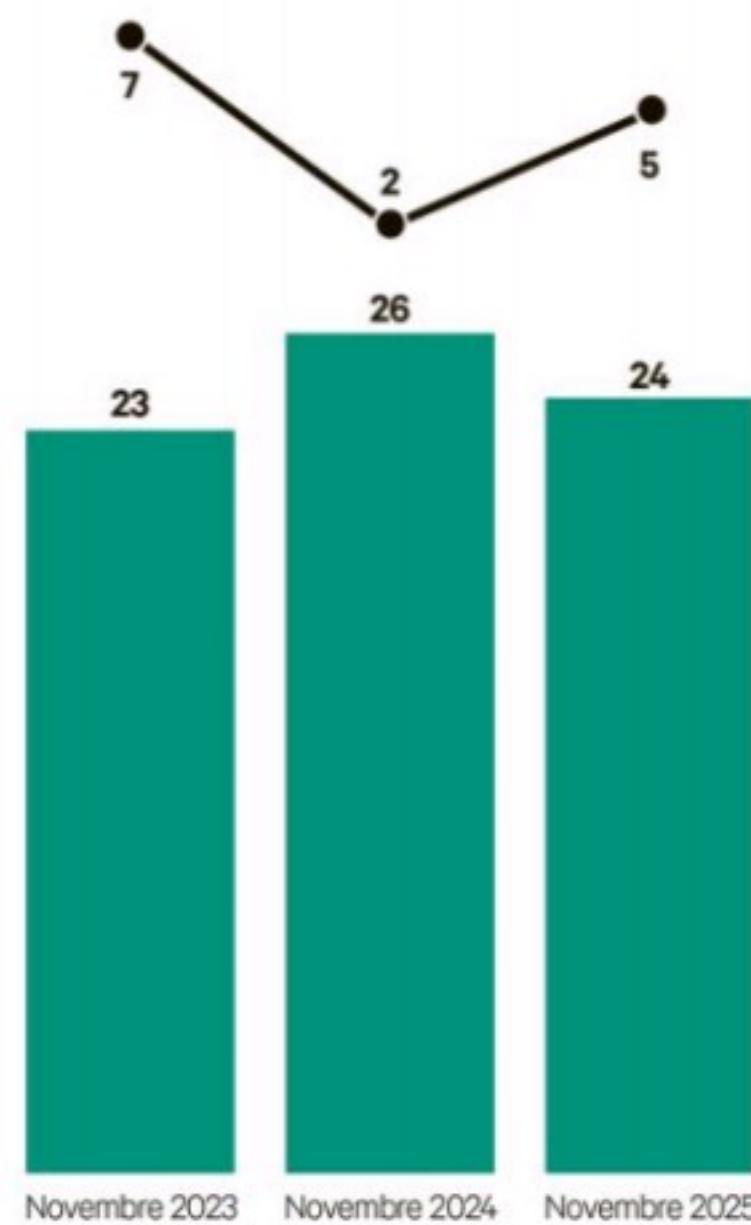
Pour l'Amérique du Nord, les aléas sont plus forts encore : 69 %

**« L'Europe est perçue comme plus stable, plus lisible, avec moins de risque de taux de change. »**

**BAPTISTE THORNARY**  
Responsable de la conjoncture de Bpifrance

## Une accélération anticipée des montants exportés par les TPE-PME

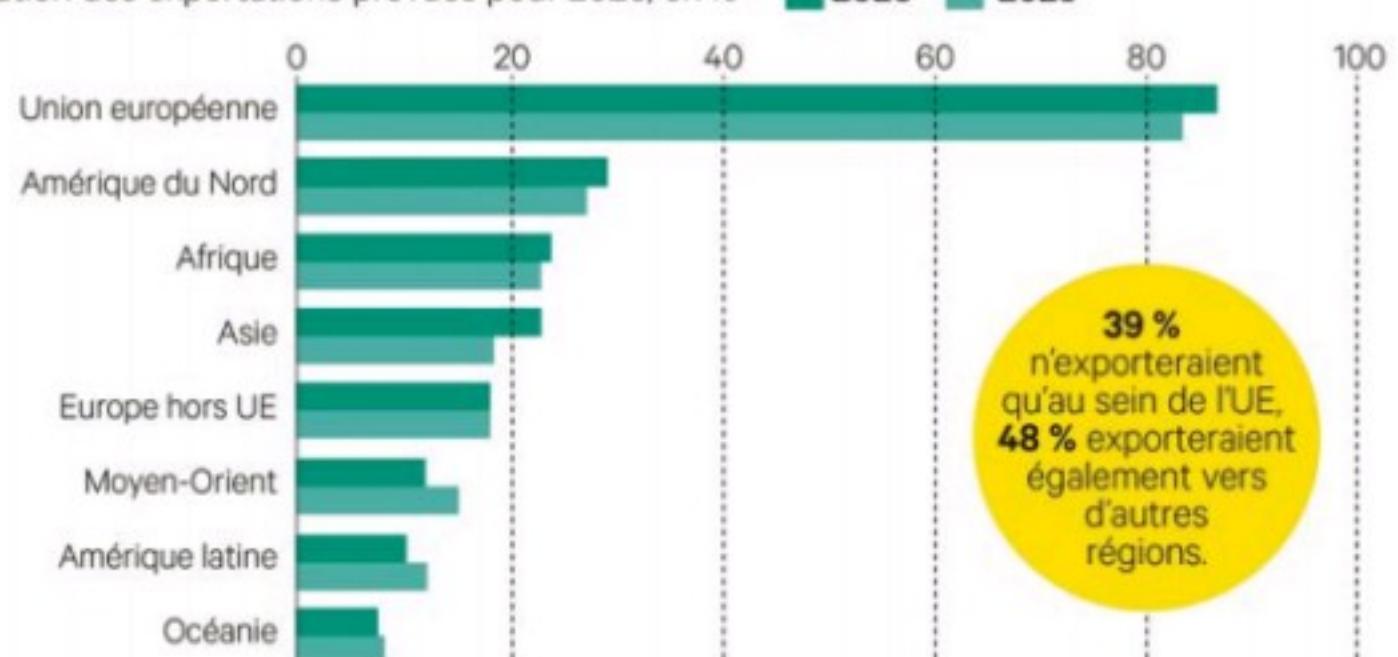
Part des TPE-PME ayant l'intention d'exporter l'année suivante, en %  
Evolution des montants exportés, solde d'opinion\*



\*Différence entre les deux opinions les plus opposées. \*\*Auprès des 1.565 entreprises interrogées, prévoyant d'exporter. © LES ECHOS / SOURCE : BAROMÈTRE EXPORT BPIFRANCE LE LAB

## L'Union européenne, première destination visée par les TPE-PME

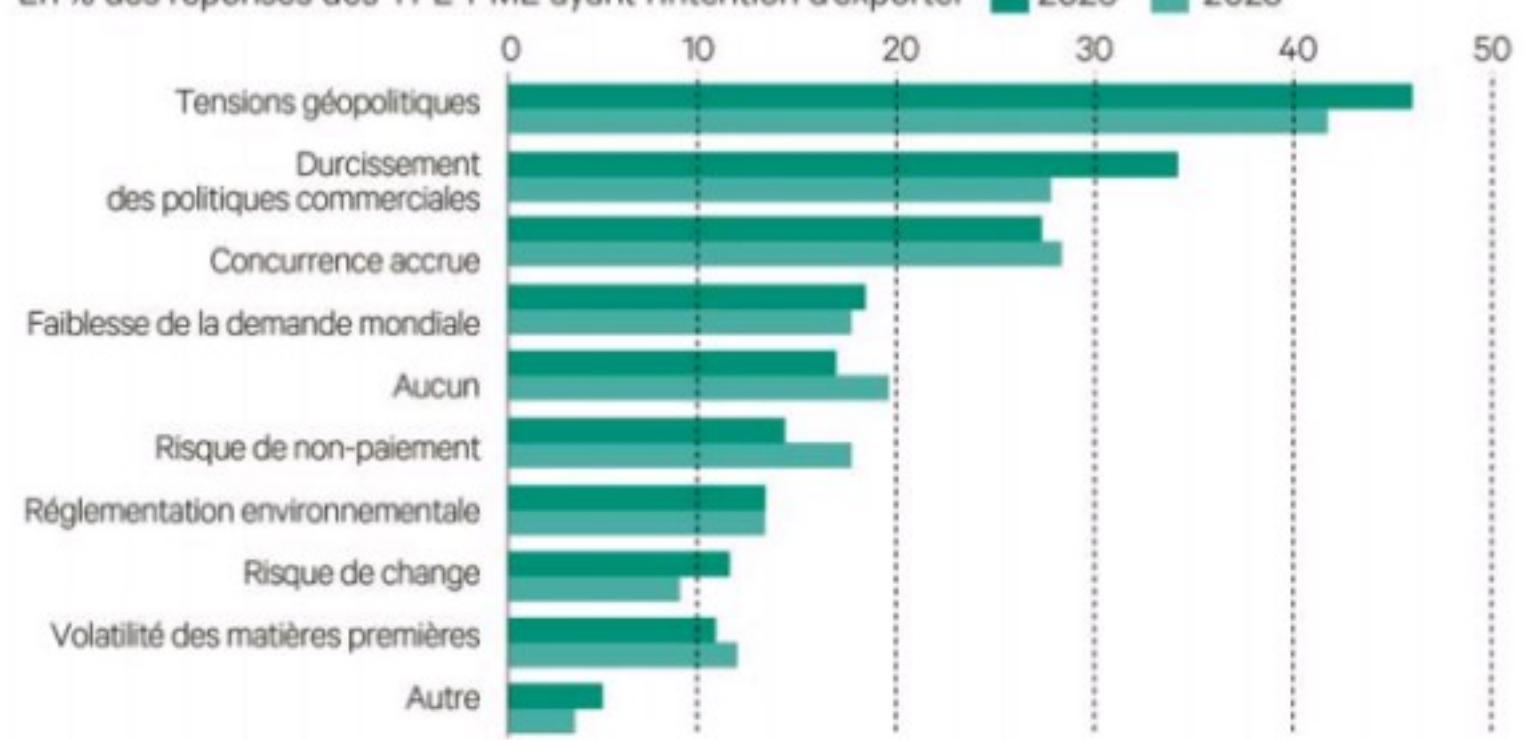
Ventilation des exportations prévues pour 2026, en %\*\*



39 %  
n'exporteraient  
qu'au sein de l'UE,  
48 % exporteraient  
également vers  
d'autres  
régions.

## Tensions géopolitiques : un risque en nette hausse

En % des réponses des TPE-PME ayant l'intention d'exporter



des TPE-PME s'inquiètent des tensions géopolitiques et 1 sur 2 (51 %) du durcissement des politiques commerciales. Mais les Etats-Unis ne s'effondrent pas pour autant, 28 % des dirigeants prévoient d'y exporter – un chiffre stable sur un an.

**Marges de progression**  
« Il y a une forme de résilience sur ce marché qui nous a étonnés. Certes, il y a des embûches, mais le marché américain reste dynamique et continue d'attirer, dit Sabrina El Kasmi, l'autre responsable de la conjoncture chez Bpifrance. On se focalise sur Trump, mais il ne faut pas oublier les menaces entre la Chine et Taïwan ou les affrontements entre la Thaïlande et le Cambodge. » Pour l'Asie, 73 % des dirigeants s'alarment des tensions géopolitiques.

Malgré ces menaces grandissantes, Bpifrance enjoint aux PME d'exporter davantage. En dépit des progrès depuis la création en 2018

de la Team France Export, une sorte de guichet unique qui réunit les régions, Business France, les CCI et Bpifrance, la part de celles qui exportent – de 26 à 30 %, selon Olivier Vincent – évolue peu. Evitant de « grandes marges de progression », il alerte aussi sur le fait que « plus de la moitié des entreprises industrielles n'exportent pas ou bien en dessous de leurs capacités ».

Mi-janvier, en amont du sommet de Davos, Emmanuel Macron a exhorté « l'équipe de France de l'attractivité et de l'export [...] à se mobiliser pour reconquérir des parts de marché ». Objectif : 650 milliards d'euros de ventes à l'étranger en 2027 et 700 milliards en 2030, contre 598 milliards en 2024. Bpifrance devrait être sollicité pour renforcer ses aides. Mais, selon Ludovic Subran, il y a encore du chemin à faire : « Il manque toujours 100.000 exportateurs en France », martèle le directeur des investissements du groupe Allianz. ■

## Le plasturgiste EDA a tracé « un cercle de 1.000 km » autour d'Oyonnax

Le fabricant de pots de fleurs et de mobilier EDA, qui dispose d'un portefeuille de 200 brevets, a réussi à doper ses exportations en dix ans.

**Stéphane Frachet**  
— Correspondant à Lyon

Fabricant de pots de fleurs et de mobilier, le plasturgiste EDA a entamé, depuis dix ans, son internationalisation, en ciblant les pays autour de ses sites de production dans l'Ain. Dans cet intervalle de temps, l'export est passé de quelques pourcents à 20 % du chiffre d'affaires, qui est de 120 millions d'euros. Et il ne compte pas s'arrêter là.

Le défi n'est pas mince puisque les deux pays les plus proches sont l'Italie – où ses concurrents sont restés forts – et la Suisse – « un pays très compliqué, officiellement ouvert au libre-échange avec l'Europe mais qui impose une telle paperasserie que c'est difficile de s'y implanter ; d'autant que les centres de décision sont plutôt à Zurich, en zone alémanique, qu'à Genève, où l'on parle français », lâche Hervé David, directeur général de cette PME fondée en 1946 par son père.

### Coûts de transport

Face à des ventes qui stagnent en France, cet industriel d'Oyonnax (Ain) a tracé « un cercle de mille kilomètres » autour de son siège. « Au-delà, les coûts de transport seraient trop élevés », dit-il. L'Allemagne et l'Autriche lui ouvrent l'Europe de l'Est. « Nous nous sommes fait accompagner par les dispositifs export des chambres consulaires. La chambre de commerce franco-allemande nous a beaucoup aidés, y compris pour le

recrutement, ce qui a été crucial pour structurer notre filiale en Allemagne », se souvient-il. Pour aller plus vite et se doter d'un entrepôt pour le nord de l'Europe, il a repris son distributeur belge Plastinova, à Dixmude, en 2022, offrant un relais vers les Pays-Bas et la Scandinavie. Entre l'acquisition et la rénovation de l'entrepôt, 5 millions d'euros ont été investis.

Au départ, comme beaucoup de produits de grande consommation, les pots de fleurs et autres bacs de réserve d'eau EDA et Poetic fabriqués dans la Plastic Vallée pouvaient sembler hors de prix pour les acheteurs de la grande

L'entreprise dispose d'un portefeuille de 200 brevets.

distribution. « Au contraire, en Allemagne, on m'a dit que nous n'étions pas assez chers et que c'était suspect du point de vue de la qualité », pointe le dirigeant. En quelques années, l'Allemagne est devenue le premier débouché de la réserve d'eau à installer dans les jardins, devant la France.

Souvenir, c'est s'exposer. Pour se protéger, EDA dispose d'un portefeuille de 200 brevets, un chiffre très élevé pour une PME de 350 personnes, dont une cinquantaine dans les filiales. « La fabrication d'un moule d'injection revient cher et nécessite une collaboration avec nos fournisseurs. Nous déposons tous nos modèles pour les protéger », dit Hervé David, qui a donné pour mission à ses commerciaux d'effectuer une veille sur le terrain. C'est ainsi qu'il a attaqué et gagné contre un concurrent tchèque qui avait copié une glacière d'EDA. ■

## Les fromageries Dischamp à la conquête de l'étranger

Le spécialiste des AOP auvergnates est présent dans plusieurs dizaines de pays, parfois lointains. Une stratégie qu'il développe avec des produits conçus pour voyager.

**Françoise Sigot**  
— Correspondante à Lyon

Alignés sur leurs tables d'affinage et sur les étals des crémiers, les saint-nectaire, bleus d'Auvergne, fourmes d'Ambert et cantal ont fière allure. Mais lorsqu'ils sortent d'un avion ou d'un paquebot, la magie a de grands risques de s'étioler. Ce constat a longtemps poussé la fromagerie Paul Dischamp à regarder l'export de loin, jusqu'à ce que ce sujet soit véritablement travaillé. « Nous avons adapté notre activité à l'export en développant des innovations dédiées à ce marché », explique

François Dischamp, directeur de l'export et du marketing de la fromagerie Paul Dischamp.

Première étape franchie il y a trois ans avec la mise au point d'un emballage permettant de conserver le bleu d'Auvergne quatre mois. « La qualité du fromage est totalement préservée, et la date limite de consommation passe de trois semaines à quatre mois », souligne l'arrière-petit-fils du fondateur de cette entreprise familiale. Dans son écrin de voyage, le bleu d'Auvergne fabriqué à Saint-Nectaire, au pied des volcans, prend la route du Japon et de l'Australie pour ses plus lointains trajets.

Les produits au lait cru restent difficiles à exporter pour des raisons sanitaires. Hors conditionnement dédié, les saint-nectaire, bleus d'Auvergne, cantal et fourmes d'Ambert se cantonnent à l'Europe, principalement dans les pays limitrophes de la France, faute de sup-

porter les longs trajets. Au total, la fromagerie, dont le siège est à Sayat, dans le Puy-de-Dôme, réalise un peu moins de 10 % de ses ventes hors de France. Mais l'ambition est là.

### Relais de croissance

Dischamp garde donc en permanence un œil rivé sur les marchés étrangers pour saisir les opportunités. « C'est un relais de croissance important pour nous. Les marchés que nous avons ouverts, notamment au Japon et en Australie, progressent de 20 % par an », calcule le directeur de l'export. Pour l'heure, il n'bruise pas les destinations qu'il convoite, et ne s'en interdit a priori aucune, il évoque notamment des perspectives aux Etats-Unis et au Canada, où il a déjà envoyé quelques fromages d'Auvergne. Pour y parvenir, François Dischamp travaille en partenariat avec ses homologues fromagers d'autres terroirs qui comme lui cher-

## Bienesis crée la canopée qui protège les vignes des aléas climatiques

### INNOVATEURS

Françoise Sigot  
— Correspondante à Lyon

D'ici peu, il ne devrait pas être rare de voir de vastes parapluies recouvrir les vignobles. Mise au point par l'entreprise Bienesis, installée à Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme), cette « canopée » fait office de bouclier contre les aléas climatiques. Les dégâts liés à la grêle, aux pluies diluviales, au gel et aux chaleurs accablantes sont ainsi atténus, voire totalement évacués. « Cette protection contre les aléas climatiques permet par ailleurs de limiter l'utilisation de produits phytosanitaires », préside François Lemaire, président-fondateur de Bienesis.

Ancien salarié de Michelin, cet ingénieur en mécanique a mis trois ans à développer son innovation, qui vient de recevoir le « Best of Innovation Award » dans la catégorie agritech au Consumer Electronics Show de Las Vegas, début janvier. Un parcours qu'il a conduit en partant des attentes des vignerons et d'un constat récurrent portant sur les dégâts liés aux caprices du climat, dont le dernier bilan – entre 2023 et 2024 – fait état d'une chute de 18 % de la production viticole sous le coup des aléas climatiques.

Pour en finir avec ce fléau, Bienesis a donc imaginé une

### Il a dit



« Cette protection contre les aléas climatiques permet de limiter l'utilisation de produits phytosanitaires. »

FRANÇOIS LEMAIRE  
Président-fondateur  
de Bienesis

structure inspirée d'un parapluie, conçue à partir de matériaux recyclables. Ancrée sur des masts de hauteur réglable installés dans les rangs de vigne, son déploiement peut être piloté à distance par smartphone. Une toile capable de résister à des vents de 80 km/h recouvre alors les ceps. Une fois que la météo redéveint clémente, le même mécanisme permet de replier la toile, qui vient se loger dans le mât. « Cette solution est compatible avec les travaux mécaniques et elle s'intègre parfaitement aux paysages », plaide François Lemaire.

**Rendements doublés**  
Testée une première fois en 2024 dans six parcelles en Bourgogne, puis dans le Beaujolais, la canopée a permis de doubler les rendements. Cette année sera marquée par des installations de plus grande ampleur dans différents vignobles de Bourgogne, du Bordelais, de Champagne, du Val-de-Loire et du Vaucluse. « Nous aurons ainsi des parcelles vitrines qui vont nous permettre de qualifier notre produit à plus grande échelle », explique-t-il. Bienesis a également pris soin de sécuriser la production de sa canopée qui est entièrement sous-traitée.

En marge des vignes, François Lemaire espère profiter des nouveaux enseignements issus des tests à grande échelle pour adapter sa solution à d'autres cultures, notamment le raisin de table et les arbres fruitiers. Il lance les premières démarches. « Nous commençons les recrutements de commerciaux avec l'ambition d'aller à l'international », annonce le président de Bienesis, qui compte actuellement 10 salariés.

Il espère les premiers revenus avant la fin 2026. Jusque-là, le parcours a été conduit sur les fonds propres de Bienesis, qui a ouvert en 2024 son capital à Vivelys, une société installée dans l'Hérault qui commercialise des produits pour l'entretien de la vigne et la vinification. L'entreprise a aussi mobilisé quelques subsides, dont elle ne divulgue pas le montant, de la région Auvergne-Rhône-Alpes et de Bpifrance. ■



« Jott paye son empressement à avoir voulu grandir trop vite », selon Vincent Redrado, expert du secteur à la tête du cabinet DNG. Photo Jott

## Les candidats se bousculent pour sauver les doudounes Jott

### PACA

**Placé en redressement judiciaire, Jott, dont le sort sera scellé en mars, suscite l'intérêt de très nombreux candidats à sa reprise.**

### Paul Molga

— Correspondant à Marseille

Une cinquantaine de manifestations d'intérêt pour la reprise de la marque marseillaise de doudounes Jott, en redressement judiciaire depuis décembre, est parvenue sur le bureau des administrateurs judiciaires. Ils ont convaincu les juges du tribunal de commerce de retarder à la deuxième quinzaine de mars l'audience qui doit sceller l'avenir de l'entreprise. « Jott paye son empressement à avoir voulu grandir trop vite, mais elle reste une valeur sûre du prêt-à-porter », observe Vincent Redrado, expert du secteur à la tête du cabinet DNG.

Son démarrage a été fulgurant. Pour leur première collection en 2011, les jeunes créateurs de cette icône de la mode urbaine, Nicolas et Mathieu Gourdian, 26 et 22 ans à l'époque, avaient écoulé en un Salon les 25.000 pièces qu'ils avaient préparées. Depuis, leur aventure était entrée dans les annales des succès textiles. L'idée des cousins était toute simple : redessiner pour la ville un classique du textile outdoor, chaud et pratique, en le déclinant en couleurs fraîches. « Everybody can be Jott, just over the top », défendait alors le slogan de l'entreprise, qui espérait faire aussi bien que K-Way.

### Deux cents boutiques

L'occasion lui en a été donnée en 2021 avec la prise de participation majoritaire du fonds d'investissement franco-américain L Catterton, lié à LVMH et à la famille Arnault (propriétaire des « Echos »). En cinq ans, le label star

des cours de récré et des intemporels de vestiaires avait plus que triplé son chiffre d'affaires, à près de 80 millions d'euros l'an passé, et ouvert, en franchise et en propre, pas moins de 120 nouvelles boutiques en France et à l'étranger.

**Le déficit s'est creusé d'au moins 6 millions chaque année depuis la crise du Covid.**

Ce qui a porté le nombre de ses implantations à 200 points de vente, dont 60 en propre. « Nous avons atteint la taille critique nécessaire pour installer durablement la marque dans le monde », expliquait alors aux « Echos » le président du groupe, Didier Lalancet, remplacé depuis. Son appétit avait été insatiable : développement de l'e-commerce, réorganisation de la distribution, ouverture de plusieurs filiales en Europe, diversification des col-

lections, recrutement massif (350 personnes aujourd'hui, contre 110 en 2020)... L'an passé, la doudoune Jott, déclinée en cinq styles (avec ou sans manche et capuche), huit couleurs standards et douze autres saisonnières, représentait toujours plus du tiers de l'activité. S'y ajoutent des accessoires et produits plus techniques, soit un total de 160 références (700 avec les couleurs) écoulés à plus de 2,7 millions de pièces.

« La trésorerie a été immobilisée pour nourrir la logistique et les stocks nécessaires à cette croissance à tout va, les coûts fixes ont considérablement augmenté et la saturation des canaux de vente a réduit la valeur désir de la marque, alors même que des concurrents asiatiques sont venus l'attaquer sur le prix », analyse Vincent Redrado. Le déficit s'est creusé d'au moins 6 millions d'euros chaque année depuis la crise du Covid, au point de contraindre les actionnaires à injecter 18 millions d'euros en 2024 et 10 millions de plus en 2025. ■

## Le promoteur d'immobilier de luxe Rising Stone se lance en Bourse

### AUVERGNE RHÔNE-ALPES

**La société basée à Paris et très implantée en Savoie vise une augmentation de capital de 25 millions d'euros et plus de 5 millions de cessions d'actions existantes.**

Florian Espalieu  
— Correspondant à Grenoble

Il vise les sommets. Jeudi, le promoteur Rising Stone a lancé son introduction en Bourse et la période de souscription s'étendra jusqu'au 18 février. Le prix des actions est prévu pour se situer au-delà de 50 euros par action. Spécialiste de l'immobilier de luxe dans les Alpes avec un chiffre d'affaires de 48 millions d'euros et un résultat net de 9 millions en 2025, le promoteur prévoit 25 millions d'euros d'augmentation de capital et plus de 5 millions d'euros de cessions d'actions existantes. « Près de 80 % sont déjà sécurisés au travers d'engagements de souscription », affirme Jean-Tho-

mas Olano, président-fondateur de Rising Stone. Seize investisseurs, dont quatre actionnaires existants, auraient ainsi promis d'acquérir pour 18,9 millions d'euros d'actions.

« Cela montre un appétit compréhensible étant donné le potentiel de valorisation et notre politique attractive de dividendes, avec un minimum de 40 % du résultat net dès 2026 au titre de l'exercice 2025 », poursuit le dirigeant, lui-même titulaire, avant entrée en Bourse, de près de 70 % des titres. Il veut conserver la majorité au capital.

### Quinze projets en cours

Depuis sa création en 2016, Rising Stone a conçu, construit et commercialisé plus de 22.000 m<sup>2</sup> de programmes immobiliers. « Une de nos caractéristiques est d'avoir verticalisé l'ensemble des compétences : architectes d'intérieur, bureau d'études, équipe de maîtrise d'œuvre, sourcing », détaille l'entrepreneur.

De quoi maîtriser coûts et délais ainsi qu'une valeur ajoutée qui « contribue positivement au résultat », appuie celui qui revendique une « démarche artisanale ». S'y ajoutent au modèle économique de la société des services d'exploitation des établissements, avec

conciergerie et « para-hôtellerie » haut de gamme.

En outre, Rising Stone possède un portefeuille de 15 programmes neufs en phase de développement, situés dans les stations savoyardes de Méribel, Courchevel et Val d'Isère, à Auron (Alpes-Maritimes) et Ferragudo (Portugal), pour un total de 335 appartements ou chalets et plus de 46.000 m<sup>2</sup> de superficie. Le volume d'affaires associé est évalué à 1 milliard d'euros pour des livraisons s'étalant jusqu'en 2030.

Un montant qui inclut aussi trois contrats pour compte de tiers - promotion immobilière ou prestations de services. 90 % des fonds récoltés avec l'entrée en Bourse doivent être consacrés à l'acquisition de nouveaux fonciers. « Nous visons deux à quatre projets majeurs sur l'exercice 2026 », indique Jean-Thomas Olano.

Les 10 % restants seront dédiés au renforcement des équipes et des outils numériques. Une dizaine de recrues devraient ainsi rejoindre cette année la soixantaine de salariés du groupe. L'objectif, en 2026, est de 75 millions de chiffre d'affaires pour un résultat net de 15 millions, et au moins un doublement de ces montants pour 2028. ■



### NOS PROCHAINS DIRECTS

8 février à 21h sur Mezzo live | 20h30 sur Mezzo

Mieczysław Weinberg : *La Passagère*  
Opéra national du Capitole, Toulouse

12 février à 19h30 - Rudolfinum, Prague  
Czech Philharmonic, Jakub Hruška,  
Augustin Hadeliček - Suk, Sibelius

Abonnez-vous aux chaînes de télévision Mezzo avec CANAL+ SFR free M6

# BNP Paribas accélère sur la réduction des coûts

## BANQUE

**La première banque française poursuit ses réductions de coûts à horizon 2028.**

**Elle annonce 600 millions d'euros d'économies supplémentaires dès 2026 et lance un nouveau plan d'efficacité.**

Krystèle Tachdjian

Mission accomplie pour BNP Paribas. Le groupe bancaire a indiqué jeudi avoir atteint ses objectifs financiers pour 2025. La première banque française par la capitalisation boursière confirme également ses ambitions pour 2026, et revoit à la hausse sa trajectoire financière à horizon 2028.

Elle annonce 600 millions d'euros d'économies supplémentaires pour 2026, portant le total des économies de coûts récurrentes pour la période 2022-2026 à 3,5 milliards d'euros, au-dessus des 2,9 milliards d'euros initialement prévus. BNP Paribas va lancer un nouveau plan d'efficacité visant à simplifier son organisation et à réduire ses coûts. Ce programme reposera largement sur le « développement de l'IA à l'échelle » et la digitalisation.

### « Revue de bout en bout des processus »

Des annonces qui ont plu aux investisseurs. Après avoir bondi à l'ouverture de la Bourse, le titre a

réduit ses gains et clôturé en hausse de 1,15 %, à son plus haut historique, dans un marché en baisse.

Alors que le nouveau plan stratégique 2027-2030 est attendu au début de l'année prochaine, le groupe « engage d'ores et déjà un programme structurel de transformation des activités de support ». Ce plan va au-delà de l'intégration d'AXA IM, le gérant d'actifs racheté en juillet, et concerne l'ensemble des activités. Il doit conduire à une « revue de bout en bout des processus » ou encore à la « mutualisation des infrastructures », et rappelle l'ancien programme de réduction des coûts « Simple & Efficient » lancé il y a plusieurs années après le rachat de Fortis. Ce nouveau programme « portera sur une base de coûts annuelle adressables » de l'ordre de 15 milliards d'euros. « Il faut aller un peu plus loin et un peu plus vite », a indiqué Jean-Laurent Bonnafé.

BNP Paribas affiche désormais l'objectif d'un coefficient d'exploitation (coûts/revenus) inférieur à 56 % à horizon 2028, contre une cible de 58 % jusque-là. Plus ce chiffre est faible, plus la banque est efficace, autrement dit moins elle dépense pour générer des revenus. De nombreuses banques ont l'ambition de réduire leur « coex », à l'image de Société Générale qui entend le ramener sous les 65 % sur l'exercice 2025.

BNP Paribas donne aussi des gages sur un autre indicateur clé, scruté de près par la communauté financière : le ROTE, c'est-à-dire le retour sur fonds propres tangibles, qui a atteint 11,6 % à fin décembre. La banque anticipe à présent un



Le nouveau plan d'efficacité de BNP Paribas reposera largement sur le « développement de l'IA à l'échelle » et la digitalisation.

Gilles Rolly / REA

niveau supérieur à 13 % d'ici à trois ans, après avoir déjà relevé sa cible à 13 % en novembre pour rassurer le marché. Cette amélioration est notamment le fruit des plans stratégiques en cours dans la banque commerciale en France et en Belgique, mais aussi en gestion d'actifs, a indiqué la banque.

BNP Paribas a enregistré un résultat net part du groupe de 12,22 milliards en 2025, en hausse de 4,6 %, en ligne avec son objectif d'un résultat supérieur à 12,2 milliards.

La banque a signé un quatrième trimestre record. Le bénéfice net a bondi de 28 %, à 2,97 milliards d'euros, au-dessus des attentes des analystes. Sur la période, le produit net bancaire a progressé de 8 % sur un an pour atteindre 13,1 milliards d'euros. « Les résultats sont globalement corrects et devraient rassurer », écrit l'analyste de Citi Andrew Coombs cité dans une note par

## Les chiffres clés

**3,5 MILLIARDS D'EURS**

Le total des économies de coûts récurrentes visé pour la période 2022-2026, au-dessus des 2,9 milliards d'euros initialement prévus.

**+28 %**

**LA HAUSSE DU BÉNÉFICE NET DU GROUPE**

au quatrième trimestre, à 2,97 milliards d'euros, au-dessus des attentes des analystes

Bloomberg. Delphine Lee chez JP Morgan souligne que le bénéfice a dépassé les attentes, tiré par des revenus plus élevés et des provisions plus faibles, les revenus étant plus élevés grâce à une performance plus solide en Belgique, en Italie, chez Arval et dans les unités CIB.

La banque de financement et d'investissement, fer de lance pour le groupe, a vu ses revenus progresser de 1 %, à 4,57 milliards, signant un « trimestre record », malgré un effet de base défavorable lié à la revalorisation dans ses comptes d'une participation un an plus tôt.

### Rebond boursier

BNP Paribas a vu son cours se redresser depuis que son patron Jean-Laurent Bonnafé a promis en novembre dernier d'accélérer son plan après une série de déconvenues. L'action a rebondi de 13,5 % depuis le début de l'année mais elle

reste l'une des moins bien valorisées du secteur en Europe.

La banque avait chuté en Bourse en octobre après l'annonce du verdict d'un jury populaire new-yorkais en vertu duquel BNP Paribas doit indemniser trois anciens civils soudanais. Ils l'accusent d'avoir aidé à financer la dictature en violation des embargos américains. La banque a indiqué qu'elle allait faire appel d'ici au 9 février. Comme ce fut déjà le cas au troisième trimestre, elle n'a pas fait de provision pour ce litige. Le groupe se dit « pleinement préparé et confiant dans la solidité de ses arguments ».

« Nous sommes des gens normaux. On n'a pas l'intention de payer des sommes anormales pour des faits qui n'ont rien à voir avec l'activité de la banque », a déclaré Jean-Laurent Bonnafé.

Lire « Crible »  
Page 40

# Crédit Mutuel Alliance Fédérale affiche des résultats record

## BANQUE

**Le groupe mutualiste assume une diversification accrue en Europe, sur fond de pression fiscale persistante en France.**

Samir Touzani

Nouvelle année record pour Crédit Mutuel Alliance Fédérale. La principale composante du groupe Crédit Mutuel, qui rassemble 14 des 18 fédérations du mutualiste, a dégagé en 2025 un résultat net part du groupe de 4,218 milliards d'euros, en hausse de 2,3 % sur un an. Une performance réalisée malgré une surtaxe exceptionnelle d'impôt sur les sociétés de 377 millions d'euros, qui a pesé lourdement sur les comptes du groupe.

« Si l'on neutralise cette surtaxe, notre résultat net progresse de 11,4 % », a souligné le directeur général Eric Petitgand, lors de la présentation des résultats jeudi. Le produit net bancaire atteint 17,7 milliards d'euros, en progression de 6,7 %, porté par une dynamique commerciale jugée solide dans la plupart des métiers.

Après une année 2024 pénalisée par la faiblesse de la demande et le pincement des marges, l'activité de crédit retrouve des couleurs. La normalisation progressive des taux a soutenu la reprise de la production, notamment sur le crédit à l'habitat et le financement des professionnels, tandis que le coût du risque recule à 1,8 milliard d'euros, en baisse de 11,8 %. Un signal de stabilisation du cycle du crédit, après les tensions liées à la remontée post-Covid des défaillances d'entreprises observées ces deux dernières années. Le groupe revendique 166 600 nouveaux clients conquis sur l'année, avec des « initiatives qui ont marqué les esprits, comme la suppression des frais de paiements sur les cartes à l'étranger pour la plupart des packages bancaires ».

**Solidité de l'assurance**  
Parallèlement, le pôle assurances, pilier historique du modèle de bancassurance du groupe, reste à un niveau élevé. Le résultat net du groupe des assurances du Crédit Mutuel (GACM) atteint 987 millions d'euros en 2025. Comme pour l'ensemble du secteur, la collecte en assurance-vie a été particulièrement dynamique, avec une hausse de 25,8 % en brut et de 75 % en net, portant les encours à 118 milliards

d'euros. Une activité qui continue de jouer un rôle d'amortisseur dans un environnement bancaire encore contrasté.

La stratégie de croissance externe et de diversification géographique s'accélère. En Allemagne, Targobank enregistre un résultat net record de 486 millions d'euros entame sa transformation vers un modèle de bancassurance. Le groupe a finalisé début janvier l'acquisition d'OLB, annoncée en mars 2025, une opération qui fait de l'Allemagne le deuxième marché domestique de Crédit Mutuel Alliance Fédérale. Le groupe n'exclut pas de nouvelles opérations de croissance externe, son président, Daniel Baal, rappelant qu'il restait « attentif à toutes les opportunités », en particulier en Europe. « Nous allons réduire la dépendance de notre mix de revenus à la France », a insisté Daniel Baal, évoquant un contexte fiscal et économique national plus complexe.

Au total, Crédit Mutuel Alliance Fédérale indique avoir acquitté plus de 1 milliard d'euros d'impôts en 2025, un montant en hausse de 53 % sur un an. « Nous avons plus que jamais conjugué performance et solidarité », a déclaré le président de Crédit Mutuel Alliance Fédérale, rappelant que le groupe avait con-

sacré 622 millions d'euros en 2025 à son dividende sociétal, et qu'il porterait ce montant à 633 millions d'euros en 2026, soit 15 % du résultat net consolidé. Avant d'ajouter, plus critique : « Nous aimerais que l'Etat puisse également conjuguer performance et solidarité », alors que la surtaxe d'impôt sur les sociétés, « présentée comme temporaire est en réalité clairement pérennisée ».

**Offre en ligne au sein du CIC**  
La question des paiements s'est aussi invitée lors de la présentation, au lendemain de l'annonce de l'arrêt de Lyf, fintech de paiement dont Crédit Mutuel Alliance Fédérale était actionnaire aux côtés de BNP Paribas. Le groupe a indiqué concentrer désormais ses efforts sur des solutions européennes mutualisées, comme Wero.

Sur le front de la distribution, Crédit Mutuel Alliance Fédérale entend également accélérer sur la banque directe. Le groupe déploie progressivement une offre en ligne au sein du CIC, pensée comme un modèle hybride. « Nous voulons laisser le choix aux clients », a résumé Eric Petitgand, tout en excluant un basculement vers un modèle entièrement dématérialisé, notamment sur des produits engageants comme le crédit immobilier. ■

## ASSURANCE-VIE

### LE MEILLEUR PLACEMENT SÉCURISÉ POUR 2026

### 135 CONTRATS EN EUROS ANALYSÉS

*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

# La BCE maintient ses taux inchangés mais surveille l'euro

## POLITIQUE MONÉTAIRE

**Confiante dans sa stratégie, la Banque centrale européenne a choisi à nouveau le statu quo, jeudi.**

Guillaume Benoit, avec S.Ro.

C'est un conseil des Gouverneurs inédit qui s'est tenu cette semaine. Pour la première fois le gouverneur de la banque centrale de Bulgarie, récemment entrée dans la zone euro, participait aux débats. Mais la décision adoptée, en revanche, n'a pas été originale.

Pour la cinquième réunion de politique monétaire d'affilée, la BCE a choisi – à l'unanimité – de laisser ses taux directeurs inchangés. Le taux de dépôt reste à 2 %, celui des opérations principales de refinancement à 2,15 % et celui de la facilité de prêt marginal à 2,40 %. Cette constance était attendue. L'activité économique et le marché du travail résistent bien, malgré de fortes incertitudes dans l'environnement géopolitique. Le risque d'une escalade des tensions liée au Groenland est pour l'instant écarté.

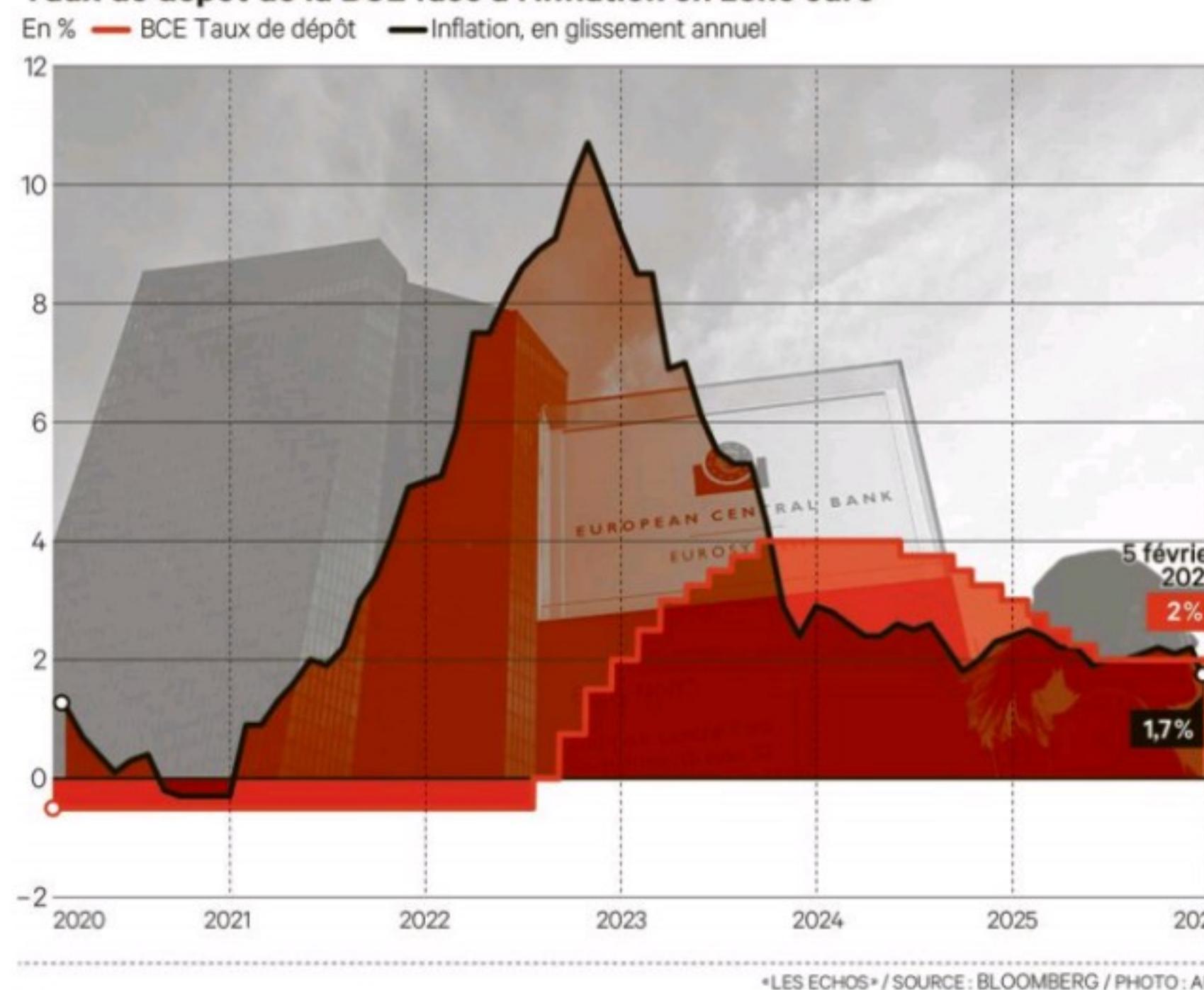
### Poids de la devise européenne

L'annonce de la nomination de Kevin Warsh – jugé le plus indépendant parmi tous les candidats – pour succéder à Jerome Powell comme président de la Réserve fédérale américaine a rassuré les marchés. Et stoppé l'affaiblissement continu du dollar face à la devise européenne. Le récent « rally » de l'euro a fait naître des craintes sur ses effets pour l'inflation. Une devise forte réduit en effet le coût des importations. Et pousse l'indice des prix à la baisse.

Un risque dont la BCE est consciente. Lors de sa conférence de presse, Christine Lagarde l'a reconnu : un euro plus fort « pourrait faire baisser l'inflation au-delà des attentes ». La présidente de l'institution a signalé que la question « avait été abordée lors de la réunion » tout en en tempérant la menace immédiate.

Pour autant, c'est un changement par rapport à la réponse habituelle – « la BCE ne cible pas le taux de change » – apportée à cette question. « Le message d'aujourd'hui est qu'une nouvelle appréciation de la monnaie nous rapprocherait d'un seuil de douleur », déduit Frederik Ducrozet chez Pictet Wealth. Or la hausse des prix en janvier s'affiche en dessous de la cible de 2 % qu'elle s'est fixée. Elle s'est établie à 1,7 % sur

### Taux de dépôt de la BCE face à l'inflation en zone euro



douze mois glissants en janvier, son plus bas niveau depuis septembre 2024. Pour Christine Lagarde, cette baisse s'explique en partie par des effets de base. Le prix de l'énergie était beaucoup plus élevé il y a un an.

### Signaux faibles

Ce qui n'empêche que l'hypothèse d'une future baisse des taux a repris un peu de vigueur récemment face à une accumulation de signaux faibles. On assiste à « une quasi-disparition des pressions sur les prix de l'énergie » et un ralentissement des salaires « désormais aussi en Allemagne et plus seulement en France », constate Jean-François Ouvrard,

chef économiste adjoint pour l'Europe chez Morgan Stanley.

Quant à la hausse de l'euro de 2025 et début 2026, elle ne va pas tarder à se faire sentir. « Elle met traditionnellement trois ou quatre mois à se transmettre à l'inflation », témoigne-t-il. A rebours ou en avance de phase sur le marché, certains anticipent d'ores et déjà deux baisses de taux en 2026. « L'inflation est passée sous les 2 % et quand elle s'installe sous sa cible, la charge de la preuve s'inverse pour la BCE : elle doit convaincre que les taux ne sont pas trop élevés », avertit Jean-François Ouvrard.

Morgan Stanley table sur une première baisse en juin et une

deuxième en septembre mais elle reste prudente sur le timing. « La première hausse interviendra, selon nous, au plus tôt en juin. La BCE pourrait attendre si la croissance résiste », poursuit l'économiste. « Tant que la reprise de la zone euro se poursuit, toute inflation inférieure aux prévisions ne doit pas être confondue avec des risques déflationnistes, mais pourrait encourager les membres plus modérés de la BCE à plaider en faveur d'une baisse de taux préventive », confirme Carsten Brzeski, chez ING.

### Evaluer les priorités

Comme l'on pouvait s'y attendre, Christine Lagarde ne s'est toutefois pas départie de sa prudence habituelle sur l'avenir de la politique monétaire. D'autant que les projections économiques de la banque centrale ne seront mises à jour qu'en mars. Elle a en revanche surpris en expliquant qu'elle allait envoyer à tous les dirigeants européens une liste de mesures à examiner avant leur prochain sommet. L'objectif : les aider à évaluer les priorités pour stimuler leurs économies. Ils devront donc se prononcer sur des thèmes comme l'euro numérique, l'Union de l'épargne et des investissements, les dépenses de défense communes ou les obligations de l'UE comme actifs sûrs de la zone euro. ■

## Baisse des taux : la Banque d'Angleterre appuie sur pause

Après avoir procédé fin 2025 à une sixième baisse de ses taux directeurs depuis le début d'un cycle de baisse enclenché en août 2024, la Banque d'Angleterre a laissé son taux directeur inchangé, à 3,75 % pour la première réunion de 2026 de son comité de politique monétaire (MPC). Sur ses neuf membres, quatre militaient cependant pour une baisse des taux de 0,25 point de base, soit bien plus qu'anticipé. L'inflation est toujours attendue en baisse vers les 2 % en avril, grâce à la baisse des factures énergétiques décidée par le gouvernement, mais elle reste à un niveau très élevé, notamment comparé à ce qui se passe dans la zone euro. Selon l'Insee locale, elle a même un peu remonté à 3,4 % en décembre, contre 3,2 % en novembre (sur un an).

# Assurance-vie : les fonds encore très exposés aux énergies fossiles

## ASSURANCE

**Une étude de l'ONG Reclaim Finance révèle que 62 % des fonds contiennent au moins une entreprise développant de nouveaux projets fossiles.**

Tifenn Clinkemaillié

Statu quo sur un an. Alors qu'ils sont directement exposés aux conséquences financières du réchauffement planétaire et qu'ils affichent des promesses climatiques ambitieuses, les assureurs continuent de financer l'expansion des énergies fossiles, dénonce l'ONG Reclaim Finance dans une étude publiée jeudi.

Véritables piliers de l'assurance-vie, les unités de compte – ces supports aux rendements plus élevés que les traditionnels fonds en euros – sont particulièrement pointées du doigt. Opaque, l'offre en UC échappe aussi aux engagements des assureurs en matière d'énergies fossiles, souligne le rapport.

**« Impossible d'y échapper »** Résultat, « 62 % des fonds [...] contiennent au moins une entreprise développant de nouveaux projets de pétrole, gaz ou charbon », avance Reclaim Finance. Ce chiffre n'a, par ailleurs, presque pas évolué sur un an (63 % en 2024).

Des leaders du marché comme Crédit Agricole Assurances, AXA ou encore Allianz proposent encore et toujours une offre en UC dont plus de la moitié est exposée à une entreprise développant de nouveaux projets d'énergies fossiles », souligne le rap-

port. « Aujourd'hui, il est quasiment impossible pour un épargnant, quelles que soient ses attentes d'échapper à des fonds exposés à des entreprises des énergies fossiles lorsqu'il sélectionne ses unités de compte en assurance-vie », analyse Ariel Le Bourdonnec, chargé de campagne assurance pour l'ONG.

Au total, près 7.500 fonds en UC distribués par 27 assureurs français ont été analysés par Reclaim Finance. L'entreprise TotalEnergies est par exemple présente dans une UC analysée sur cinq. Ces produits sont pourtant largement plébiscités par les épargnants. En 2025, la collecte nette a même atteint un record absolu, à 42,5 milliards d'euros. « L'analyse présentée par Reclaim Finance repose sur un comptage du nombre de fonds référencés et non sur les montants réellement investis par les épargnantes », explique, de son côté, France Assu-

reurs. « Cette approche [...] ne reflète pas le poids économique de chaque investissement », ajoute encore la fédération représentant la profession qui souligne que de nombreux contrats ont aussi été souscrits « avant la mise en place de stratégies d'investissements responsables par les assureurs ».

### Greenwashing

Les fonds labellisés « durables » ou « responsables » n'échappent toutefois pas à cette tendance. « Près de la moitié (47 %) contient un dévelopeur d'énergie fossile, exposant ainsi les épargnantes à un risque de greenwashing », souligne Reclaim Finance. « Cette offre en UC n'est pas cohérente avec les engagements des assureurs-vie de contribution aux objectifs de l'accord de Paris », note Ariel Le Bourdonnec. L'ACPR [le gendarme des banques et des assurances, NDLR] leur demande par

## Le succès grandissant de l'arrondi solidaire en caisse

### PAIEMENT

**MicroDON, filiale de La Banque Postale, qui propose d'arrondir ses paiements en caisse au profit d'associations, a publié des chiffres en hausse sur 2025.**

Marion Heilmann

Bouton rouge ou bouton vert ? Qui ne s'est pas vu proposer d'arrondir le montant de son paiement à l'euro supérieur au profit d'une association au moment de son passage à la caisse d'un supermarché ? Ce dispositif baptisé « l'arrondi » rencontre un succès grandissant, selon microDON, la filiale de La Banque Postale qui dévoile ce service.

Comme l'a révélé « Le Parisien », en 2025, ce service a atteint 38 millions de dons pour 15 millions d'euros collectés au profit de 160 associations. Des volumes en hausse de 12 % pour un montant en progression de 11 %.

En moyenne, les dons se sont élevés à 40 centimes d'euros et ont concerné 8,3 % des passages en caisse. Disponible dans 37 enseignes et plus de 6.700 magasins, l'arrondi a ainsi permis depuis 2013 de collecter près de 81 millions d'euros au profit de plus de 1.000 associations, explique microDON. Concrètement, l'enseigne choisit les associations à qui elle veut donner, et un don en leur faveur est ensuite proposé au client sur son terminal de paiement. Le montant du don apparaît ensuite sur son ticket de carte bancaire.

Grâce au partenariat entre microDON et une autre filiale de La Banque Postale, eZyness, qui est un établissement de paiement agréé par l'ACPR, les associations disposent de leur propre compte de paiement, sur lequel les dons sont sécurisés, avant d'être transférés vers leur compte bancaire.

Les associations reçoivent ainsi 100 % des fonds et en reversent ensuite 10 % à microDON pour financer le fonctionnement du dispositif. En revanche, ces microdons ne peuvent pas être défiscalisés, car le coût de la fourniture d'un reçu fiscal

dépasserait largement le montant des dons.

Parmi les enseignes qui le proposent figurent de grands noms de la grande distribution comme Carrefour, Picard, FNAC Darty ou Leroy Merlin. Du côté des associations choisies, parmi les causes les plus soutenues en 2025 figurent la Fondation des Hôpitaux, Ruban Rose ou encore la Maison des femmes.

### Des donateurs plus jeunes et plus urbains

Mais certaines associations régionales comme Inseme, en Corse, au profit des personnes qui doivent se rendre sur le continent pour raisons médicales, ou Rose Médoc qui soutient les femmes touchées par le cancer en Nouvelle-Aquitaine sont également d'importants bénéficiaires. La Corse et l'Ouest de la France font en effet partie des régions les plus généreuses.

Selon une étude réalisée par Opinionway pour microDON, 75 % des Français connaissent aujourd'hui l'arrondi solidaire, et les donateurs réguliers ont un profil plus jeune et plus urbain.

Cette évolution des microdons est en ligne avec l'évolution générale des dons aux associations, qui étaient orientés à la hausse l'année dernière. Selon un sondage de l'Observatoire des générosités Odoxa réalisé pour Ici (ex-France Bleu) et Leetchi, en octobre dernier, les dons ont atteint en moyenne 222 euros en 2025, soit une progression de 16 euros par rapport à 2024. ■

### Les chiffres clés

**15**

**MILLIONS D'EUREOS**  
ont été collectés  
en 2025 au profit  
de 160 associations.

**37**

**ENSEIGNES**  
dont Carrefour, Picard,  
FNAC Darty ou Leroy  
Merlin, et plus  
de 6.700 magasins  
proposent ce dispositif.

l'ACPR et de l'AMF, censés offrir un cadre réglementaire protégeant les épargnantes contre le greenwashing», souligne Ariel Le Bourdonnec.

Certains acteurs se distinguent toutefois, comme Goodvest ou Green-Got, qui proposent une offre sans « développeurs d'énergies fossiles ». De légers progrès sont aussi mis en avant par l'ONG sur le charbon pour la Macif, MAIF et SMA Vie.

De son côté, BPCE Assurances a stoppé, en 2025, tout nouveau référencement d'unités de compte exposées à des entreprises développant de nouveaux projets de charbon et certains projets de pétrole et de gaz. La mesure fait partie des leviers identifiés par l'ONG, qui milite également pour une meilleure sélection des sociétés de gestion partenaires dont les fonds sont référencés dans l'offre en UC des assureurs-vie. ■

# Krach rampant du bitcoin : le spectre de Lehman Brothers hante les marchés

## Cryptomonnaie

**Le secrétaire au Trésor a rejeté toute idée d'un renflouement du bitcoin par le contribuable américain malgré le risque de krach.**

Nessim Aït-Kacimi

Lafébrilité et le désarroi s'emparent du bitcoin (BTC), qui n'en finit plus de chuter. Il s'effondrait jeudi de 9%, à 66.024 dollars (55.473 euros), portant sa chute annuelle à 25 %. A 1.950 dollars, l'ethereum repasse sous les 2.000 dollars pour la première fois depuis 9 mois, du fait de sa chute de 9 %. Sur le marché, seulement une douzaine de cryptos sur 100 progressent en 2026. A Wall Street, Strategy, l'entreprise de Michael Saylor qui accumule les bitcoins, plonge de 12 %. Elle devait annoncer jeudi soir de lourdes pertes pour ses résultats du quatrième trimestre.

Autre mauvaise nouvelle : la Bourse de cryptos des frères Winklevoss Gemini a annoncé qu'elle mettait fin à ses activités au Royaume-Uni, en Europe et en Australie.

Au Capitole à Washington, l'écho du « krach rampant » (plongeon sur plusieurs séances) des cryptos s'est immiscé dans les débats. Le séna-

teur Sherman a posé une question au secrétaire au Trésor américain qui a dû faire bondir, où qu'il soit, Satoshi Nakamoto, l'inventeur du bitcoin. Crée lors de la crise de 2008, l'actif décentralisé sans banque centrale pourrait-il être renfloué par le Trésor et donc le contribuable américain, s'est demandé un des représentants du peuple américain.

Les Etats-Unis avaient laissé la banque Lehman Brothers faire faillite provoquant une crise mondiale et nécessitant des plans de soutien massifs au secteur bancaire et financier. Ce fut une erreur historique. Dix-neuf ans plus tard, la première puissance mondiale est-elle prête à lâcher le bitcoin ?

**Scott Bessent décontenancé**  
L'administration Trump, qui s'est mise au service de l'industrie des cryptos, notamment pour ses intérêts personnels, redoute les conséquences d'un krach. Le sénateur démocrate a demandé à Scott Bessent si le Trésor avait autorité pour exiger des banques d'acheter plus de bitcoins ou pour investir l'argent des contribuables sur cet actif.

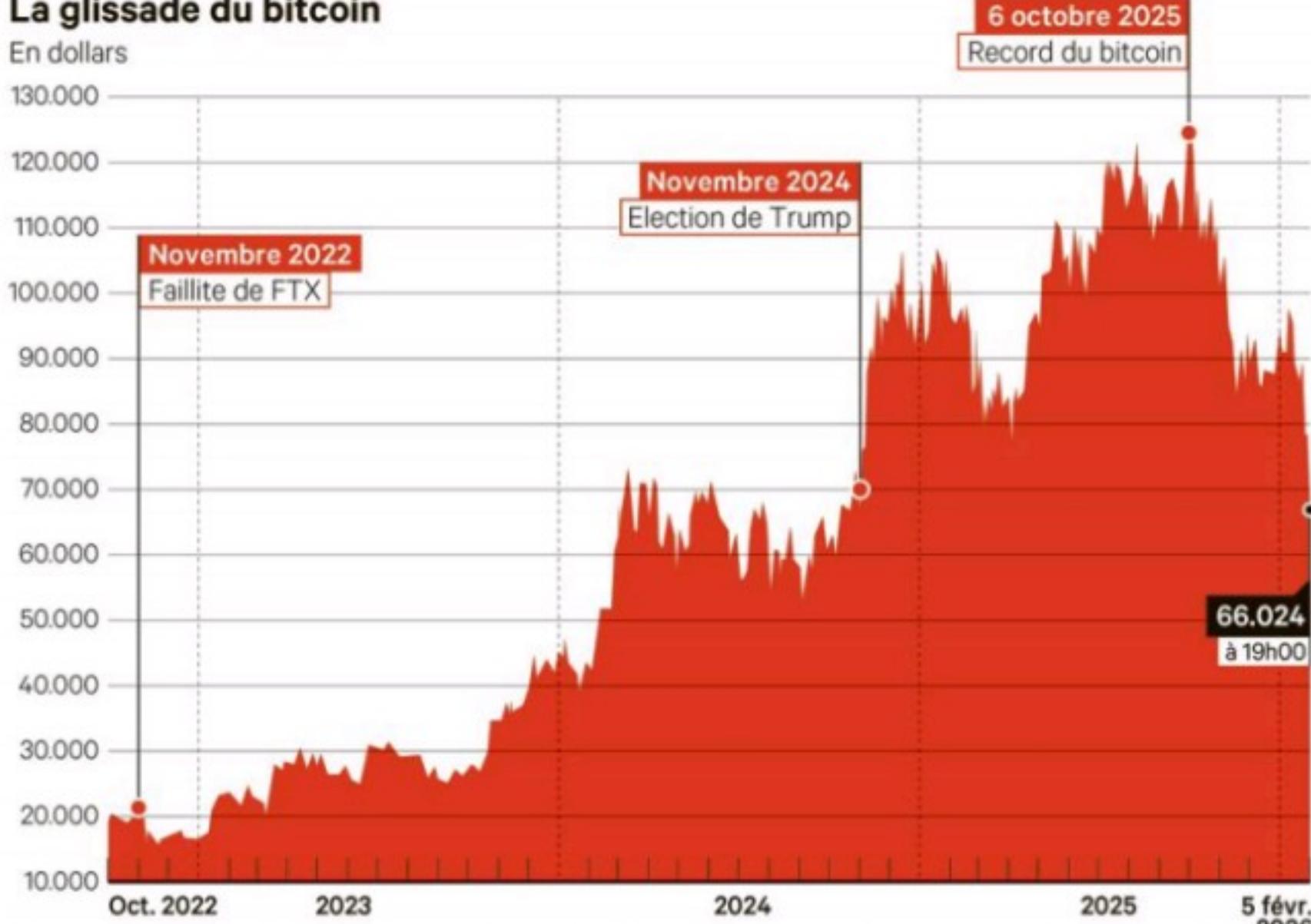
Scott Bessent, qui ne s'attendait visiblement pas à cette question, a paru décontenancé. « Je n'ai pas cette autorité », a-t-il répondu, en pointant que les Etats-Unis détiennent des bitcoins mais n'en achètent pas régulièrement sur le marché comme le fait un pays comme le Salvador.

Les Etats-Unis disposent d'un fonds stratégique en bitcoins (198.000 unités), alimenté par les saisies de cryptos par la justice américaine. Mais compte tenu de ses réserves limitées et de son statut, il n'a pas vocation à intervenir pour soutenir les cours lors des crises. Le Trésor peut intervenir sur le marché des changes, pour soutenir ou faire baisser le dollar, pas le bitcoin.

**Faillites en domino majeur**  
En filigrane, la réponse de Scott Bessent peut traduire que pour le Trésor le bitcoin n'est pas un « actif systémique » pour le système financier américain. La capitalisation totale des cryptos, de l'ordre de 2.430 milliards de dollars, représente la moitié de celle de Nvidia. Un bitcoin à zéro entraînerait certes des faillites en série dans le secteur des cryptos et pour les investisseurs. Il ferait des dégâts par ricochet sur les autres marchés, mais pas insurmontables pour la stabilité financière.

Lachute de FTX en 2022, le « Lehman Brothers des cryptos », avait fait plonger ce marché mais sans grand effet au-delà. Les banques se sont lancées sur les cryptos, mais prudemment. Elles proposent à leurs clients d'y investir mais elles ne spéculent pas sur ces actifs pour leur propre compte. Ils ne figurent pas dans leurs bilans comme ce fut le cas des crédits hypothécaires à risques, les subprimes, qui ont implosé en 2007 et 2008.

## La glissade du bitcoin



«LES ECHOS» / SOURCE : BLOOMBERG

Une chute de Tether, le géant des stablecoins, créerait toutefois des remous sur les Treasuries. Ces obligations du Trésor, en garantie des stablecoins émis, seraient alors cédées en catastrophe, faisant remonter les taux. Le Trésor est sans doute davantage préoc-

cupé par les stablecoins que par le bitcoin. Et même si les Etats-Unis renflouaient la crypto en se portant acheteur en dernier recours, beaucoup d'investisseurs la déserteraient ensuite en estimant que le bitcoin, made in USA, est devenu « la créature » de l'impé-

rialisme monétaire américain. Loin de son indépendance originelle. Une OPA amicale ou hostile le détruirait. Le bitcoin peut mourir « de sa belle mort » si le marché estime que c'est inéluctable, et aucune banque centrale n'y pourra rien. ■

## Un décrochage sur fond d'inquiétude sur la tech

Le bitcoin est tombé jusque sous les 68.000 dollars, effaçant en quatre mois près de la moitié de sa valeur. Après l'euphorie qui avait suivi la réélection de Donald Trump, le marché est rattrapé par le retour de l'aversion au risque, les liquidations massives liées à des paris à la hausse et le reflux du soutien institutionnel.

Samir Touzani

Le retournement est brutal. En chute de 9 % sur la journée, le bitcoin est repassé sous la barre des 70.000 dollars jeudi, glissant même sous 67.000 dollars, à des niveaux qui n'avaient plus été observés depuis novembre 2024. Depuis le début de l'année, plus de 400 mil-

liards de dollars de capitalisation se sont évaporés, la valeur de l'ensemble des bitcoins en circulation retombant autour de 1.330 milliards de dollars, selon CoinGecko. En quatre mois, depuis son record à 126.080 dollars du 6 octobre, la cryptomonnaie a perdu près de 47 %.

Ce repli efface l'essentiel de la hausse qui avait suivi la réélection de Donald Trump. Les promesses du président américain de faire des Etats-Unis « la capitale des cryptomonnaies », puis les premiers signaux envoyés par son administration, avaient nourri l'idée d'un actif désormais adoubé par le pouvoir. Le marché avait embrassé ce récit. Quatre mois plus tard, il vacille. L'indice Fear & Greed, baromètre du sentiment des investisseurs, est tombé à 11, un niveau de « peur extrême », après avoir cul-

## DÉCRYPTAGE

miné à 94 dans les jours ayant suivi l'élection, selon CoinGlass.

### Décompression violente

Le marché est rattrapé par un retour de l'aversion au risque. Depuis le début de l'année, le S&P 500 recule d'environ 1 % et le Nasdaq de près de 3 %, selon Bloomberg. Des corrections limitées pour les actions, mais suffisantes pour déclencher une décompression violente sur les actifs les plus volatils. Le signal s'est durci le week-end dernier avec le krach des métaux précieux, l'or et l'argent décrochant brutalement après avoir atteint des sommets historiques.

« Tensions géopolitiques récentes, incertitudes macroéconomiques et

prévisions de résultats décevantes poussent les investisseurs à revoir leurs valorisations du secteur tech... et, par ricochet, des cryptomonnaies », explique Simon Peters, analyste de marchés chez eToro.

Dans une note récente, Deutsche Bank observe que, dans les phases de stress de ces dernières années, le bitcoin a systématiquement enregistré des performances inférieures à celles des actions américaines et de l'or. Loin de la promesse d'un actif protecteur et décorrélé, en réalité, quand les marchés tanguent, le bitcoin plonge. Et cette fois, il coule.

La baisse est amplifiée par l'effet de levier, très utilisé sur les marchés de produits dérivés. Lorsque le bitcoin est passé sous les 70.000 dollars, de nombreux investisseurs ayant acheté à crédit ont été contraints de vendre automatique-

ment pour limiter leurs pertes. Ces ventes forcées ont provoqué plus de 1 milliard de dollars de liquidations en vingt-quatre heures, principalement sur des paris haussiers, selon

En janvier 2026, les ETF bitcoin au comptant ont enregistré près de 2 milliards de dollars de sorties nettes.

CoinGlass. Dans un marché peu liquide, ce mécanisme accélère mécaniquement la chute des prix.

Troisième facteur, plus structuré : le reflux du soutien institutionnel. En 2025, la hausse du bitcoin avait été largement portée par le succès des ETF bitcoin au comptant

américains, utilisés par les gestionnaires d'actifs pour exposer leurs clients à la crypto. Ces produits, dominés par des acteurs comme BlackRock ou Fidelity, avaient servi de principal canal d'entrée du capital institutionnel. La dynamique s'est inversée.

En janvier 2026, les ETF bitcoin au comptant ont enregistré près de 2 milliards de dollars de sorties nettes, selon Bloomberg, après environ 5 milliards de dollars de retraits cumulés sur les trois mois précédents. Michael Burry, l'investisseur devenu célèbre pour avoir anticipé la crise des subprimes et inspiré le film « The Big Short », met en garde contre une mécanique auto-entretenue. Une poursuite de la baisse pourrait, selon lui, « forcer des ventes à l'échelle de l'écosystème crypto », fragilisant entreprises et intermédiaires les plus exposés. ■

## Or, argent : les métaux précieux affichent une volatilité extrême

### Matières premières

L'once de métal gris a plongé de 15 % après avoir déjà décroché de plus de 30 % la semaine dernière.

L'or connaît aussi une volatilité historique mais remonte au-dessus des 5.000 dollars, confirmant ainsi son statut de valeur refuge.

Etienne Goetz

Sens dessus dessous ! L'or et l'argent, deux valeurs refuges traditionnelles, enchainent les séances de volatilité extrême. Après un mini-krach en fin de semaine dernière - l'argent avait perdu plus de 30 % et l'or plus de 12 %, du jamais-vu depuis les années 1980 -

et un rebond inattendu, les deux métaux précieux sont repartis pour un tour sur les montagnes russes.

C'est le cas notamment de l'argent qui a perdu jusqu'à 17 % jeudi, une chute qui a stoppé net les tentatives de rebond mardi du métal blanc, qui évolue désormais autour de 75 dollars l'once. L'or a lui aussi cédé un peu de terrain, à un peu plus de 4.800 dollars l'once. « En Chine, la spéculation excessive et exubérante fait, selon moi, des ravages sur le processus de formation des prix des métaux précieux », explique à Bloomberg Ross Norman, directeur général de Metals Daily.

La violence de ces mouvements signifie-t-elle que les métaux précieux sont devenus des valeurs spéculatives ? Pas vraiment, répondent les observateurs de ces marchés. Valeur refuge et volatilité ne sont pas incompatibles. De plus, cet accès de fièvre ne remet pas en cause la hausse structurelle de ces métaux, du moins en ce qui concerne l'or.

### Réinitialisation

Il n'est pas rare que l'or décroche brutalement pendant les périodes de stress de marchés avant de repartir à la hausse. Actif ultra-léger, le métal jaune est souvent utilisé par les investisseurs pour répondre à des appels de marge, un coussin de sécurité qu'il faut augmenter quand la valeur des positions sur d'autres marchés baisse.

Ce phénomène avait notamment été observé pendant la pandémie de Covid-19. Les récentes secousses sur la tech américaine et les inquiétudes d'un dégonflement d'une bulle de l'IA ont pu pousser un certain nombre d'opérateurs à prendre leurs profits.

« En Chine, la spéculation excessive et exubérante fait des ravages [...] sur le processus de formation des prix des métaux précieux. »

ROSS NORMAN  
Directeur général de Metals Daily

Enfin, des facteurs techniques de marchés ont accentué la volatilité tout récemment, notamment après une hausse spectaculaire ces trois derniers mois. Les opérateurs de Bourse, en Chine et aux Etats-Unis, ont relevé leurs exigences de marge sur les marchés à terme, ce qui provoque des ventes forcées, et le trading algorithmique qui suit la tendance a amplifié la chute. Le marché de l'argent étant plus étroit que celui de l'or, la volatilité est par construction beaucoup plus forte.

Le métal gris est souvent qualifié « d'or sous stéroïdes ». Enfin, les banques centrales émergentes vont poursuivre la dédollarisation de leurs réserves en achetant de l'or.

Dans ce contexte, les établissements bancaires maintiennent leurs prévisions de hausse des cours. Pour Deutsche Bank, il ne fait pas de doute que l'once atteindra les 6.000 dollars.

Goldman Sachs ne serait pas étonné que le métal jaune dépasse significativement la barre des 5.400 dollars d'ici à la fin de l'année, une prévision récemment relevée.

Le cas de l'argent est plus complexe puisqu'il a un double usage : à la fois valeur refuge et métal industriel, essentiel pour le secteur des panneaux photovoltaïques, dont la demande a explosé, et qui explique l'engouement spéculatif pour le métal blanc. L'offre d'argent sera toujours inférieure à la demande en 2026, ce qui devrait soutenir les cours. Mais le potentiel de hausse paraît épais, même après la récente correction. ■

*euronext*

CAC 40

VALEURS N NÉMO / INFO / COT ISIN / DEVISE / DATE DÉTACH / DIV	OLV VOL. NB TITRES	CLOT + HAUT + BAS	% VEIL % MOIS % 62 S.	% AN + HAUT AN PER + BAS AN ROT	BPA
ACCORD (AC) ♦	A 487 677233 245000143	48,25 4906 4767	- 0,54 + 13 - 207	+ 0,06 49,06 44,73	261
AIR LIQUIDE (AL) ♦	A 168,24 882495 578534625	167,8 169,48 166,24	- 0,46 + 6,88 + 0,01	+ 4,7 169,48 154,86	197
AIRBUS GROUP (AIR) ♦	A 187,54 1107504	189,52 191	+ 0,67 - 8,88	- 4,48 2213	34 55,82
INL0000235190	22/04/25 17	792,289,683	187	+ 12,55 187	158
ARCELORMITTAL (MT) ♦	A 47,02 3302604	49,01 49,36	+ 3,09 + 24,2	+ 25,38 49,36	
LUL500757667	12/11/25 0 2	775.000.000	46,85	+ 101,19	38,73
AXA (CS) ♦	A 4015 3747988	39,46 40,27	- 1,67 - 3,33	- 3,86 41,39	
FR0000120828	05/05/25 215	2.090.367.114	39,26	+ 6,79	37,54
BNP PARIBAS (BNP) ♦	A 95 4560294	91,98 95,5	+ 1,16 + 12,35	+ 13,85 95,5	5,45
FR0000131104	36/09/25 259	1.116.784.757	91,27	+ 38,52	79,65
BOUYGUES (EN) ♦	A 467 458466	46,56 46,7	- 0,53 + 2,56	+ 4,98 47,6	
FR0000120503	05/05/25 2	384.443.542	46,2	+ 50,48	44,19
BUREAU VERITAS (BVC) ♦	A 276 926817	28,18 2818	+ 2,18 + 203	+ 3,68 28,18	
FR0006174348	01/03/25 0 9	453.871.520	27,58	+ 5,31	26,56
CAP-GEMINI (CAP) ♦	A 120,2 583137	118,05 121,4	- 0,88 - 17,94	- 11,01 152,75	
FR0000125338	20/05/25 3 4	171.347.471	116,75	- 33,87	115,85
CARREFOUR (CA) ♦	A 14,8 2079899	14,855 14,88	+ 0,07 + 4,43	+ 4,39 14,965	
FR0000120172	30/05/25 115	736.314.789	14,75	+ 7,96	13,58
CREDIT AGRICOLE (ACA) ♦	A 18,25 5694454	17,72 18,25	- 2,5 - 0,17	+ 0,97 18,845	
FR0000045072	26/05/25 11	3.025.902.350	17,625	+ 20,75	17,045
DANONE (DN) ♦	A 71,8 1112804	71,82 71,92	- 0,08 - 3,47	- 6,46 77,74	
FR0000120844	05/05/25 215	681.394.483	70,96	+ 9,35	63,52
DASSAULT SYSTEMES (DSY) ♦	A 2314 3270118	22,76 23,38	- 0,87 - 5,29	- 4,53 24,96	
FR0014003TT8	26/05/25 0 26	1.341.456.065	22,68	+ 44,53	22,18
EFFAGE (FGR) ♦	A 128,55 194403	127,05 128,8	- 1,28 + 184	+ 3,8 130,35	
FR0000130452	21/05/25 4 7	98.000.000	126,5	+ 451	116,1
ENGIE (ENG) ♦	A 25,4 6766158	25,47 25,76	- 2,04 + 11,22	+ 13,65 26,16	121 21,12
FR0010206488	25/04/25 148	2.435.285.011	25,03	+ 57,86	22,26
ESSILORLUXOTTICA (EL) ♦	A 2611 411681	258,6 262,8	- 0,73 - 1,82	- 4,19 286,1	
FR0000121667	07/05/25 295	463.145.529	256,7	- 4,61	251,9
EUROFINS SCIENT. (ERF)	A 68,06 194547	68,46 68,78	+ 0,91 + 197	+ 9,31 74,32	
FR0014000M/RJ	28/04/25 0 51	192.981.183	6774	+ 33,04	61,76
EURONEXT NV (ENX) ♦	A 114,5 246610	116,1 117,1	+ 1,84 - 9,01	- 9,3 129,1	0,88
INL0006294274	26/05/25 2 47	103.689.933	114,5	+ 2,29	110
HERMES INTL (RMS) ♦	A 2049 54119	2049 2060	+ 0,69 - 303	- 3,44 2300	
FR0000062292	05/05/25 225	105.569.412	2007	- 24,75	199,25
KERING (KER) ♦	A 265 368683	259,5 266,2	- 1,84 - 14,92	- 13,79 220,5	11
FR0000121485	13/01/26 125	123.420.778	256,05	+ 6,2	256,05
					0,48

SRD

VALEURS MNÉMO / INFO / OST ISIN / DATE DÉTACH. COUPON / DIV	OLV VOL.	CLOT + HAUT - BAS	% VBL % MOIS % 62 S.	% AN + HAUT AN PER + BAS AN ROT
74SOFTWARE (74SW) △	B 31 14448	29,9 31	- 7,43 -2743	- 27,86 42
FR0011040500	05/06/23 0,4	29.746.194	29	+ 9,62 29
AB SCIENCE (AB) △	C 1.386 101840	1.372 14	- 1,3 - 311	- 10,88 161
FR0010557264		66184.793	1.372	- 13,38 1.348
ABC ARBITRAGE (ABC) △	B 5,59 29236	5,56 5,59	+ 0,18 + 1,83	+ 1,96 5,6
FR0004040808	02/12/25 0,1	59.608.879	5,51	+ 7,98 5,25
ABIONYX PHARMA (ABN) △	B 3,74 111367	3,725 3,76	- 0,93 + 0,68	- 1,89 4,15
FR0012616852		34.931.012	3,6	+20,33 3.515
ABIVAX (ABV) △	B 956 89218	95,5 975	+ 0,42 - 8	- 20,88 132
FR0012333284		77.930.648	93,3	+15,81 901
ADOCIA (ADOC) △	B 6,98 235130	6,7 6,98	- 4,29 + 1,82	7,45
FR0011184241		19.568.909	6,66	+ 23,62 5,8
AÉROPORTS DE PARIS (ADP) ■♦	A 1121 99798	114,1 115	+ 1,6 + 2,42	+ 2,8
FR0010340141	03/06/25 3	98.960.602	111,6	+ 2,79 106,4
AIR FRANCE-KLM (AF)	A 11435 1314681	11,58 11,74	+ 1,14 - 2,61	+ 0,33 12,56
FR001400J770		262.769.869	11,435	+ 45,55 10,265
ALTAMIR (LTA)	B 29,27 378	29,4 294	- 2	- 2
FR00000053830	26/09/25 106	36.530.883	29,27	+ 25,11 29,26
AYVENS (AYV) ▲	A 12,42 757974	12,34 12,47	- 0,48 + 5,02	+ 7,87 12,64
FR0013258662	16/12/25 0,42	816.960.428	12,16	+ 7,03 11,26
ALPES (CIE DES) (CDA) △	B 26,95 45405	26,8 271	- 0,74 + 7,63	+ 5,72 27,15
FR00000053324	21/03/25 1	50.728.122	26,6	+ 66,25 24,45
ALTAREA (ALTA) ▲	A 118 6261	112,6 118	- 0,68 + 9,09	+ 7,1 119,2
FR00000033219	11/06/25 8	23.303.105	116,8	+ 11,79 105,8
ALSTOM (ALO) ■♦	A 27,81 1414792	28,12 28,38	+ 0,39 + 4,65	+ 11,72 28,65
FR0010220475	17/07/23 0,25	462.029.966	27,77	+ 46,42 25,03
ALTEL (ATE) ▲	A 73,25 85013	72,2 74,05	- 1,37 - 1,37	- 0,16 84
FR00000071946	16/06/25 15	35.343.326	71,55	- 17,25 69,15
AMUNDI (AMUN) ■♦	A 80,2 231494	79,15 80,95	- 1,49 + 9,25	+ 12,31 82,3
FR0004125920	10/06/25 4,25	206.386.326	78,85	+ 17,52 70,4
ANTIN INFRA PARTNERS (ANTIN) ▲ A 10		10,26	+ 2,6	- 9,1
	40418	10,26	- 9,62	11,64
FR0014005AL0	12/11/25 0,36	179.193.288	9,89	- 6,73 9,89
ARAMIS (ARAME)	B 4,46	4,38	- 2,56	- 5,4

SÉANCE DU 05 - 02 - 2026

A : Indicateur accompte, solde ou total du dividende. BPA : Bénéfice par action. PER : Price Earning Ratio. Les plus hauts et plus bas ajustés sont sur l'année civile. Les valeurs classées par ordre alphabétique sont regroupées en trois classes de capitalisation signalées par les lettres A pour les capitalisations supérieures à 1 milliard d'euros, B pour les capitalisations comprises entre 1 milliard d'euros et 150 millions d'euros et C pour les capitalisations inférieures à 150 millions d'euros. ■ : Valeurs de l'indice CACNext20. ♦ : Valeurs de l'indice CACLarge60. ▲ : Valeurs de l'indice CACMid60. △ : Valeurs de l'indice CACSmall. Les bénéfices par action : source FactSet JCF Estimates.

**SRD Suite**

VALEURS FRANÇAISES

**SRD Suite**

VALEURS FRANÇAISES

VALEURS MNÉMO / INFO / OST ISIN / DATE DÉTACH. / DIV	OJV VOL NB TITRES	CLOT + HAUT + BAS	% VEL % MOIS % 52S	% AN + HAUT AN PER + BAS AN RDT	BPA
L.V.M.H. (LVMH) ♦	A 5387 400489	538,2 543	+ 0,39 - 16,27	- 16,56 654,3	
FR0000121014	02/12/25 5,5	497.886.940	532,1	- 21,95	522,9
LEGRAND (LR) ♦	A 12555 640029	138,2 139,1	+ 2,48 + 7,47	+ 8,61 139,1	
FR0010307819	28/05/25 2,2	262.245.733	135,55	+ 48,31	121,95
L'ORÉAL (OR) ♦	A 40175 465105	394,3 401,8	- 1,18 + 8,64	+ 7,67 401,8	
FR0000120321	05/05/25 7	533.783.024	386,8	+ 14,21	355,65
MICHELIN (ML)	A 23 2026142	32,95 33,25	- 1,29 + 14,41	+ 16,39 33,43	
FR0014001J45	21/05/25 13,8	687.597.458	32,73	+ 1,14	28,25
ORANGE (ORA) ♦	A 16,38 4898256	16,495 16,495	- 0,3 + 16,53	+ 16,16 16,77	
FR0000133308	02/12/25 0,3	2.680.056.599	16,075	+ 51,77	13,995
PERNOOD-RICARD (R) ♦	A 8008 708211	80,86 80,86	+ 1,05 + 10,1	+ 10,62 80,86	
FR0000120693	24/11/25 2,35	252.269.195	78,9	- 20,98	71,3
PUBLICIS GROUPE (PUB) ♦	A 77,82 1132728	78,8 78,98	+ 1,77 - 10,27	- 11,08 89,64	
FR0000130577	01/07/25 3,6	254.311.860	77,46	- 26,68	74,58
RENAULT (RN) ♦	A 32 1313318	31,93 32,4	- 0,59 - 10,31	- 9,85 36,76	
FR0000131908	08/05/25 2,2	295.722.284	31,58	- 33,16	30,24
SAFRAN (SAF) ♦	A 299,8 637513	302,5 305,2	+ 0,5 - 3,29	+ 1,71 329,8	
FR0000073272	23/05/25 2,9	418.344.626	299,7	+ 25,36	294,6
SAINT-GOBAIN (SGO) ♦	A 8752 1033720	86,88 88,24	- 0,57 + 1,82	- 0,09 88,8	
FR0000125007	09/08/25 2,2	494.824.319	85,76	- 10,7	80,5
SANOFI (SAN) ♦	A 8194 2838101	81,09 82,06	- 0,92 - 0,12	- 1,97 84,97	
FR0000120578	12/05/25 3,92	1.219.502.152	80,55	- 21,73	76,83
SCHNEIDER ELECTRIC (SU) ♦	A 248,2 868000	248,35 254,45	+ 0,38 + 3,07	+ 5,73 254,45	
FR0000121672	13/05/25 3,9	577.122.512	248,25	+ 6,86	223,75
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE (GLE) ♦	A 755 3424871	34,22 77,18	- 1,96 + 5,55	+ 8 77,24	
FR0000130809	03/10/25 0,61	766.894.786	74,18	+ 140,31	67,22
STELLANTIS NV (STLAP) A	8.637 4704273	8,73 8,637	- 5,89 - 14,96	- 13,05 9,85	
NL00150001Q5	22/04/25 0,58	2.896.073.567	8,126	- 34,9	8,014
STMICROELECTRONICS (STMPA) ♦	A 24,555 3693523	24,805 25,04	+ 1,31 + 3,86	+ 9,65 26,225	0,23
NL00002236223	15/12/25 0,08	911.281.920	24,25	+ 16,06	22,23
THALES (HO) ♦	A 250 320840	248,1 253,7	- 1,34 + 10,6	+ 8,21 274,2	
FR0000121329	02/12/25 0,95	205.941.913	245,6	+ 56,17	228
TOTALENERGIES (TTE) ♦	A 62,21 3374718	61,95 62,8	- 0,98 + 11,04	+ 11,44 63,05	
FR0000120271	31/12/25 0,85	1.206.585.543	61,63	+ 6,79	53,29
UNIBAIL-R/WFD (URW) A	9516 326287	96,28 96,36	+ 1,24 + 3,3	+ 3,79 96,36	
FR0013326246	08/05/25 3,5	1.433.30.350	94,62	+ 20,2	88,56
VEOLIA ENV. (VIE) ♦	A 22 1812881	31,85 32,08	- 0,78 + 6,2	+ 7,17 32,34	
FR0000124141	13/05/25 1,4	741.723.437	31,33	+ 15,94	28,78
VINCI (DG) ♦	A 123,6 1005325	122,1 124,275	- 1,33 + 0,66	+ 1,71 124,95	
FR0000125486	14/10/25 10,5	586.933.775	121,3	+ 15,84	113,95
<b>VALEURS FRANÇAISES</b>					
VALEURS MNÉMO / INFO / OST ISIN / DATE DÉTACH. COUPON / DIV	OJV VOL NB TITRES	CLOT + HAUT + BAS	% VEL % MOIS % 52S	% AN + HAUT AN PER + BAS AN RDT	BPA
CIE CHARGEURS INVEST. (CRI) △	B 10,16 4400	10,36 10,24	- 0,39 - 1,11	+ 1,7	
FR0000130692	23/08/25 0,13	24.886.490	10,16	- 2,68	9,97
COVIVIO HOTELS (COVH)	A 23,2 20	23,2 23,3	- 0,43 + 1,31	+ 1,75 24	
FR0000060303	24/04/25 15	15.799.0312	23,2	+ 19,59	22,7
CHRISTIAN DIOR (CDR) A	506 9005	505,5 512,5	+ 0,2 - 15,47	- 16,11 610	
EX D OP 08/06/17					
FR0000130403	02/12/25 6,05	180.507.516	502,5	- 20,27	493,4
CLARIANE (CLAR) ▲	A 2.864 198305	3,91 3,936	+ 0,57 + 2,52	- 0,61 4,06	
FR0010386334	21/06/23 0,25	356.754.459	3,832	+ 63,32	3,678
COFACE (COFA) ▲	A 16,12 248009	15,97 16,24	- 0,56 - 0,5	+ 1,72 16,24	
FR0010667147	20/05/25 14	150.179.792	15,97	+ 1,33	15,26
COVIVIO (COV) ▲	A 54,45 100081	54,35 54,45	- 0,38 - 1,72	- 4,06 56,6	
FR0000064578	30/04/25 3,5	111.623.468	53,6	+ 6,67	52,4
CRCAM BRIE PIC. CC (CRBP2) B	20 30 5398	19,8 30	+ 1,41 + 1,02	+ 1,41 30,7	
FR0010483768	09/04/25 10,9	15.407.803	29,6	+ 53,61	28,305
CRCAM NORD FR. (CNDF) B	28,5 12129	27,63 28,5	- 3,26 + 0,47	- 1,85 30,795	
FR0000196514	30/04/25 0,7	16.140.354	27,305	+ 77,12	26,24
CRCAM PARIS IDF (CAF) B	120,6 2579	118,8 120,6	- 0,86 - 4,47	- 5,67 129,8	
FR0000045528	30/04/25 2,58	8.037.939	115,3	+ 66,83	105,14
DASSAULT AV. (AV) ■♦	A 307 79202	318,2 318,6	+ 0,96 + 2,95	+ 16,12 337	
FR0014004L86	20/05/25 4,72	78.397.034	304,4	+ 43,93	2714
DBV TECHNOLOGIES (DBV) △	B 2.955 972918	3,835 3,99	- 2,54 + 27,83	+ 13,46 4,4	
FR0010417345	200.777.718	3,75	+ 348,45	2,86	
DEEZER SA (DEEZ) A	A 11 2016	1,12 1,13	+ 0,9	- 1,75	
FR0014001Y66	119.229.430	11	- 10,4	104	
DERICHEBOURG (DBG) △	B 8,13 268975	8,255 8,255	+ 1,91 + 20,42	+ 21,49 8,255	
FR0000053381	10/02/25 0,13	159.397.489	803	+ 56,49	67
EDENRED (EDEN) ■♦	A 17,98 660392	17,955 18,145	+ 1,04 - 2,52	- 5,05 19,505	
FR0010908533	10/06/25 1,21	236.974.583	17,955	- 44,5	16,96
EKINOPS (EKI) △	C 2,23 62126	2,2 2,23	- 0,9	+ 13,99	
FR0014660699	27034.997	2,165	- 30,49	185	
ELECTSTRASBOURG (ELEC) B	220 1625	216 220	- 1,82	+ 16,76	
FR0000031023	30/05/25 11	7189.386	215	+ 89,41	182
ELIOR (ELIOR) ▲	B 2,952 129339	2,808 2,954	- 5,46	+ 2,41	
FR001150732	03/04/20 0,29	253.611.809	2,802	+ 3,69	2,688
ELIS (ELIS) ▲	A 25,66 433291	25,96 26,12	+ 1,09 + 2,38	+ 7,01 26,12	
FR001245121	26/05/25 0,45	237.553.695	25,66	+ 36,63	23,42
EMEIS (EMEIS) ▲	A 14,1 96973	14,38 14,38	+ 0,37 + 2,57	+ 0,35 14,89	
FR001400NLN4	161.440.050	13,97	- 115,72	13,02	
ERAMET (ERA) ▲	A 68,95 464440	68,1 69,35	- 2,44	+ 18,13	
FR0000131757	02/06/25 15	28.755.047	68,85	+ 25,41	57,75
EURAPI (EAPI) ♦△	B 2134 766337	2,14 2,146	+ 0,19 - 0,74	- 5,73 2,28	
FR0014008VX5	94.026.888	2,104	- 31,93	2,066	
EURAZEO (RF) ♦	A 50 128292	49,34 50,2	- 1,72	- 7,8	
FR0000121121	26/05/25 2,65	69.165.780	48,54	- 27,52	48,54
EUTELSAT COM. (ETL) △	A 212 1835212	2,12 2,16	- 0,47	+ 24,27	
FR0010221234	13/11/22 0,93	1178.308.106	2,085	+ 27,25	169
EXAIL TECHNOLOGIES (EXA) △	B 114,8 70206	110 115,2	- 4,35	+ 34,97	
FR0000062671	23/06/21 0,32	174.24.747	109,2	+ 46,18	814
EXOSENS (EXENS) ▲	A 51,2 85858	51,2 52,6	- 0,97	+ 5,68	
FR00140005V2	28/05/25 0,1	50.936.749	50,9	+ 122,66	48,4
FDJ UNITED (FDJU) ▲	A 23,12 918289	22,58 23,14	- 1,57	- 4,4	
FR0013451333	30/05/25 2,05	185.270.000	22,46	+ 38,17	2212
FIGEAC AERO (FGA) △	C 11,05 44300	10,4 11,25	- 1,89	- 5,45	
FR0011665280	44.317.605	10,4	+ 34,72	10,4	
FNAC DARTY (FNAC) ▲	A 35,45 27115	35,4 35,45	+ 22,07	+ 22,28	
FR0011476528	02/07/25 1	29.682.148	35,4	+ 16,84	27,65
FORVIA (FRVIA) ♦	A 14,545 498021	14,34 14,6	- 3,25	+ 3,82	
FR0000121147	04/06/24 0,5	197.089.340	14,035	+ 44,85	13,3
FRANÇAISE ENERGIE (FDE) △	B 35,5 20592	34,35 35,7	- 2,83	+ 8,19	
FR0013030152	5.291.316	34,15	+ 50,33	311	
GECINA (GFC) ■♦	A 79,25 201115	78,2 79,25	- 0,89	- 3,34	
FR0010040865	02/03/25 2,75	76.292.337	77,8	- 17,68	75,9
GEODE (GDE) ▲	A 10,12 10,12	10,12 10,12	+ 0,0	+ 0,0	
FR0010040865	02/03/25 2,75	76.292.337	77,8	- 17,68	75,9

VALEURS MNÉMO / INFO / CST	OUV VOL.	CLOT + HAUT + BAS	% VEIL % MOIS % 52 S.	% AN + HAUT AN + BAS AN	BPA PER ROT
ISIN / DEVISE / DATE DÉTACH. / DIV	NB TITRES				
GENIRT (GNFT) ▲	B 616 397079	6,325 645	+ 2,35 + 22,1	+ 20,13 6,475	
FR0004163111	50031124	608	+ 68,22	5,05	
GETLINK (GET) ■♦	A 1722 1534987	17,28 1728	- 0,06 + 8,2	+ 9,85 17,29	
FR00010533075	02/06/25 0,58	550.000.000	1709	+ 10,34	15,67 3,36
GL EVENTS (GLO) △	B 329 11715	32,8 321	- 0,3 + 8,79	+ 9,88 327	
FR0000066672	01/07/25 0,9	29982787	32,55	+ 74,1	28 2,74
GTT (GTT) ■▲	A 179 86088	177,1 1803	- 1,45 + 12,02	+ 13,09 1879	
FR00011726835	09/12/25 4	37.078.357	176,9	+ 16,9	15,18 2,26
GUERBET (GBT) △	B 13,72 22068	13,82 13,84	+ 0,73 - 7,74	- 3,36 15,12	
FR0000032526	01/07/24 0,5	12.641.115	13,52	- 49,75	13,52
HIGH CO. (HCO) △	C 384 25052	3,74 286	- 3,11 - 6,73	- 5,79 4,05	
FR0000054231	03/09/25 1	20.455.403	3,74	+ 47,24	3,73 26,74
ICADE (ICAO) ▲	A 215 136704	21,7 217	+ 0,84 + 11,2	- 1,36 22,76	
FR0000035081	01/07/25 2,15	76.234.545	212	- 6,3	20,26
ID LOGISTIC (IDL)	A 400 4618	406,5 4065	+ 1,5	- 1,09	
FR00010929125	6.548.338	3975	+ 0,62	3975	
IMERYS (NK) ▲	A 279 83496	27,3 279	- 2,29 + 13,84	+ 14,04 28,3	
FR0000120859	20/05/25 145	84.940.955	27	+ 3,96	22,5 5,21
INFOTEL (INF) △	B 414 1546	40,4 414	- 2,65 - 3,35	- 4,49 4,28	
FR0000071797	04/06/25 2	6.985.356	401	- 1,46	39,3 4,95
INNATE PHARMA (IPH) △	B 1524 98661	1.492 1524	- 1,84 - 4,6	- 6,87 163	
FR00010331421	92.186.373	149	- 22,77	1458	
INTERPARFUMS (ITP) ▲	A 256 34263	25,34 25,74	- 1,4 + 0,98	+ 0,48 26,44	
FR0004024222	28/04/25 115	83.727.849	25	- 33,79	218 4,54
INVENTIVA (IVVA) △	B 5,22 270754	5,1 5,24	+ 0,59 + 29,44	+ 29,28 6,2	
FR0013233012	191073498	4,99	+ 118,42	38	
IPSEN (IPN) ▲	A 1365 60409	135,6 1374	- 0,88 + 15,9	+ 13,95 1399	
FR00010256150	04/06/25 1,4	83.814.526	1351	+ 12,34	116 103
IPSOS (IPS) ▲	A 3418 49927	33,5 342	- 2,16 - 2,33	- 2,22 37,04	
FR0000073258	01/07/25 185	43.203.225	31,34	- 26,21	32,32 5,52
JACQUET METALS (JCO) △	B 23,2 10223	23,8 23,85	+ 2,15 + 15,82	+ 19,6 23,85	
FR0000033904	01/07/25 0,2	21531967	23,2	+ 40	19,98 0,84
JODECAUX (DEC) ▲	A 1655 109185	16,46 16,66	- 0,54 + 4,51	+ 6,33 17,46	
FR0000077919	19/05/25 0,55	214.128.663	16,34	+ 186	15,29 3,34
KAUFMAN & BROAD (KOF) △	B 32,25 20447	31,5 32,25	- 1,56 + 6,42	+ 5,35 32,95	
FR0004007813	05/06/25 2,2	19.862.022	31,3	- 6,39	29,05 6,98
KLEPIERRE (KL) ■♦	A 318 668236	32,33 32,22	+ 1,89 - 1,88	- 4,21 34,42	
FR0001021964	08/07/25 0,93	286.861.172	2158	+ 12,46	315
LAGARDÈRE (LMB) △	A 18,52 3923	18,7 187	+ 0,65 - 0,43	- 1,27 19,2	
FR0000130213	30/04/25 0,67	141.704.808	18,52	- 6,73	18,18 3,58
LDC (LOUP)	A 96 1842	95,3 96,2	- 0,73 + 8,17	+ 7,2 96,3	
FR001400SF56	26/06/25 155	35.270.866	95,3	+ 42,24	86,8 163
LECTRA (LSS) △	A 22,2 28863	22,9 22,9	+ 2,92 - 3,78	- 10,2 25,95	
FR0000065484	30/04/25 0,4	37.822.965	221	- 15,5	218 175
LISI (RI) ▲	A 53,8 23668	53,7 54,7	- 0,92 - 4,79	+ 1,13 57,9	
FR0000050353	30/04/25 0,39	46.538.313	53,4	+ 94,21	52,5 0,73
LL MIBIRD (LBRO) △	B 22,7 18107	22,5 22,9	- 0,88 + 5,63	+ 6,13 24,3	
FR0000038242	22.466.882	22,4	+ 196,05	20,5	
M6-MÉTROPOLE TV (MVT) △	A 12,18 67299	12,16 12,18	+ 0,33 + 0,66	- 0,16 12,3	
FR0000053225	05/06/25 1,25	126.414.248	12,08	- 3,49	11,54 10,28
MAAT PHARMA (MAAT)	C 724 76689	7,2 722	- 0,28 + 33,33	+ 49,69 8,62	
FR0002634822	18.751.521	6,88	- 2,17	4,46	
MANITOU (MTU) △	B 22,9 11189	22,6 22,9	- 2,17 + 15,07	+ 12,1 22,4	
FR0000038606	16/06/25 1,25	39.668.399	22,4	+ 2,96	17,44 5,53
MAUREL ET PECLET (MAP) △	A 677 274748	6,815 6,995	+ 0,29 + 12	+ 23,35 6,995	
FR0000051070	26/08/25 0,33	201.261.570	6,74	+ 5,99	5,475 4,84
MEDINCELL (MEDCL) ▲	B 22,94 51429	23,32 23,56	+ 1,57 - 2,43	- 7,46 29,3	
FR0004065605	31345.782	22,9	+ 44,13	22,32	
MERCIALYS (MERY) ▲	B 10,8 165233	10,86 10,86	+ 0,56 + 2,07	- 1,63 11,02	
FR00010241638	02/05/25 1	93.886.501	10,74	+ 1,21	10,44
MERSSEN (MRN) △	B 26,25 48261	25,7 26,25	- 1,72 + 5,33	+ 3,76 26,85	
FR0000039620	03/07/25 0,9	24.418.312	251	+ 23,56	23,65 35
MONCEY (FINANCIERE (FMONC))	A 119,5 6	117 119,5	- 0,43 - 4,88	+ 1,74 12,75	
FR0014009196	24/06/25 0,28	18.642.900	117	- 22,32	115,5 0,24
NACON (NACON)	C 0,375 121345	0,377 0,383	- 0,79 - 312	- 28,6 0,568	
FR0013482791	109.724.60	0,366	- 3145	0,366	
NANOBIOTIX (NANO) ▲	B 18,2 66695	18,14 18,14	- 0,33 + Q11	- 6,97 19,98	
FR0011341205	13/05/19	48.401.118	176	+ 443,11	16,66
NEURONES (NRO)	B 39,6 4113	39,85 40	+ 0,63 - 5,12	- 7,43 41,3	
FR0004050250	11/06/25 1,13	24.328.716	39,55	- 13,18	39 3,26
NEXANS (NEX) ■▲	A 135,2 114116	136 138	+ 0,3 + 2,49	- 8,11 138,6	
FR0000044448	15/05/25 2,6	43.744.779	134,8	+ 52,64	120,9 191
NEXITY (NX) ▲	A 9,215 135849	9,04 9,25	- 1,69 + 4,21	+ 0,72 10,22	
FR0001012524	24/05/23 2,5	56.129.724	8,94	- 32,34	8,08
NORTH ATLANTIC ENERG. (NAE) △	B 45,42 2515	44,88 45,48	- 1,36 + 0,58	+ 3,22 47,96	
FR00000120661	12/11/25 60,21	12.854.578	44,6	- 60,91	42,68 134,16
ODET (CIE DE L'ODET)	A 1322 145	1320 1324	- 0,45 - 2,94	- 1,64 13,66	
FR0000062234	24/06/25 4,4	65.585.990	1316	- 1117	1300 0,33
OSE IMMUNO (OSE) ▲	C 471 139083	4,48 4,71	- 4,31 - 12,16	- 13,01 5,55	
FR001212173	22.463.262	4,48	- 29,67	4,48	
OVH (OVH) △	A 978 94177	9,685 9,905	- 0,51 + 28,45	+ 32,85 10,78	
FR00140059-J9	188.532.501	985	+ 20,69	7,335	
PARROT (PARRO)	B 66 110324	6,1 6,66	- 7,3 - 24,88	- 13,57 8,4	
FR0004038261	30.940.345	6,02	+ 28,15	6,02	
PEUGEOT INVEST (PEU) △	A 75,8 8235	74,6 75,8	- 1,45 - 2,74	- 1,58 79	
FR0000064784	23/05/25 3,25	24.922.589	74,4	+ 205	72,6 4,36
PHARMAGEST INT. (PHA) △	B 39,8 7997	39,8 39,8	- 11,56 - 5,01	- 11,56 46,15	
FR00128R2389	03/07/25 1,25	15.174.125	392	+ 9,49	39,2 314
PIERRE & VACANCES (VAC) △	B 182 167894	1.804 1.828	- 0,88 - 0,99	- 3,63 2	
FR0000073041	19/03/21 0,7	46.198.2530	1786	+ 16,69	17,74
PLANISWARE (PLNW) △	A 19,08 59920	18,66 19,28	- 1,79 - 19,74	- 20,93 241	
FR001400PFU4	24/06/25 0,31	69.391.000	18,34	- 36,35	18,34 166
PLASTIC OMNILUM (OPV) △	A 16,98 108922	16,67 16,98	- 2,17 + 2,84	+ 4,38 17,04	
FR0000124570	29/04/25 0,36	144.022.153	16,31	+ 60,75	15,48 216
POXEL (POXEL) △	C 0,33 605804	0,324 0,351	+ 3,85 + 42,42	+ 38,46 0,48	
FR0012432516	53.758.167	0,32	+ 25,58	0,224	
QUADIENT (QDT) △	B 15,56 25510	15,38 15,6	- 1,66 + 3,64	+ 6,22 16,76	
FR0000120560	04/06/25 0,7	34.468.912	15,38	- 13,69	14,44 4,55
RAMSAY GDS (GDS)	A 1095 916	11 111	+ 0,92 + 17,77	+ 18,53 111	
FR0000044471	02/02/14 1,4	110.389.890	10,95	+ 3,29	9,04
RÉMY CINTREAU (RCO) ♦	A 44,3 99858	43,58 44,62	- 0,82 + 18,81	+ 18,94 44,62	
FR0000120395	26/03/25 1,5	52.589.879	42,8	- 14,38	35,82 23

# carnet

## PORTRAIT

par Julie Le Bolzer

## Christelle Caillaud : la laine fait son chaud

« Tu ne vas pas créer ta boîte à 50 ans ! » A cette sentence, entendue maintes fois, Christelle Caillaud a répondu... en fondant sa start-up, Sukha. Tirant son nom d'un terme sanskrit qui signifie « bien-être », cette marque d'accessoires chauffants rechargeables a été lancée sur fonds propres, à Grasse, fin 2023. Ses produits ? Des plaids, coussins et bouillottes, fabriqués en laine française, et dotés d'une technologie à infrarouge qui permet, assure cette néoentrepreneure de 56 ans, « une chaleur ciblée ».

Pour cette ancienne directrice marketing ayant bâti sa carrière dans l'industrie du parfum, la fibre entrepreneuriale éclot à la suite d'un faisceau d'expériences personnelles qui servent de « déclencheur ». Un soir, en terrasse, « pomponnée, mais frigorifiée », elle goûte peu de devoir dîner « avec une couverture synthétique sur le dos ». Dans le même temps, un burn-out la convainc que seule une activité ayant du sens pourra la « remettre sur pied ». En quête d'une alternative aux « plaids en fausse laine », elle se familiarise avec les difficultés de la filière lainière tricolore. « Sur les 14.000 tonnes de laine produites chaque année en France, moins de 10 % sont transformées dans l'Hexagone », explique-t-elle, en ajoutant que, parfois, la rémunération des éleveurs n'excède pas 10 centimes le kilo. D'où l'idée de revaloriser cette matière première, tout en contribuant à la relocation de sa transformation et à la relance de savoir-faire textiles.

Résultat ? Sukha s'approvisionne auprès de La Filière Colbert, dans l'Aveyron, et de l'Atelier Marelha, dans les Hautes-Pyrénées. La fabrication des produits, elle, est made in Alpes-Maritimes, dans une entreprise d'insertion. Quant à ses clients, particuliers et professionnels, ils achètent en ligne via son site marchand, partout en France, ainsi qu'en Belgique, en Suisse, aux Pays-Bas et dans les pays scandinaves. Côté BtoB, ses cibles sont les restaurants, hôtels et maisons d'hôtes, tels Casamaas et Maison Estran.

« L'entrepreneuriat est l'aboutissement d'une carrière durant laquelle elle s'est toujours investie à 100 %, en se



relevant à chaque fois des épreuves tel un phénix », juge Sandrine Gobert, consultante en stratégie de communication et amie de trente ans. L'intéressée, sportive à ses heures, réfute tout esprit de compétition mais dit « aimer (s)e challenger ». En atteste sa participation au Défi d'Elles Laponie, raid polaire qui l'a conduite à « courir dans la neige par moins 36 degrés ».

Née et élevée à Rochefort-sur-Mer, cette fille unique d'une secrétaire et d'un métieur-vérificateur dans le bâtiment est passée par les universités de Poitiers et de Bordeaux, ainsi que par l'Ecole supérieure de gestion de Paris. De quoi empiler maîtrises et DESS en marketing. Des études financées par des stages et jobs d'été consistant à « remplir des rayons de supermarché » ou à contribuer au lancement de cartables sous licence Petit Ours Brun, chez Idéal Loisirs.

### Label YouCare

Suivront trois décennies dans le secteur du parfum. Notamment au sein de Star Fragrance International (qui fabriquait alors des jus estampillés du nom de célébrités tel Johnny Hallyday) mais aussi chez Escada ou encore chez l'américain International Flavor & Fragrances, qu'elle a rejoint à Amsterdam. Et enfin dans la société Expressions Parfumées, à Grasse, une ville dont elle ne partira plus. De ce parcours, elle dit tenir « le sens du détail ». Et si elle a, par le passé, expérimenté des formes de management « dignes du "Diable s'habille en Prada" », elle n'est plus encline « à accepter l'inacceptable ».

Désormais entrepreneure, après avoir été incubée chez Les Premières Sud, cette amatrice de musique électro et de yoga entend garder le cap de l'éco-responsabilité. D'ailleurs Sukha, qui vient de lancer une gamme de produits pour chiens et chats, a obtenu le label de l'association de protection animale YouCare. ■

## ENTREPRISES

### COLLIERS

#### Ludovic Delaisse

prend la présidence en France de cet acteur en services et gestion des investissements immobiliers.

Ludovic Delaisse, 53 ans, diplômé ingénieur des affaires, a débuté chez Jones Lang Lasalle. Il est entré chez Cushman & Wakefield en 2004. A la suite de la fusion avec DTZ en 2015, il a pris la direction de l'agence France avant de devenir, quatre ans plus tard, directeur général. C'est en 2021 qu'il a rejoint Colliers où il était directeur général, chargé de l'ensemble des activités transactionnelles et de conseil.

### MICHELIN

#### Bénédicte de Bonnechose

sera directrice financière du géant des pneumatiques à compter du 1<sup>er</sup> juin prochain.

Bénédicte de Bonnechose, 59 ans, diplômée de l'ESC Rouen, est titulaire d'une maîtrise en économétrie. Membre du comité exécutif de Michelin depuis 2021, elle supervise aujourd'hui les lignes business transport longue distance et transport urbain ainsi que la région Europe. Elle fut présidente de LafargeHolcim France et Belgique entre 2015 et 2018. L'année suivante, elle avait rejoint Michelin en tant que directrice financière déléguée du groupe.

### VERALLIA

#### Nicolas Chevrier

devient directeur commercial

et marketing France, membre du comité de direction de ce producteur d'emballages en verre pour les boissons et les denrées alimentaires.

Nicolas Chevrier, 44 ans, est titulaire d'un master en management de l'EM Lyon Business School. Après des débuts chez PSA Peugeot Citroën, il a passé onze années dans le groupe Südzucker. C'est en 2022 qu'il a rejoint Verallia en tant que directeur des marchés spiritueux, bières et boissons non alcoolisées. L'an dernier, il avait également pris la responsabilité du marché Cognac.

### AZQORE

#### Franck Bernay

est désormais le directeur général de cette filiale d'Indosuez Wealth Management spécialisée dans les services digitaux.

Franck Bernay, 58 ans, titulaire d'un master en ingénierie et télécommunications de Télécom Paris, a travaillé chez BNP Paribas durant dix-sept ans. A partir de 2011, il a officié chez Natixis où il a successivement été responsable de la production informatique, directeur des systèmes d'information adjoint et directeur des systèmes d'information. En 2018, il a pris la direction générale de BPCE Infogérance & Technologies. Depuis 2023, il était directeur général adjoint d'Azqore chargé de l'informatique.

Envoyez vos nominations à carnets@nomination.fr



Ils sont nés  
un 6 fevrier

● Florence Aubenas, journaliste, 65 ans.

● Marie-Pierre de Bailliencourt, directrice générale de l'Institut Montaigne, 56 ans.

● Elise Boghossian, acupunctrice, fondatrice d'EliseCare, 48 ans.

● Matthieu Bucaille, ex-CEO de Lazard International, CFO chez The Brandtech Group, 66 ans.

● Cécile Charrier, neuroscientifique, 44 ans.

● Xavier Chastel, CEO de Polyvia, 59 ans.

● Roger-Pol Droit, chercheur et essayiste, 77 ans.

● Christian Lajoux, ex-président de Sanofi France, 78 ans.

● François Lecointre, ex-chef d'Etat-major des armées, 64 ans.

● Marc Lolvier, délégué général de la Fevad, 62 ans.

● François Mazon, avocat, ex-CEO de Steria France, 67 ans.

● Pierre-Henri de Menthon, journaliste, 63 ans.

● Yael Naim, chanteuse, 48 ans.

● Claude Onesta, entraîneur, ancien sélectionneur de l'équipe de France de handball, 69 ans.

● Laurence Oppermann, créatrice de bijoux, 54 ans.

● Christophe Pradère, designer, 61 ans.

● Cédric Prouvé, ex-président international d'Estée Lauder Companies Inc., 66 ans.

● Axil Rose, chanteur, 64 ans.

● Elizabeth Tchoungui, journaliste, dirigeante d'Orange, 52 ans.

● Bruno Walther, serial entrepreneur, hacktiviste, 49 ans.

## EURONEXT HORS SRD ACTIONS FRANÇAISES

## EURONEXT HORS SRD Suite ACTIONS FRANÇAISES

ISIN	VALEUR	OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL
FR0001285857 ABEC	△	C 88	882	863	872 - 0%	5636	
FR0001402441XK AB DIAGNOSTICS	C	328	328	302	31 - 19	127	
FR0000064602 ACANTHE DEV.	C	0,24	0,249	0,236	0,245	-	2785
FR0000076861 ACTEOS	△	C 0,93	0,958	0,93	0,958	-	1/39
BE0974269012 ADC SMC	C						
FR0014007284 AELES FARMA	B 149	149	136	137	146 - 6	40207	
FR001333077 AFFLIENT MEDICAL	B 294	417	283	3,8	32,7	480096	
FR0000053022 AKWEL	△	B 802	802	796	8	-	1619
FR0000062465 ALAN ALLMAN	C 31	347	316	347	0,06	-	62
FR0000069218 ALTARENT	B 545	545	545	545	545	-	1
FR001285636 ARTEA	C 61	91	9	9,05	163	-	36
FR0000061783 ARTMARKETCOM	△	C 321	321	312	319 + 0,63	2560	
FR0000067952 ARTICIS NOM.	A					-	173
FR001400JWRB ARVERNE GROUP	B 5,05	51	4,96	4,96	0,08	-	5240
FR0011952700 ATEME	△	B 81	828	796	82	-	6696
FR0013455482 ATLAND	B 369	40	395	40	+ 0,5	-	54
FR0000061780 AUGROS CRP	C 55	55	55	55	55 + 377	-	3
FR0000062932 AUREA	△	C 6,04	6,04	5,8	5,9 + 0,06	411	
FR001400CR17 AVENIR TELECOM	C 0,12	0,125	0,12	0,118	+ 1,2	1906030	
FR0013258399 BALLYO	A	C 0,596	0,598	0,596	0,598 + 0,34	58961	
FR0000062788 BARBARA BUL	C					-	
FR0004023208 BASSAC	B 9	52	51	52	+ 2,7	-	1901
FR0000074214 BIGBEN INTERACTIVE	C 0,81	0,819	0,801	0,81	-	20855	
BE097480162 BIOSENC	C 0,003	0,003	0,002	0,002	- 8	57748	
FR0000062150 BLECKER	B 111	111	111	111	- 111	-	18
FR0000061129 BIRON	△	A 29,65	28,85	29,5	28,5	-	355
FR0000074254 BOURSE DIRECT	C 5,3	5,32	5,22	5,3	-	-	1488
FR0000061137 BURELLE	A 430	430	416	418	- 2,2	-	75
SN0000033192 C.F.O.A	C 202	202	202	202	-	-	6
FR000104045544 CA TOULOUSE 31 CDI	C 1518	1518	1518	1518	- 10,04	- 186	561
FR0010193797 CBO TERRITORIA	C 376	376	373	376	+ 0,27	9965	
FR0000037475 CFM-COMPAGNIE FONC	C 169	169	168	169	-	-	80
FR0000060507 CHAUSSERA	C					-	
FR0013426004 CLARANOVA SE	△	C 1,62	1,21	1,36	1,348 - 3,85	190932	
FR0004037163 COHERIS	△	C 14,3	14,55	13,8	14,45 - 4,21	554	
FR0000065393 COURTOIS	C					-	
FR0000044323 CRCAM ALPES PROV.	C 138,52	138,52	138,5	138,5	-	-	110
FR0000065508 CRCAM HTL VERDEE	C 136,92	136,92	131,5	133,82	- 2,48	840	
FR0000052123 CRCAM LILLE-VILNAIS	C 108,02	114,2	108,02	105,5	+ 139	937	
FR0010461053 CRCAM LANGUEDOC COI	C 80,95	81,46	80,8	81,46	+ 1,9</td		

# Les Echos PATRIMOINE

Les budgets de l'Etat et de la Sécurité sociale ont amendé les règles du jeu du plan d'épargne retraite (PER). Notamment, pour certains épargnants, il ne sera plus possible de faire des versements déductibles du revenu imposable. Explications.

## Trois changements majeurs pour le régime fiscal du plan d'épargne retraite

Marie-Eve Frénay

**A**u regard des débats parlementaires, le tableau final aurait pu être beaucoup plus noir pour le plan d'épargne retraite (PER). Néanmoins, ce dernier ne ressort pas indemne des lois de finances et de financement de la Sécurité sociale. Deux des trois mesures affectant le PER sont, en effet, de nature à le rendre moins attrayant pour les investisseurs, sans toutefois remettre totalement en cause l'intérêt de cette enveloppe.

La hausse de 1,4 point des prélèvements sociaux est la première mesure défavorable. Elle concerne tous les PER sans distinction, que ce soit les plans individuels, les plans collectifs ou obligatoires, et qu'ils soient commercialisés en format comptittives ou assurantiels.

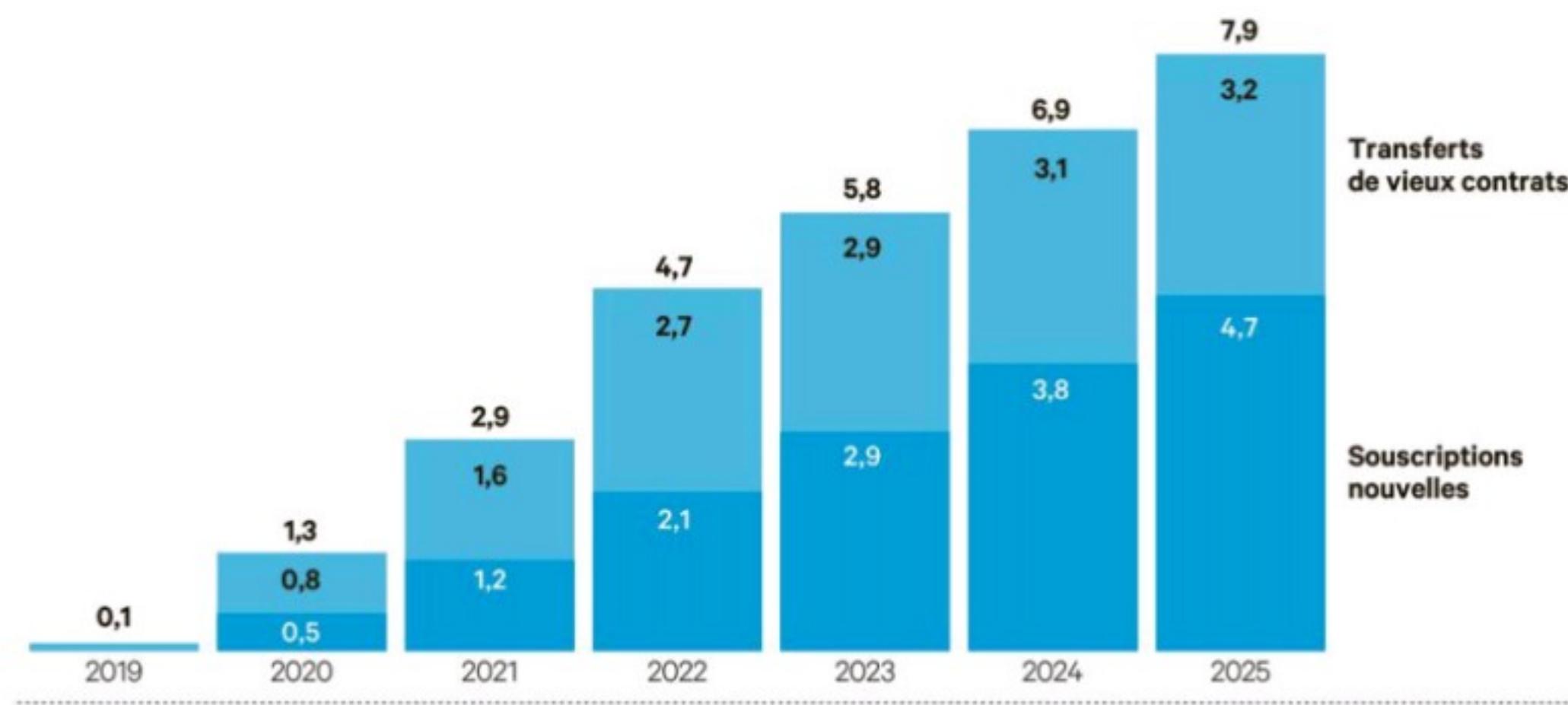
« Je ne peux que saluer le fait que l'assurance-vie échappe à l'augmentation de la CSG. Mais il est quand même assez malvenu que le PER, le placement à l'horizon le plus long – car bloqué jusqu'à la retraite –, se retrouve taxé plus fortement », déplore Guillaume Prache, président de la Fédération des associations indépendantes de défense des épargnants pour la retraite (Faider).

**Prélèvements sociaux à 18,4 %**  
Concrètement, les prélèvements sociaux, portés à 18,4 %, contre 17,2 % précédemment, s'appliquent aux sorties en capital survenues depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2026. Pour les sorties en rente, tous les compartiments subissent également le rehaussement à l'exception des rentes issues des versements obligatoires. « Elles sont sur un régime social différent. Ces rentes sont assujetties aux prélèvements sociaux sur les revenus de remplacement au taux de 10,1 % », explique Marc Boughdad, ingénieur patrimonial à la MACSF.

En matière de traitement social, le PER continue toutefois de bénéficier d'un avantage singulier sur l'assurance-vie. Peu

### Le PER assurantiel séduit les épargnants

Evolution du nombre de PER assurantiels, en millions de contrats



importe que l'encours soit placé sur des fonds en euros ou sur des unités de compte, les prélèvements sociaux sont déduits au dénouement du contrat, ce qui est favorable à la capitalisation durant la phase d'épargne grâce au mécanisme des intérêts composés. Ce fonctionnement diffère de la taxation des gains générés par les fonds en euros des assurances-vie. Eux supportent chaque année 17,2 % de prélèvements sociaux.

« L'exonération fiscale à l'entrée décuple l'effort d'épargne possible avec le PER. De quoi permettre de jouer la capitalisation de manière beaucoup plus forte que sur un contrat d'assurance-vie », met également en avant Marc Boughdad. En effet, fléchés vers un PER, les versements volontaires peuvent

chaque année être soustraits du revenu imposable. Ce mécanisme permet de réduire immédiatement l'impôt dû et d'accroître la capacité d'épargne. Cet effet d'aubaine est toutefois limité par un plafond de déductibilité par membre du foyer fiscal. Les couples mariés ou pacés peuvent néanmoins mutualiser leurs plafonds respectifs et reporter sur l'un les versements qui n'ont pas été déduits du revenu de l'autre.

**Arrêt de la déductibilité à 70 ans**  
Cette capacité à écraser son revenu imposable a toutefois été amoindrie dans le budget 2026. Désormais, la déductibilité s'arrête aux 70 ans de l'épargnant. Pour l'administration fiscale, cette borne d'âge va faciliter

le contrôle du bon usage du PER. La suspicion d'abus de droit fiscal pouvant en effet planer sur un versement réalisé à un âge avancé générant une déduction.

Toutefois, face au rallongement de la vie active, cette limite peut apparaître trop stricte pour certaines professions. « Je pense aux médecins libéraux qui poursuivent leur activité au-delà de 70 ans, par choix ou à cause de la difficulté à trouver un remplaçant », note Guillaume Prache.

« Le cumul emploi-retraite, aujourd'hui mis en avant, vise à inciter à la poursuite de sa vie professionnelle au-delà de l'âge légal. Il ya donc une certaine incohérence à limiter les versements sur le PER après 70 ans », souligne Marc Boughdad. À noter : il sera tou-

jours permis d'investir sur un PER après 70 ans, mais sans bénéficier de l'avantage fiscal inhérent à l'enveloppe.

La date d'entrée en vigueur de cet âge limite pose problème. Malgré l'adoption retardée au 2 février du budget 2026, il concerne les versements réalisés à compter du 1<sup>er</sup> janvier. « Il y a des épargnants qui ont de bonne foi réalisé des versements qu'ils pensaient déductibles en janvier. Cette rétroactivité surprise met injustement les conseillers en porte-à-faux vis-à-vis de leurs clients », regrette le président de la Faider.

### Plafond reportable durant cinq ans

Le dernier changement relatif au PER, également en vigueur dès 2026, s'avère en revanche favorable aux épargnants. Le gouvernement a retenu dans la version finale du texte les amendements augmentant la durée de report des plafonds de déduction non utilisés. Elle passe ainsi de trois à cinq ans.

« Ces années supplémentaires jouent le rôle de période de rattrapage, par exemple pour des quinquagénaires n'ayant plus d'enfant à charge et qui décident de mettre un coup d'accélérateur sur la préparation de leur retraite », illustre l'ingénieur patrimonial à la MACSF. Pour les couples soumis à imposition commune, le bénéfice de ce report sera même double grâce à la mutualisation des plafonds d'épargne retraite. ■



### NEWSLETTER L'ACTU PATRIMOINE

Immobilier, assurance-vie, impôts, retraites...

Retrouvez chaque vendredi toute l'actualité patrimoine en vous abonnant à notre newsletter.

### LA MAISON DE LA SEMAINE



→ **Mas provençal**  
A proximité du village de Mazan, dans le Vaucluse, ce mas provençal du XIX<sup>e</sup> siècle dispose d'un parc paysager de 9.400 m<sup>2</sup> avec piscine, petite parcelle de vigne et terrasse ombragée. La propriété

bénéficie de belles vues sur le mont Ventoux.

→ **Six chambres**  
Le mas de 360 m<sup>2</sup> offre, sur plusieurs niveaux, un cellier, une cuisine aménagée, une salle à manger avec cheminée, 2 salons

avec cheminée, 6 chambres et un bureau avec terrasse.

→ **Prix**  
1.250.000 euros  
RETROUVEZ LE BIEN  
DE LA SEMAINE SUR  
[LESECHOS.FR/PATRIMOINE](http://LESECHOS.FR/PATRIMOINE)



### SUR LE WEB

#### IMMOBILIER

La loi de finances pour 2026 restreint le périmètre de l'apport-cession permettant de réinvestir le produit de cession d'une entreprise sans payer d'impôt. L'immobilier est concerné.

#### RETRAITE

Le simulateur du portail info-retraite déjà à jour de la suspension de la réforme.

#### CREDIT

Alors que les taux des prêts à l'habitat étaient sur une pente ascendante en fin d'année dernière, ils se stabilisent désormais.

#### SUCCESSION

Le décès du titulaire d'un PEA permet-il aux ayants droit de préserver l'intégrité du portefeuille et son cadre fiscal ?

Toute l'actualité des placements sur [lesechos.fr/patrimoine](http://LESECHOS.FR/PATRIMOINE)

### INDICES DES PRIX IMMOBILIERS (IPI)



#### SeLoger-Meilleurs Agents-« Les Echos »

IPI 1 <sup>er</sup> février 2026	Progression (en %)				Indice en points
	10 ans	5 ans	1 an	Depuis le début de l'année	
Paris (9.771 €/m <sup>2</sup> )	+19,7	-9,5	+2,3	+0,2	155,45
Top 10 grandes villes	+38,2	+2,5	+0,6	-0,2	142,07
Top 50 grandes villes	+35,4	+6,5	+1,1	-0,1	129,79
Zones rurales	+29,7	+19,5	+3,8	+0,6	112,00
France	+27,4	+8,1	+1,3	-0,1	123,55

Indices des prix de l'immobilier résidentiel ancien en base 100 au 1<sup>er</sup> 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 : SELGWER-MEILLEURS AGENTS-LES ECHOS

### Une reprise contrastée

En ce début d'année, sur le marché immobilier, « les zones les plus dynamiques restent l'ouest de la France, les littoraux et la montagne », souligne dans un point

marché Olivier Colcombet, président d'Optimhome, tandis qu'un mouvement de report résidentiel en faveur des périphéries des grandes métropoles s'observe chez une partie des ménages, aux dépens des centres-villes. » Selon lui, les prix résistent,

voire repartent à la hausse dans certaines régions, et le financement demeure un facteur clé de fluidité du marché. De ce point de vue, de récents baromètres de courtiers témoignent d'une stabilité ou d'une légère hausse des taux du crédit. ■

# MARCHÉ DE L'ART

*en bref*



## NOUVELLE VENTE « DOCTOR WHO »

Plus de 200 objets et costumes de la série culte britannique sont mis aux enchères en ligne jusqu'au 19 février par la maison Propstore. Ils ont été utilisés lors d'épisodes tournés depuis 2005.

## DESSIN INÉDIT DE NAPOLÉON

La maison Artcurial proposera à la vente le 25 mars un dessin d'Antoine-Jean Gros redécouvert récemment. Il illustre la prise du pont d'Arcole par le général Bonaparte le 15 novembre 1796.



# Art Basel Qatar, écrin des artistes du Moyen-Orient

En privilégiant les artistes de la région et les one-man-shows, accompagnés d'enormes moyens, Art Basel Qatar, première foire du nom, crée une nouvelle dynamique du marché.

Judith Benhamou

exposé au musée Picasso de Paris, Philip Guston (1913-1980), à vendre 14 millions de dollars.

### Ali Banisadr, imprégné d'histoire de l'art

Mais surtout, Art Basel Qatar se fait fort de montrer des artistes issus de ce qu'on appelle le Sud global, et plus particulièrement de la région Menasa (Middle East, North Africa, South Asia). L'une des œuvres les plus frappantes est la peinture en grand format, entre abstraction et figuration, d'Ali Banisadr (né en 1976). Le travail de l'Américain né en Iran est présenté par le galeriste français Emmanuel Perrotin (à vendre entre 45.000 et 650.000 euros).

Photo Ismail Noor

Aujourd'hui, une compétition ouverte se livre en milliards de dollars entre trois Etats : l'Arabie saoudite, Abu Dhabi et le Qatar. Outre un port franc qui facilitera les mouvements pour les œuvres d'art, l'émirat propose un visa destiné à attirer les artistes, le « Creativevisa ». Mais surtout, Doha organise pour la première fois une foire en collaboration avec le leader mondial dans le domaine, Art Basel. C'est Art Basel Qatar, ouvert au public du 5 au 7 février 2026.

Il va sans dire qu'ici la politique internationale se mêle à cette géostratégie du marché de l'art : une partie des collectionneurs internationaux et certains marchands aussi boycottent le pays du fait de sa législation anti-homosexualité ou de sa politique de protection du Hamas. Sheikha Al Mayassa Al Thani, sœur de l'émir régnant, fait figure de leader du pays en matière artistique. Elle s'est investie personnellement, avec beaucoup de moyens, dans l'opération.

Son pari : le long terme. « Nous sommes patients. Nous construisons couche après couche », déclare-t-elle. Pour la version inaugurale, Art Basel Qatar ne reproduit pas le modèle habituel du mastodonte suisse. La foire présente seulement 87 galeries (contre près de 290 à Bâle) et chacune n'y défend qu'un seul artiste. Le processus de sélection des participants est conduit par un directeur artistique, un plasticien égyptien qui réside dans le pays, Wael Shawky (né en 1971).

### Une compétition se livre en milliards de dollars entre trois Etats : l'Arabie saoudite, le Qatar et Abu Dhabi.

Célèbre, il n'est cependant en rien un artiste commercial. Il réalise des films et des animations souvent en lien avec la mythologie. « J'ai abordé cette mission comme une œuvre d'art. Je suis un artiste qui croit dans le mélange de différentes cultures. D'un stand à l'autre, on peut tisser des connexions entre les œuvres. » Noah Horowitz, le président-directeur général d'Art Basel ajoute : « L'investissement dans les musées et l'art est énorme dans toute la région. Nous, nous servons de catalyseurs. » De fait, pour cette première édition d'Art Basel Qatar, le niveau de qualité est impressionnant.

D'abord avec des grands classiques de l'art contemporain. La galerie Acquavella de New York a fait le voyage avec, entre autres, une extraordinaire peinture de Jean-Michel Basquiat, un autoportrait de 1985 (à vendre 40 millions de dollars) ; Gagosian, avec des rarissimes œuvres des années 1960 du Bulgare Christo, lorsqu'il commence à peine à emballer des objets (à vendre jusqu'à 1,2 million de dollars) ; ou Hauser & Wirth, avec un autoportrait de 1978 dans le genre grotesque du peintre américain, récemment

Art Basel Qatar propose un nouveau centre de gravité de la création, plus oriental. Dans une période économiquement difficile pour l'art contemporain, nul doute que cela aura des conséquences positives, en termes de marché, sur les artistes considérés comme ayant un « accent » local. ■



« Léviathan », d'Ali Banisadr, présenté par le galeriste français Emmanuel Perrotin (à vendre entre 45.000 et 650.000 euros).

Photo Ismail Noor

## Votre financement, notre métier

### Le partenaire privilégié des professionnels de l'immobilier

#### Promotion immobilière

#### Marchand de biens

#### Aménagement foncier

#### Investissement de rendement

LYON.ANNCY.PARIS | BCGEF.FR

Banque Cantonale de Genève (France) SA, société anonyme à directoire et conseil de surveillance, au capital de 50 000 000 euros, agréée en qualité d'établissement de crédit - Siège social situé 20, place Louis Pradel CS40005 69281 Lyon Cedex 01 - RCS 391 853 504 Lyon - Société de courtage d'assurance immatriculée au Régistre des Intermédiaires en Assurance (ORIAS) sous le n° 07 024 086 www.orias.fr



 Banque Cantonale de Genève | France

## SPÉCIAL IMMOBILIER DE MONTAGNE

# Un marché d'altitude en pleine forme

Contrairement à l'immobilier en plaine, l'immobilier de montagne se porte bien. Depuis dix ans, les prix s'apprécient et cette tendance dynamique ne semble pas faiblir. Mais alors que la cote des stations chics progresse encore, celle des villages de basse altitude recule.

**Laurence Boccarda**

**A**vec près de 160 stations, les Alpes françaises affichent un marché immobilier en bonne forme. Depuis l'arrivée des premiers flocons en décembre, la saison d'hiver 2025-2026 a démarré tout schuss. « Les taux de remplissage de nos locations, 1.500 biens en gestion, ont été supérieurs à l'an passé soit à hauteur de 90 % à Noël et de 100 % la semaine du jour de l'an. Or, cette affluence en stations se répercute sur l'activité des transactions immobilières car certains locataires, sur place pour skier, en profitent pour visiter des biens en vue d'une acquisition », indique Benjamin Berger, directeur général de Cimalpes.

Mais pour savoir si cette bonne trajectoire de départ sera maintenue, la semaine du 14 février sera cruciale car elle donnera la température de l'activité à mi-saison. « C'est la seule semaine de ski de l'année où tous les pays d'Europe sont en vacances avec un afflux de clientèle potentielle qui présente au même moment », précise Benjamin Berger.

En attendant le résultat de la saison 2026, le marché montagnard affiche depuis déjà deux ans une solidité à toutes épreuves et ne connaît pas la crise. La FNAIM Savoie-Montblanc indique que les stations des Grands Domaines ont vu leur immobilier s'apprécier de 41 % en

dix ans (2005-2025). D'après les chiffres publiés fin janvier par ce même acteur, le volume de ventes (sur un an glissant) a progressé en Haute-Savoie de 12,2 % et de 9,8 % en Savoie.

#### Ecart de prix de 1 à 7

La résistance de ce marché se confirme avec les statistiques réalisées pour « Les Echos » par Se Loger Meilleurs Agents. Dans les Alpes du Nord, le prix moyen des appartements avoisine 6.133 euros le mètre carré en léger repli de 1,8 % tandis que celui des chalets s'établit à 7.573 euros avec une appréciation de 6,1 %. Mais ces valeurs restent contrastées.

Les prix pratiqués entre les grandes stations réputées et les autres plus confidentielles font le grand écart allant de 1 à 7. Dans les Alpes du Nord, alors que Courchevel suivie de Val d'Isère et Megève caracolent en tête avec un mètre carré moyen respectif de 14.190 euros, 13.028 euros et 11.653 euros, d'autres destinations comme Gresse-en-Vercors, Les Karellis et Valfréjus naviguent autour de 2.200 euros/m<sup>2</sup>. Même contraste relevé dans les Alpes du Sud avec des prix au mètre carré allant de 4.100 à 5.000 euros du côté d'Auron, Serre Chevalier et Montgenèvre et compris entre 1.800 et 2.100 euros à Chabonan, Montclar et Le Sauze.

« Depuis le Covid, ce marché a connu un nouvel élan avec une envie

de grands espaces et de nature. Aujourd'hui encore, cette dynamique se poursuit et reste forte avec des prix qui n'ont globalement jamais flanché », commente Bérangère Servat, présidente adjointe de la Chambre FNAIM Savoie-Montblanc. Cette insolente santé contraste avec l'immobilier en plaine. Une étude de Knight Frank sur l'immobilier alpin en Europe, indique que le marché Français « moins exclusif que la Suisse » se distingue par son « excellent rapport qualité-prix » affichant en 2025 une progression des valeurs de 1,2 %, contre 3,3 % en Europe.

#### Désormais, deux marchés coexistent : celui des stations proches des cimes dotées de grands domaines skiables et celles, plus basses, dont quelques « stations villages ».

Toutefois, face au réchauffement climatique, les stations de sports d'hiver ne sont plus toutes logées à la même enseigne. Désormais la qualité de l'enneigement influe largement sur les prix en montagne. « Il y a une polarisation forte autour des

stations les plus hautes avec un point de bascule à 1.900 mètres d'altitude », relève Benoit Galy, président fondateur de Green-Acres une plateforme axée sur l'immobilier de loisirs.

Désormais, deux marchés distincts coexistent : celui des grandes stations proches des cimes dotées de grands domaines skiables avec presque toujours de la neige et celles plus basses en altitude dont quelques-unes sont qualifiées de « stations villages ».

« Elles ne misent plus sur le tout-ski mais développent d'autres activités sportives (centre aquatique, bien-être, etc.). Les stations qui ne s'en sortent pas et ferment sont celles qui ne sont pas rattachées à de grands domaines skiables », constate Bérangère Servat.

Avec une clientèle française, européenne et internationale, les Alpes françaises continuent de rester une destination d'hiver prisée. Ces acheteurs disposent de budgets et de finances peu sensibles à la conjoncture.

En plus d'être un achat plaisir, cet actif sur les pistes s'est mué en quelques années en une valeur refuge.

Cet immobilier s'est révélé résilient en raison d'un foncier constructible limité par un relief accidenté. L'organisation des Jeux Olympiques d'hiver en France en 2030 devrait participer à l'amélioration des dessertes de certains sites et créer de nouvelles infrastructures pour relier les vallées aux pistes.

Cette opération patrimoniale est devenue aussi pour certains l'occasion de transmettre un bien où l'on se retrouve en famille. Enfin, cet actif, pour ceux qui le souhaitent, est susceptible de rapporter. Le rendement locatif est même appréciable, car l'immobilier de montagne fait recette et se remplit bien en hiver, mais aussi au printemps et en été.

« Selon les stations, la typologie du logement et la durée de mise en location, la performance varie entre 2,5 % et 6 % par an », affirme Benjamin Berger. « Ce scénario a l'avantage de permettre de payer et d'absorber les charges récurrentes du logement », ajoute la porte-parole de la FNAIM.

#### L'épée de Damoclès du DPE

L'épée de Damoclès qui pèse sur l'immobilier montagnard est la médiocrité du parc en matière de DPE. Même si les règles de calcul de ce diagnostic immobilier ont été assouplies en janvier 2026, de nombreuses constructions anciennes en altitude étant soumises à des températures extrêmes n'affichent en général pas de bons scores.

« Près de 70 % des logements en montagne présentent des notes comprises entre E et G. A moyen terme, il va y avoir dans les propriétés un enjeu énergétique avec de lourdes dépenses en perspective », prévient Bérangère Servat. Rappelons que la Loi Le Meur du 19 novembre 2024 obligera dès 2034, les locations de

meublés touristiques (en montagne et en bord de mer) à présenter un DPE compris entre A et D « avec un renforcement du pouvoir des maires pour notamment contrôler ces diagnostics », rappelle une note consacrée à la montagne publiée par le portail Trouver-un-logement-neuf.com.

Voilà pourquoi, le neuf aux dernières normes thermiques a le vent en poupe en altitude. « Les opérations immobilières en livraison immédiate avec des appartements déjà meublés et décorés connaissent un grand succès », souligne Nicolas Grizard, directeur commercial de MGM Constructeur.

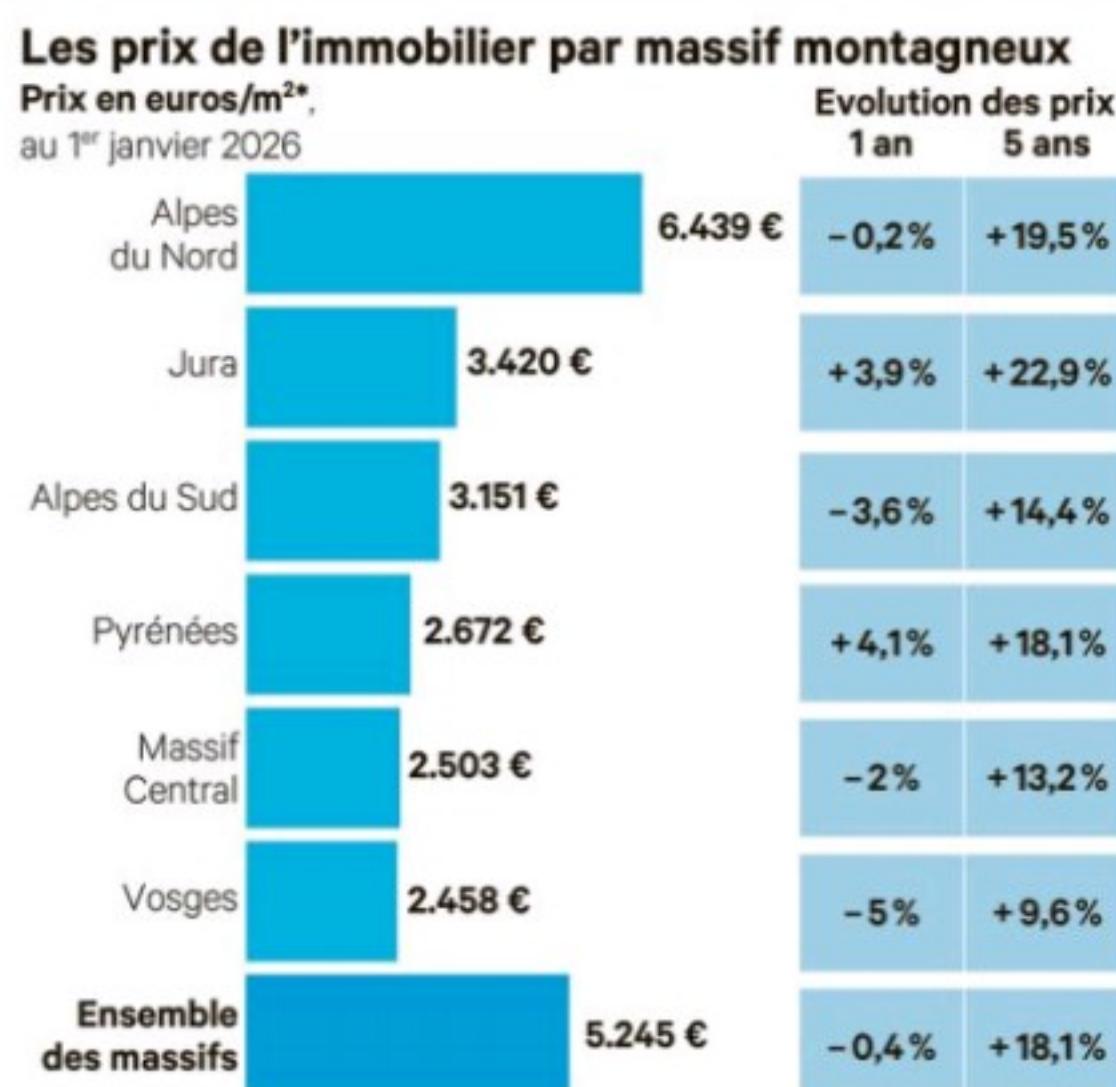
Reste que la construction à la montagne coûte cher pour cause de prix du foncier. Peu de terrains sont constructibles et les plans locaux d'urbanisme et d'habitat (PLU-H) sont de plus en plus contraints. En outre, les coûts de construction sont réputés élevés (acheminement des matériaux, logement sur place des équipes, chantiers aux beaux jours). « Il faut compter selon les prestations entre 4.500 et 10.000 euros le mètre carré (hors taxe et hors foncier). Cela donne des prix de sortie de nos programmes proches de 11.000 euros/m<sup>2</sup> aux Gets, de 17.000 à 20.000 euros/m<sup>2</sup> à Tignes et de 20.000 à 22.000 euros/m<sup>2</sup> à Courchevel Moriond », indique Morgan Bientz, directeur général d'Alpine Collection. ■

#### Les prix s'envolent dans les stations haut de gamme

Prix hybrides (moyenne appartement et chalet) en euros par mètre carré, au 1<sup>er</sup> janvier 2026

	Alpes du Nord	Alpes du Sud	Evolution des prix, en %	1 an	5 ans
Courchevel		14.190		0,0	22,9
Val d'Isère		13.028		-1,6	22,7
Mégève		11.653		0,6	28,1
Méribel		11.429		-0,3	22,9
Chamonix Mont-Blanc		9.751		0,4	12,7
La Clusaz		9.236		0,3	12,2
Tignes		7.864		-1,6	22,7
Les Gets		7.606		0,6	13,3
Avoriaz		7.418		0,1	11,5
Morzine		7.418		0,1	11,5
Combloix		7.412		1,1	27,2
Les Houches		7.317		1,2	15,4
Sainte-Foy Tarentaise		7.079		4,7	23,7
Les Ménuires		7.061		-0,8	22,8
Val-Thorens		7.061		-0,8	22,8
La Tania		6.926		2,3	23,3
Les Saisies		6.644		0,1	23,0
Le Grand-Bornand		6.424		0,4	12,6
Alpe d'Huez		6.382		-6,0	12,7
Bessans Val-d'Arc		6.237		2,1	23,3
Crest Voland Cohennoz		6.145		2,2	23,3
Champagny-en-Vanoise		6.034		1,6	23,2
Cordon		5.835		1,4	26,6
Praz-sur-Arly		5.710		0,5	28,3
Saint-Gervais Mont-Blanc		5.668		1,1	27,2
Châtel		5.516		0,3	12,0
La Rosière 1850		5.478		-0,3	22,9
Vaujany		5.358		-2,6	16,8
Les Contamines Montjoie		5.327		0,4	12,6
Samoëns		5.247		0,8	13,9
Valloire		5.220		-0,4	22,9
Notre-Dame Bellecombe		5.143		0,3	23,0
Auron		5.079		-4,1	7,2
Peisey Vallandry		4.918		1,8	23,2
Flaine		4.864		0,2	11,8
Les Carroz d'Araches		4.864		0,2	11,8
Arêches-Beaufort		4.843		3,3	23,5
Pralognan-la-Vanoise		4.809		0,4	23,0
Les 2 Alpes		4.640		-5,9	12,9
La Giettaz		4.598		2,7	23,4
La Plagne		4.558		-0,1	22,9
Montchavin-les-Coches		4.558		-0,1	22,9
Serre-Chevalier		4.451		-4,0	16,6
Valmorel		4.404		-0,2	22,9
Les Arcs Bourg Saint Maurice		4.264		-0,8	22,8

	Massif Central	Pyrénées	Evolution des prix, en %	1 an	5 ans
Flumet		4.225		2,7	27,6
Morillon		4.210		0,4	12,4
Montgenèvre		4.196		-4,1	17,6
Isola 2000		4.093		-4,0	7,6
Lans-en-Vercors		4.073		3,0	13,5
Vallberg		3.947		-4,1	6,9
Thollon-les-Mémises		3.820		3,3	24,8
Autrans-Méaudre		3.703		0,7	20,7
Praz de Lys Sommand		3.673		2,1	18,9
Villard-de-Lans		3.641		-3,9	15,2
Aussois		3.563		-0,4	22,9
Saint-François Longchamp		3.522		-1,6	22,7
La Toussuire		3.447		-0,2	22,9
Saint-Sorlin-d'Arves		3.414		-0,1	22,9
Vars		3.407		-4,1	17,3
Val-Cenis		3.395		-0,9	22,8
Risoul		3.323		-4,1	17,7
Valmeinier		3.279		-0,7	22,8
Albiez-Montrond		3.077		1,5	23,2
Les 7 Laux		3.026		2,1	12,6
La Norma		3.010		0,7	23,1
Beuil-les-Launes		2.986		-4,4	5,8
Les Orres		2.933		-4,0	16,8
Saint-Colomban-des-Villards		2.879		6,7	24,0
Besse Super-Besse		2.724		-1,3	14,3
Saint-Pierre-de-Chartreuse		2.638		2,0	7,1
Chamrousse		2.632		1,6	11,9
Alpe du Grand-Serre		2.581		-0,5	19,3
Le Devoluy		2.535		-3,9	16,5
Aillons-Margeriaz		2.521		2,6	23,4
Pra Loup	</td				



## Quand la taxe d'habitation en montagne s'envole

Dans plusieurs zones touristiques, la taxe d'habitation sur les résidences secondaires (THRD) n'a pas cessé de s'envoler ces dernières années. Certaines stations de ski n'ont pas été épargnées par ce phénomène. Selon le classement des « 25 villes qui touchent le jackpot fiscal » de Green-Acres, une plateforme d'annonces d'immobilières de loisirs, deux communes de montagne se trouvent en place n° 22 et n° 25 soit respectivement Megève et Chamonix-Mont-Blanc. Si la première est restée stable en moyenne à 2.015 euros (données fiscales 2024), la seconde a enregistré une majoration de 50 % pour s'établir à 3.80 euros. Les ponctions pratiquées aux sports d'hiver vont en moyenne de 1.674 euros (Megève, Praz-sur-Arly) à 816 euros à Val Thorens en passant par 1.380 euros à Chamonix, 1.352 euros à La Clusaz, 1.233 euros à Courchevel, 1.109 euros à Châtel ou encore 1.020 euros aux Contamines-Montjoie et à Saint-Gervais-les-Bains.



\* LES ECHOS / SOURCE : MEILLEURS AGENTS - PHOTO : RAEVAS/SHUTTERSTOCK

# Les sommets de l'immobilier de luxe

L'immobilier de montagne se montre, depuis quelques années, de plus en plus exclusif. L'appétence d'une clientèle fortunée pour les actifs d'exception anime ce marché, où les biens sont rares.

Voilà plusieurs années que cinq stations alpines trustent les plus hautes marches du podium des destinations de ski les plus chères de l'Hexagone. Ce peloton de tête se compose de Courchevel, Val d'Isère, Méribel, Megève et Chamonix. Chacune dispose de son identité avec comme dénominateur commun un rayonnement international qui dynamise le prix de l'immobilier.

« On a relevé jusqu'à un maximum de 55.000 euros le mètre carré à Courchevel et à Val d'Isère et des pics à 22.000 et à 25.000 euros/m<sup>2</sup> à Megève et Chamonix », indique Charles-Antoine Sialelli, directeur Alpes d'Athena Advisers. Même si ces prix au sommet ont, depuis un an, tendance à plafonner, ces actifs conser-

vent leur attractivité en raison de leur rareté face à une « demande qui reste forte », indique Oonagh MacKenzie, de Barnes Chamonix.

Les grandes fortunes françaises et étrangères et les family offices ont depuis déjà un moment glissé dans leur patrimoine un ou plusieurs actifs d'exception à la neige. Pour répondre aux envies d'exclusivité de cette clientèle exigeante, les services et les prestations locales ont monté en gamme. En station, les restaurants gastronomiques et les hôtels

de grand standing se multiplient. « Courchevel compta bientôt 8 palaces et 15 hôtels avec 5 étoiles », indique Xavier Crêt, de l'agence Kretz Immobilier, à Courchevel.

### Plus de 30 millions de budget

Dans l'immobilier neuf, les opérations de promotion qui sortent de terre se positionnent majoritairement sur le créneau porteur du luxe. Cela rime avec des appartements ou des chalets dotés de grandes surfaces habitables (plus de 300 m<sup>2</sup>) comprenant des espaces communs généreux, au moins 4 chambres - chacune dotée de sa salle de bains - plus un accès ski aux pieds, une bonne exposition et un espace extérieur.

A Chamonix, un chalet de 2019 en centre-ville avec vue sur le mont Blanc, 6 chambres, spa et piscine intérieure s'est adjugé 9 millions d'euros. Dans la catégorie dite de l'ultra-luxe, les surfaces sont surdimensionnées avec en plus la gamme complète d'équipements

**La tendance du moment est de s'offrir un chalet de plus de 500 m<sup>2</sup> avec les prestations d'un palace. »**

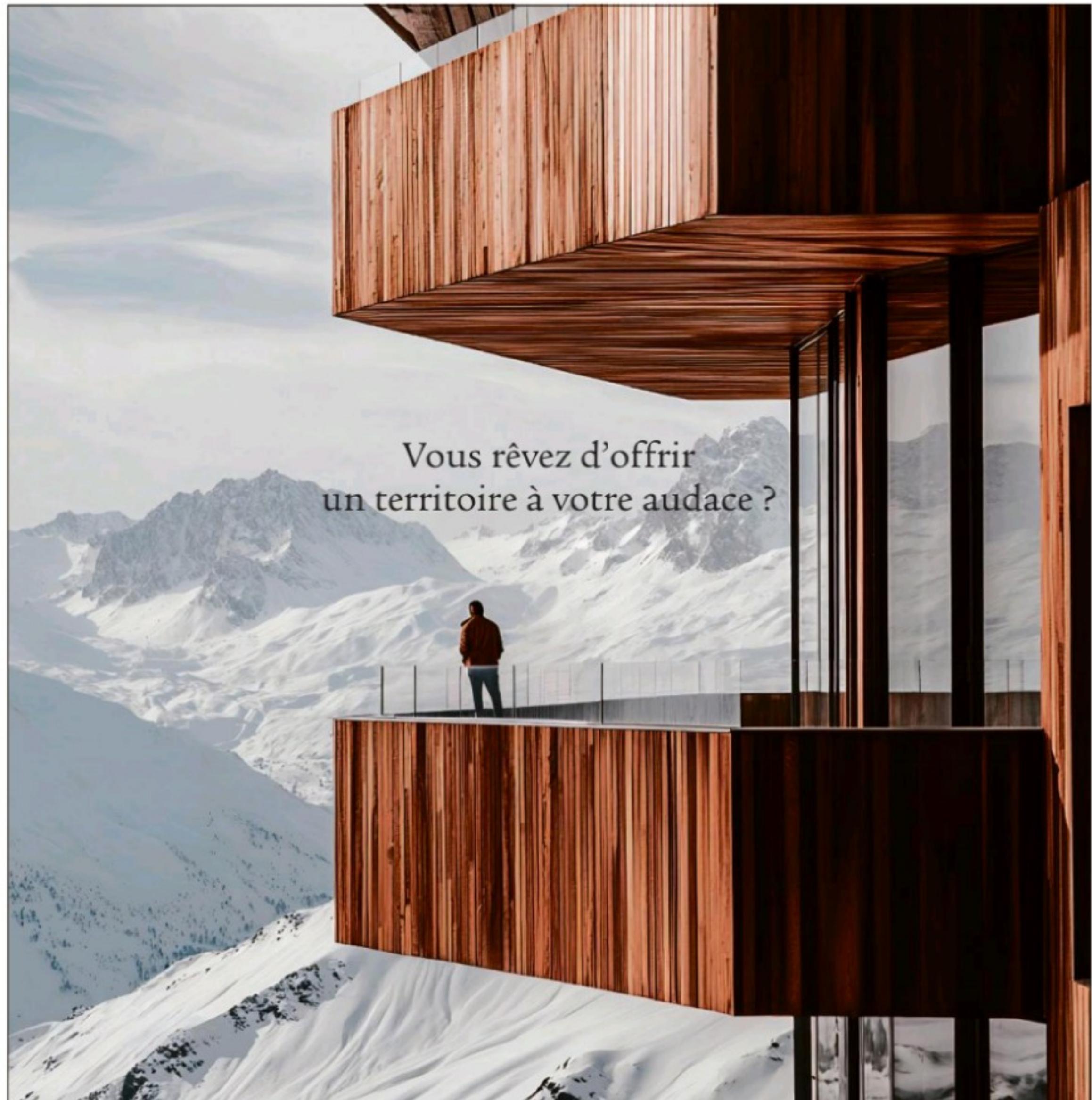
XAVIER CRÊT  
Agence Kretz Immobilier de Courchevel

liés au bien-être (piscine, sauna, hammam, Jacuzzi, salle de sport) et de services personnalisés.

Ces acheteurs sont friands de penthouses avec terrasse ou de chalets indépendants neufs ou rénovés.

« Nous rencontrons des personnes disposant de budgets de 10, 15 et même 30 millions d'euros, alors qu'il y a encore quatre ans cela dépassait rarement 10 millions d'euros », indique Charles-Antoine Sialelli. A Val d'Isère, un immeuble neuf de 16 appartements, soit 1.430 m<sup>2</sup>, a été acheté 38 millions d'euros par un milliardaire asiatique pour accueillir sa famille et ses amis.

« Beaucoup privilient les biens clés mains, pour en profiter tout de suite », précise Sandro Fanara, de John Taylor Megève. A Courchevel, un dernier étage de 370 m<sup>2</sup> neuf, prêt à vivre, est proposé à 17,5 millions d'euros. « La tendance du moment est de s'offrir un chalet de plus de 500 m<sup>2</sup> avec les prestations du personnel d'un palace (majordome, femme de chambre, restauration) », indique Xavier Crêt. — L. Bo.

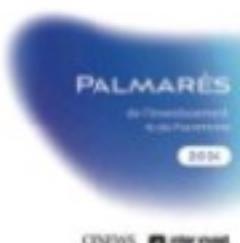


**On est là.**

Chez Swiss Life Banque Privée, nous garantissons à nos clients le meilleur pour leurs placements immobiliers. Ainsi, nos clients investissent en direct dans des projets uniques et exclusifs d'achat et de rénovation d'actifs à haut potentiel, à l'image de l'opération qui vise à créer le plus vaste et le plus luxueux palace de Courchevel 1850. Une approche unique pour construire votre indépendance financière et vivre selon vos propres choix.

### • L'esprit Banque Privée

Swiss Life Banque Privée a obtenu le « Prix de l'expertise nationale – banque privée » lors du Palmarès de l'Investissement & du Patrimoine 2024, mené par le Groupe Inter Invest et CFNEWS.



**SwissLife**  
Banque Privée

Il appartient à toute personne intéressée de vérifier préalablement auprès de ses conseils habituels que son statut juridique et fiscal lui permet de souscrire les produits et/ou les services présentés sur le site. Swiss Life Banque Privée – Siège social : 7, place Vendôme – 75001 Paris – SA au capital social de 37 902 080 € – 382 490 001 RCS Paris – ©Gettyimages – Terre de Sienne.

EN VUE

## Chloé Trespeuch



**C**houette, un grand moment de paix et de fraternité des peuples autour de ces bonnes vieilles valeurs universelles du sport. Le bon air de la montagne fera du bien à tout le monde. Certes, personne n'a vraiment la tête à se faire un petit curling ou un tour de bobsleigh. Mais ne boudons pas notre plaisir. Des JO sont toujours un événement, et ceux de Milan-Cortina, en Italie, s'ouvriront ce vendredi. Au moins, ils ouvrent, dira-t-on plutôt, tant le patinage de l'organisation n'avait rien d'artistique. On évitera de se moquer, la préparation de ce côté des Alpes de l'édition 2030 pédale aussi dans la poudreuse. Macron ne sera pas au lever de rideau. Philippe Katerine n'assurera pas non plus le spectacle cette fois. La star tricolore à guetter, c'est la snowboardeuse Chloé Trespeuch. A 31 ans et pour ses quatrièmes Jeux d'hiver, elle a été désignée porte-drapeau, avec le skieur Clément Noël, d'une délégation record pour la France (160 athlètes). Chloé, c'est « la daronne », se marrent ses partenaires. En 2024, au top après son titre de championne du monde de snowboardcross, elle range la planche pour donner naissance à un petit Marlo. Trois mois après, elle remonte dessus, avec déjà ces Jeux 2026 en tête. Alors, ça fait ? Une montagne est à (re)gravir, forcément. Elle s'y attaque avec le soutien de son compagnon, un ex-rugbyman reconvertis dans le café. Trespeuch est moulue mais retrouve les sommets. La snowboardeuse, formée à Val Thorens, a grandi entre la Savoie et la Vendée. Elle ne vient pas en Italie faire du tourisme. Ni de l'équitation d'ailleurs, son grand dada hors des pistes. Elle a gagné le bronze à Sotchi en 2014 et l'argent à Pékin en 2022. Il manque une médaille à sa collection. — Derek Perrotte

**Lire nos informations**  
Pages 18-19

## Meilleure pente

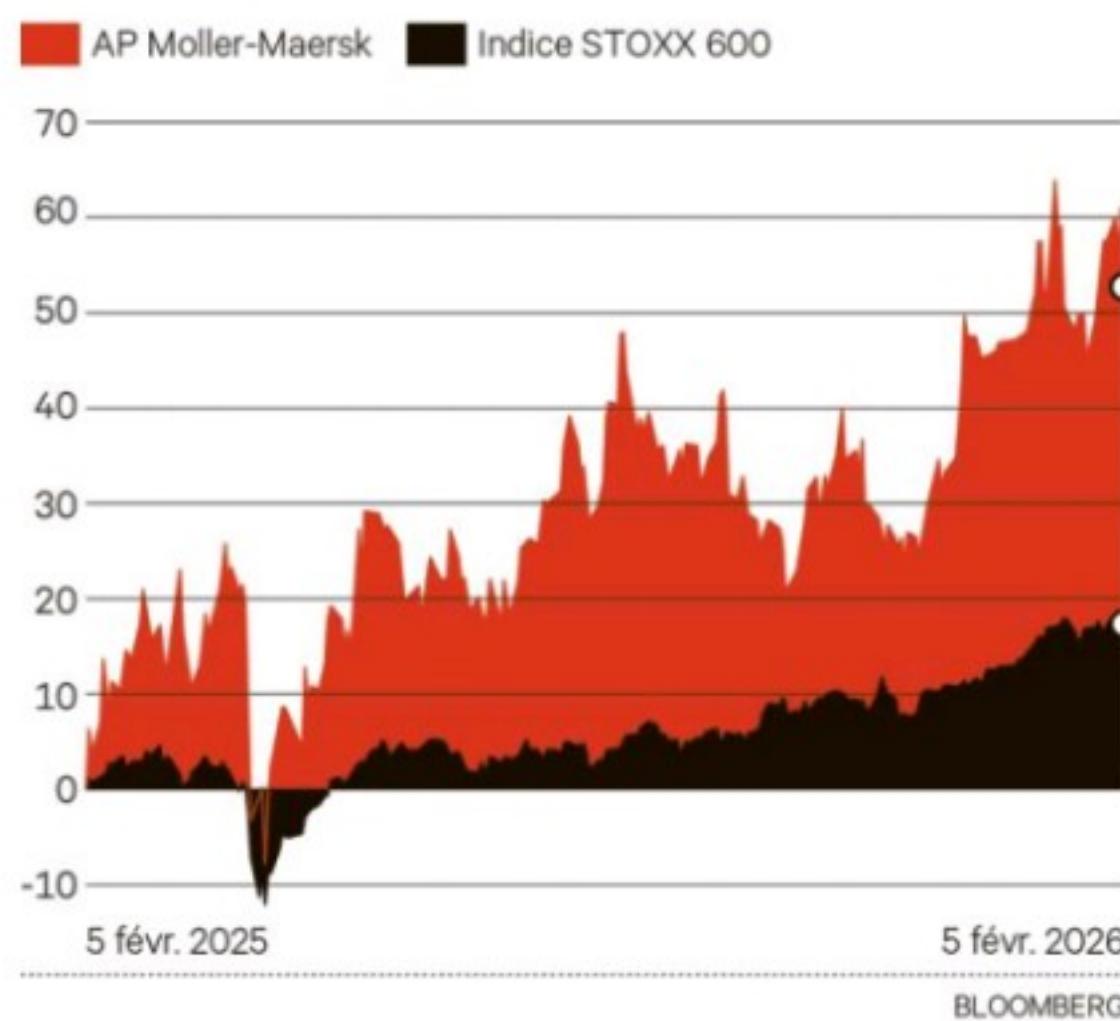
## BNP Paribas a dévoilé la bande-annonce de ses futurs progrès d'efficacité.

Patience et longueur de temps font plus que force ni que rage. On le savait, les banques françaises allaient mettre plus de temps que les concurrentes des pays voisins pour profiter de la hausse des taux d'intérêt à partir de 2022. Cette fois, BNP Paribas estime que la situation est revenue à la normale au quatrième trimestre de 2025. Sa croissance d'activité est revenue sur une meilleure pente, celle espérée avant le choc de la guerre en Ukraine. Dans l'intervalle, le géant européen diversifié a marqué des points dans la banque de financement et d'investissements et dans la gestion d'actifs. Et en attendant de dévoiler son nouveau plan 2027-2030, la « blue chip » connue pour ses financements du cinéma est déjà en mesure de projeter des bandes-annonces alléchantes pour les investisseurs financiers – de quoi mieux surmonter le suspens du litige soudanais. Les cibles intermédiaires pour 2028 (plus de 13 % pour le retour sur fonds propres tangibles et 56 % pour le coefficient d'exploitation qui rapporte les charges aux revenus) s'avèrent un peu meilleures que les anticipations (12,6 % et 57,4 % selon Bloomberg). Ce « teasing » chiffré n'oublie pas les actionnaires, puisque le taux de distribution de 60 % (dividendes et rachats d'actions) deviendra le minimum à compter de 2027. Cette force tranquille arborée à travers les cycles s'appuie sur la poursuite inlassable des efforts de baisses de coûts. Malgré le « track record » de BNP Paribas en la matière, la Bourse compare avec les concurrents latins, en haut de cycle de rentabilité. Elle prend donc son temps pour atténuer sa décote de l'action (0,8 fois l'actif net contre 1,4 pour le secteur). — Sylvie Ramadier

## Viking en galère

## Maersk face aux valeurs européennes

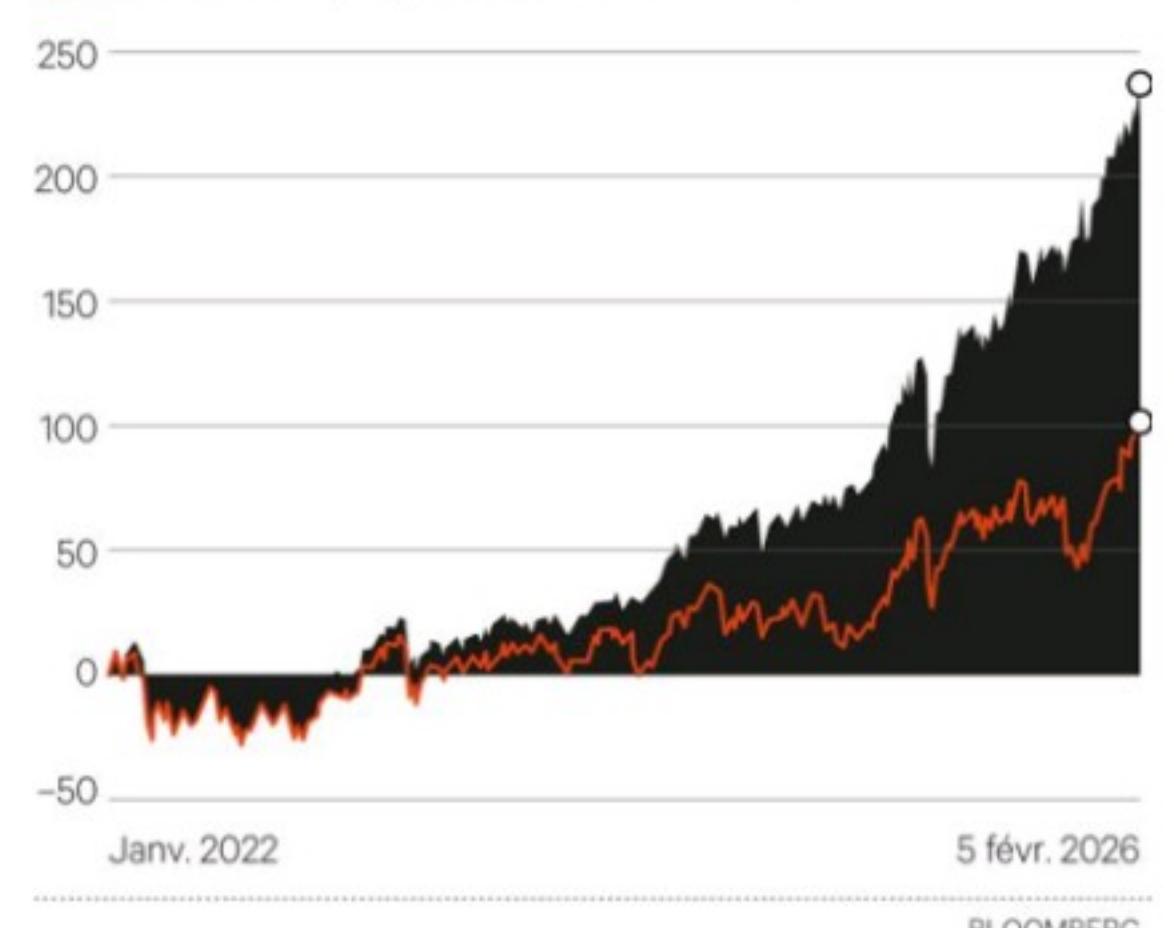
Variation en %, dividendes réinvestis



## BNP Paribas face au secteur bancaire européen

Variation en %, dividendes réinvestis

BNP Paribas Indice STOXX 600 Banks



## Le géant danois a décidé de jeter du lest pour arriver à bon port.

Naviguer, c'est accepter l'incertitude. Le capitaine d'AP Moller-Maersk en a l'habitude, mais cette fois-ci, le brouillard est si dense que sa visibilité est fortement réduite. Sa boussole pour 2026 indique une fourchette de prévisions pour le résultat brut d'exploitation du transporteur maritime aussi large qu'un océan. Vincent Clerc sait déjà qu'il va devoir affronter des tempêtes et des remous. La vague la plus haute ? Le moment où la mer Rouge va cesser de faire des vagues. Autrement dit, quand le transit reprendra via le canal de Suez. Si les écluses s'ouvrent à toute vitesse, attention à la déferlante sur les prix du fret. Près de 8 % de capacité pourrait bien se jeter à l'eau. Et ce, alors même que le secteur du transport maritime est déjà en surcapacité, un vrai trop-plein en mer. Alors, pour éviter le naufrage, le Viking en galère a décidé de jeter du lest : 1.000 emplois à travers le monde passeront par-dessus bord. Et il va serrer la ceinture, comme s'il portait un gilet de sauvetage, en réduisant de moitié des programmes de rachats d'actions. Les investisseurs n'ont pas pris la vague de ce mauvais temps avec le sourire. Encore moins depuis que le PDG de Maersk a confié ses incertitudes sur le niveau d'eau du déficit budgétaire dans de nombreux pays. Car si le groupe tangue, c'est tout le commerce mondial qui risque de chavirer. En séance, le titre a fait le grand plongeon (jusqu'à -8,2 %) même si à la clôture, il n'a finalement que bu la tasse. Pour soigner le mal de mer, un conseil aux actionnaires : éviter de regarder le cours de Bourse. Cela peut donner le tournis. — Laurence Boisseau

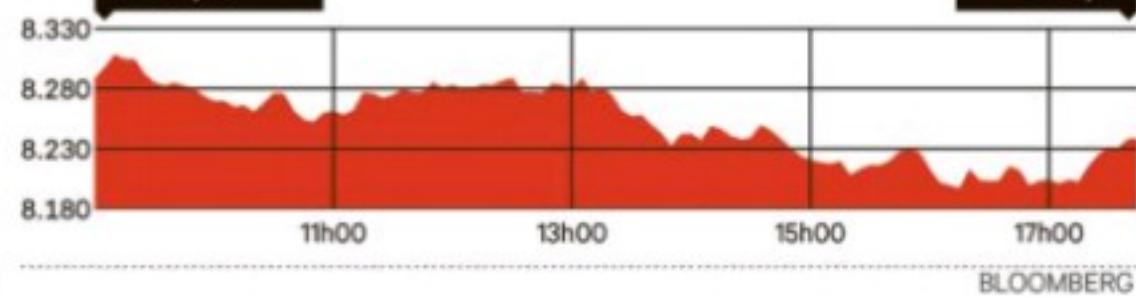


## LA PHOTO DU JOUR

**LE FRANÇAIS TOM FÉLIX EST ARRIVÉ À PARIS.** Il a été acquitté mardi au terme de son procès en Malaisie pour détention et trafic de stupéfiants, avant d'atterrir jeudi matin à l'aéroport de Roissy-Charles-de-Gaulle, après plus de 900 jours de détention et la menace d'une peine de mort. « La Malaisie m'a volé 909 jours de ma vie », a-t-il déclaré aux journalistes présents. Agé de 34 ans, cet ancien cadre au sein du groupe français Veolia, diplômé en aquaculture et en biologie marine, avait été arrêté le 9 août 2023 alors qu'il s'apprétait à ouvrir un restaurant sur une île du nord-ouest de la Malaisie.

Photo Geoffrey Van Der Hasselt/AFP

## La Bourse de Paris en recul

DEPUIS LE 31-12-2025 : + 1,09 %  
DEPUIS LE DÉBUT DU MOIS : + 1,37 %OUVERTURE  
+ 0,32 %  
8.288,47PLUS HAUT : 8.312,68  
PLUS BAS : 8.193,20CLÔTURE  
- 0,29 %  
8.238,17

L'indice CAC 40 a terminé en baisse de 0,29 %, à 8.238,17 points. Ailleurs en Europe, le FTSE 100 britannique a cédé 0,9 % et le DAX allemand 0,45 %. A la mi-séance, Wall Street s'affichait dans le rouge. Le Dow Jones cédait 0,8 %, le S&P 500 0,75 % et le Nasdaq – à forte coloration technologique – 1 %.

Sans surprise, la Banque centrale européenne et la Banque d'Angleterre ont laissé leurs taux directeurs inchangés. En revanche, le secteur de la tech continue d'inquiéter les investisseurs.

Du côté des valeurs, le cours de BNP Paribas (+1,15 %) a atteint un nouveau record, à 91,98 euros pour la première fois de son histoire. La banque a été portée par des résultats supérieurs aux attentes. C'est toutefois ArcelorMittal (+3,09 %) qui a pris la tête de l'indice, devant Publicis (+2,76 %) et Legrand (+2,48 %).

Crédit Agricole (-2,5 %) et Société Générale (-1,96 %) n'ont pas profité du dynamisme de leur concurrente. En chute de 5,69 %, Stellantis a fini lanterne rouge du CAC 40.

**Les Echos**

**« Mes Echos de la semaine par Clémence Lemaistre »**

Une sélection unique pour vous permettre d'aller à l'essentiel.

[lesechos.fr/newsletters](http://lesechos.fr/newsletters)